

فهرست :

فصل اول

- ۱-۱- مقدمه ۱
- ۱-۲- تعریف مسأله ۱
- ۱-۳- اهداف و کاربر نتایج تحقیقات ۳
- ۱-۴- ضرورت و اهمیت تحقیق ۳
- ۱-۵- مراحل انجام پژوهش ۴
- ۱-۶- محدودیت‌های تحقیق ۵
- ۱-۷- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق ۶
- ۱-۸- شیوه پژوهش ۶
- ۱-۹- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات ۷

فصل دوم

- ۲-۱- مقدمه ۸
- ۲-۲- تعاریف ۹
- ۲-۳- ارتباط کنترل مدیریت با فرموله‌سازی استراتژی و کنترل عملیات ۱۴
- ۲-۴- نقش سنجش عملکرد در مدیریت استراتژیک ۱۶
- ۲-۵- محدودیت‌های سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد ۲۰
- ۲-۶- سیستم‌های نوین متداول سنجش عملکرد ۲۲
- ۲-۷- مدل‌های نوین سنجش عملکرد ۲۳
- ۲-۷-۱- مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه ۲۳
- ۲-۷-۲- مدل‌های خودارزیابی ۲۳
- ۲-۷-۳- مدل‌های یکپارچه ۲۴
- ۲-۸- تشریح مدل‌ها ۲۴
- ۲-۸-۱- مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه ۲۴
- ۲-۸-۲- مدل‌های برتری سازمانی و خودارزیابی ۲۷
- ۲-۸-۲-۱- جایزه دمینگ ۲۷
- ۲-۸-۲-۲- الگوی جایزه ملی کیفیت بالدریج ۲۹
- ۲-۸-۲-۳- الگوی مدل تعالی سازمانی ۳۱

۳۶	۳-۸-۲- مدل‌های یکپارچه
۳۶	۱-۳-۸-۲- تحلیل اندازه‌گیری استراتژیک و تکنیک گزارش‌دهی (اسمارت).....
۳۸	۲-۳-۸-۲- سیستم اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه پویا
۳۹	۳-۳-۸-۲- سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای تولیدکنندگان جهان‌تراز
۴۰	۴-۳-۸-۲- اندازه‌گیری عملکرد رویکرد شبکه اروپایی برای مطالعات عملکرد پیشرفته
۴۱	۵-۳-۸-۲- رهیافت ذینفعان برای اندازه‌گیری عملکرد استراتژی (ASC).....
۴۳	۶-۳-۸-۲- مدل پنج مارکینگ
۴۵	۷-۳-۸-۲- الگوی مدیریت براساس هدف (MBO) و نظام مدیریت هوشین: Hoshin.....
۴۷	۹-۲- کارت امتیازی متوازن (BSC)
۴۹	۱-۹-۲- تاریخچه و چارچوب نظری مدل BSC
۵۱	۲-۹-۲- تشریح اصول سازمان استراتژی‌محور
۵۴	۳-۹-۲- کارکرد های اولیه مدل کارت امتیازی متوازن.....
۵۷	۴-۹-۲- توازن در کارت امتیازی متوازن.....
۶۰	۱۰-۲- تحلیل مرور ادبیات
۶۶	۲-۱۱- مروری بر مطالعات پیشین.....
۶۶	۲-۱۱-۱- مطالعات داخلی:
۶۷	۲-۱۱-۲- مطالعات خارجی:.....
	فصل سوم
۶۹	۳-۱- مقدمه
۶۹	۳-۲- روش تحقیق
۶۹	۳-۲-۱- کلیه تحقیقات از ۳ بعد مورد بررسی قرار می‌گیرد
۷۰	۳-۲-۲- مراحل انجام پژوهش
۷۰	۳-۳- روش‌شناسی تحقیق
۷۰	۳-۳-۱- سؤالات پژوهش:
۷۰	۳-۳-۲- جامعه و نمونه
۷۱	۳-۳-۲-۱- معرفی شرکت فولاد آلیاژی:
۷۱	۳-۴- ابزارهای مورد استفاده در گردآوری اطلاعات
۷۲	۳-۴-۱- روایی ابزار پژوهش
۷۳	۳-۴-۲- پایایی ابزار پژوهش
۷۳	۳-۵- ابزارهای مورد استفاده در تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷۴	۳-۵-۱- تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره

۷۵.....	۳-۵-۱-۱- تشریح روش TOPSIS فازی.....
۸۱.....	۳-۵-۱-۲- تکنیک AHP.....
۸۲.....	۳-۶- جامعه‌ی آماری.....
۸۳.....	۳-۷- مفروضات پژوهش.....

فصل چهارم

۸۴.....	۴-۱- مقدمه.....
۸۴.....	۴-۲- مقدمات انجام تحقیق.....
۸۴.....	۴-۲-۱- معرفی شرکت فولاد آلیاژی.....
۸۴.....	۴-۲-۲- بیان اهداف استراتژیک.....
۸۶.....	۴-۳- عوامل بحرانی موفقیت.....
۸۷.....	۴-۴- شاخص های کلیدی عملکرد.....
۸۷.....	۴-۴-۱- شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد.....
۹۲.....	۴-۴-۲- انتخاب و وزن دهی به خصوصیات.....
۹۲.....	۴-۴-۳- انتخاب شاخص های کلیدی عملکرد.....
۹۲.....	۴-۴-۴- استفاده از روش TOPSIS فازی.....
۱۰۸.....	۴-۵- وزن دهی به شاخص های کلیدی عملکرد.....
۱۱۱.....	۴-۶- تجزیه و تحلیل شاخص‌ها.....
۱۱۲.....	۴-۶-۱- شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی در جنبه‌ی مالی.....
۱۱۳.....	۴-۶-۲- شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی در جنبه‌ی فرایندهای داخلی.....
۱۱۴.....	۴-۶-۳- شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی در جنبه‌ی مشتری.....
۱۱۵.....	۴-۶-۳- شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی در جنبه‌ی رشد و یادگیری.....

فصل پنجم

۱۱۷.....	۵-۱- مقدمه.....
۱۱۷.....	۵-۲- پاسخ به سؤالات پژوهش.....
۱۱۹.....	۵-۳- نتیجه گیری.....
۱۲۰.....	۵-۴- پیشنهادات.....
۱۲۰.....	۵-۴-۱- پیشنهادات کاربردی.....
۱۲۱.....	۵-۳-۲- پیشنهادات پژوهشی.....

۱۲۰.....	پیوست شماره ۱
۱۲۹.....	پیوست شماره ۲
۱۳۱.....	پیوست شماره ۳
۱۳۲.....	پیوست شماره ۴
۱۳۶.....	منابع

۱-۱- مقدمه

امروزه ماهیت متلاطم تجارت جهانی، بخش‌های تولید، صنعت و بازار محصولات را با چالش‌های متعددی روبرو ساخته است. این چالش‌ها سازمان را ملزم می‌سازد که با بکارگیری سیستم‌های جدید مدیریتی و پیاده‌سازی آنها در عمل پایگاه خویش را در این محیط ناپایدار مستحکم نماید و به موقعیتی همراه با پیشرفت مستمر دست یابد (Braam, G., Nijssen, E., ۲۰۰۴). موفقیت در این زمینه، به توانایی سازمان در بکارگیری پیوسته ارزیابی عملکرد^۱ فرایندهای اصلی بستگی دارد. در همین راستا، موضوع اندازه‌گیری عملکرد به یکی از مهمترین بحث‌های مدیریتی تبدیل شده و رویکردهای جدیدی نیز برای این امر توسط محققان معرفی شده است. در همین راستا دست‌یابی به شاخص‌های عملکردی سازمان‌ها و شرکت‌ها در امر سنجش و اندازه‌گیری آنها نقش بسزایی دارد. در جهان صنعتی امروز دستیابی به این شاخص‌ها بر اساس مدل‌های متفاوتی قابل حصول می‌باشد از جمله آنها می‌توان به کارت امتیازی متوازن (BSC)^۲ اشاره نمود که در کلیه سازمان‌ها و صنایع قابل اجرا می‌باشد. در این فصل ابتدا به طور خلاصه به بیان اهمیت به دست آوردن شاخص‌ها کلیدی عملکرد در سازمان پرداخته و سپس اهداف و کاربرد نتایج تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهیم. بعد از ارائه سوالات پژوهشی، اهمیت و ضرورت تحقیق را در حوزه تعیین شده مورد بررسی قرار خواهیم داد.

۱-۲- تعریف مسأله

بدست آوردن شاخص‌های عملکردی برای اندازه‌گیری عملکرد از جمله بهترین راه‌های بدست آوردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است. بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمان‌ها می‌توانستند تنها با تصمیم‌گیری بر اساس شاخص‌های عملکردی مالی به موفقیت خود اطمینان داشته باشند. برای رسیدن به این هدف نیز تکنیک‌های زیادی هم برای اجرا و هم ارزیابی استراتژی تدوین شده در سازمان‌ها ظهور کردند و توسعه یافتند ولی همه آنها از جهاتی دچار ضعف بوده و تمام جوانب حیاتی در پیاده‌سازی یک استراتژی را لحاظ نکرده و بعضاً دچار شکست شده‌اند. سیستم‌های سنتی سنجش عملکرد زاییده سازمان‌های عصر صنعتی بودند (شاهمرادی ۸۳). ویژگی مهم تکنیک‌های سنتی در ارزیابی (و طبعاً ارزیابی یک استراتژی)، محور بودن معیارهای مالی در آنها بوده است. با به روی کار آمدن عصر اطلاعات و شکست شرکت‌های تابعه عصر صنعتی، مدیران درک کردند که آنها قادر به کنترل و برنامه‌ریزی چیزی که نتوانند به طور کامل و صحیح اندازه‌گیری کنند نخواهد بود (شاهمرادی ۸۳). سیستم‌های سنتی عملکرد

^۱ - Performance Measument

^۲ - BSC , Balanced Scorecard

ضعف‌های عمده‌ای از جمله مبتنی بودن بر سیستم‌های مدیریت هزینه سنتی، پیروی از سنجه‌های گذشته‌نگر، عدم مشارکت در تدوین استراتژی، پیچیده بودن فرآیند هنگام پیاده سازی، متناقض بودن با تفکر بهبود مستمر و... داشتند. (Ghalayini and Noble, 1996)

وابستگی روزافزون شرکت‌ها به منابع غیرمادی و معنوی دلیلی عمده بود که به خاطر آن به تلاش و جستجو برای یافتن ابزارهای کنترل با استفاده از شاخص‌هایی غیر از شاخص‌های سنتی مالی ضروری به نظر می‌رسید (علی سلیمانی ۸۶). به علت وجود این ضعف‌ها که اساساً مرتبط با استراتژی سازمان بودند پایه سنجه‌های غیر مالی بنا شده‌اند (Dixon et al 1996).

به منظور ایجاد و به کارگیری این اندازه‌ها و شاخص‌های عملکردی روش‌های مختلفی توسعه یافته‌اند که از آن جمله می‌توان به کارت امتیازی متوازن اشاره نمود. روش کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط پروفسور کاپلان و نورتون^۲، دو نفر از اساتید دانشگاه «هاروارد» ارائه شد و مورد استقبال بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفت. فلسفه و ماهیت وجودی این روش در این است که چشم اندازه، مأموریت و استراتژی سازمان را به اهداف و اندازه‌های مناسب تبدیل می‌نماید. این اندازه‌ها و اهداف در چهار دیدگاه: «مالی»، «مشتری»، «عملکرد داخلی کسب و کار» و «یادگیری و رشد» بیان می‌شوند. این روش کلیه جنبه‌های مالی و غیرمالی عملکرد یک سازمان را تحت پوشش قرارداده و توازنی بین اندازه‌های مربوط به خروجی عملکرد مربوط به گذشته و محرک‌های عملکرد آینده ایجاد می‌نماید (علی سلیمانی ۸۶).

- در بعد مالی توجه به شیوهی هزینه کردن منابع مالی سازمان معطوف است.
- در مدل امتیازات متوازن توجه به مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارا و بهبود کیفیت کالاها و خدمات بدست می‌آید.
- بعد سوم مدل امتیازات متوازن توجه به «فرآیندهای داخل سازمان» است که موجب تقویت دو بعد قبلی می‌شود.
- بعد «رشد و یادگیری» بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد.

^۲ - Norton & Kaplan

^۴ - Driver

شرکت فولاد آلیاژی ایران بزرگترین تولید کننده انواع فولاد آلیاژی در ایران و خاورمیانه و یکی از مدرن ترین کارخانجات فولاد آلیاژی دنیا می باشد که برای بدست آوردن شاخص‌های عملکردی با رویکرد کارت امتیازی متوازن این شرکت انتخاب شد تا هم رسالت خود را در انجام خدماتی مفیدتر نسبت به این شرکت انجام دهد و هم نتیجه کار به عنوان الگویی برای مدیران در فرآیند پیاده سازی و پایش استراتژی در سایر شرکت‌های فولاد در استان و کشور باشد و راهکارهای بهبود سطح عملکرد را در این شرکت و سایر شرکت‌های فولاد قابل تعمیم، مورد شناسایی و بررسی قرار بگیرد.

۱-۳- اهداف و کاربر نتایج تحقیقات

به زعم پدیدآورندگان و محققانی که در این زمینه کار کرده اند، کارت امتیازی متوازن می تواند در اثر بخشی سازمان و عملکرد آن موثر باشد. از طرف دیگر با توجه به نقش صنایع فولاد در اقتصاد و صنعت ایران که در بخش ضرورت تحقیق بیان می شود، این تحقیق برآن است تا ابتدا نقش BSC را در یک شرکت فولادی بررسی نماید و نتیجه آنرا به عنوان یک الگو در سایر شرکت‌های فولاد ارائه نماید.

در این تحقیق برآنیم تا شاخص‌های عملکردی با رویکرد BSC را در شرکت فولاد آلیاژی یزد به دست آوریم. سپس به اولویت‌بندی و وزن‌دهی به این شاخص‌ها پرداخته و در انتها توصیه‌هایی را جهت بهبود عملکرد این شرکت با توجه به شاخص‌های بدست آمدن ارائه نماییم. به طور فهرست وار می توانیم اهداف تحقیق را این گونه بیان کنیم:

- ۱- بدست آوردن شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی در ۴ جنبه با متدولوژی کارت امتیازی متوازن .
- ۲- اولویت‌بندی شاخص‌های بدست آمده در ۴ جنبه‌ی مالی ، رشد و یادگیری ، مشتری و فرایندهای داخلی .

۱-۴- ضرورت و اهمیت تحقیق

بدون شک اطلاع از اثربخشی و کارآئی عوامل بکار گرفته شده برای رسیدن به هدف نهایی هر حرکت، می‌تواند به عنوان ملاک اصلی ارزیابی آن حرکت تعریف شود. بدین منظور تمام سازمان‌ها همواره در جهت ارزیابی و پایش وضعیت حیات خود اقدامات گوناگونی را انجام می‌دهند. در زیر برخی از دلایل مهم برای وجود شاخص‌های عملکردی مناسب برای اندازه‌گیری عملکرد عنوان شده است. این دلایل به وضوح نشان می‌دهد که عدم وجود شاخص‌های مناسب در یک سیستم ارزیابی عملکرد چه چالش‌ها و خطراتی را متوجه سازمان می‌کند :

- ◀ نظارت و کنترل بر عملکرد سازمانی در سطح خرد و کلان .
- ◀ ایجاد مبنایی مناسب برای تصمیم گیری واقعی مدیریت .

- ◀ ایجاد امکان تشخیص و رفع عارضه‌های سازمانی .
- ◀ کنترل شاخص‌های کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و سودآوری .
- ◀ ایجاد مبنایی جهت تشویق و تنبیه مناسب و کارآمد .
- ◀ ایجاد امکان مناسب برای تحقق اهداف استراتژیک سازمانی .
- ◀ ایجاد فضایی مناسب برای بهبود عملکرد در کلیه سطوح سازمان .
- ◀ ایجاد ساختارهای مناسب برای مدیریت بر عملکرد سازمان .

ارزیابی از جنبه‌های مختلف سازمان و آن هم به صورت یک سیستم جامع، همراه با کارکرد صحیح، ضامن رشد و موفقیت خواهد بود. لازمه دستیابی به چنین هدفی بررسی دائمی و مستمر عملکرد درونی شرکت‌ها، جهت انطباق با محیط بیرونی و به کارگیری روش‌های جدید ارزیابی عملکرد است.

همچنین در دنیای کسب و کار امروزی، اهمیت داشتن یک استراتژی^۵ مدون برای رشد و توسعه و همچنین بقا در بازار و حفظ سهم بازار اثبات شده است. بر اساس مطالعه نشریه فورچون^۶ بیش از ۹۰٪ از سازمان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌مانند (D'Aveni Richard A, 2006). 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 به عنوان یک نیاز رقابتی و استراتژیک در بسیاری از سازمان‌ها در سراسر دنیا شده است .

امروزه، سازمان‌ها برای نگهداری و تقویت مزیت رقابتی خود، به میزان وسیعی از سنجش‌های عملکرد، جهت ارزیابی، کنترل و بهبود فرآیندهای کسب و کارشان استفاده می‌نمایند (Ghalayini and Noble , 1996).

با توجه به نیاز فعلی کشور ما به توسعه صنایع فولاد و تقویت مهارت‌های لازم برای مدیریت آنها، پژوهش حاضر ضمن معرفی کلی BSC، روشی کاربردی را برای شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های عملکردی با استفاده از متدولوژی کارت امتیازی متوازن معرفی می‌نماید که در بسیاری از شرکت‌های توسعه یافته و در حال توسعه بکار رفته و نتایج چشمگیری را عاید این شرکت‌ها نموده است.

۱-۵ - مراحل انجام پژوهش

- بررسی مقدماتی شرکت :

^۵ - Stratgy

^۶ - Fortune

در ابتدا ساختار شرکت، فعالیت شرکت، افراد تصمیم گیر، اهداف کلان شرکت و ... بررسی می شود. این شناخت به تایید مدیریت شرکت می رسد تا صحت شناخت کسب شده قطعی شود.

- شناساندن دیدگاه کارت امتیازی متوازن در درون سازمان .

سپس مبحث کارت امتیازی متوازن در چند جلسه با افرادی که به نحوی درگیری فرایند تدوین استراتژی شرکت خواهند بود بررسی و آموزش داده خواهد شد. انجام کامل این مرحله در نتایج تحقیق موثر خواهد بود. بنابراین لازم است تا با صبر و حوصله زیاد این مرحله انجام شود.

- شناسایی شاخص‌های عملکردی

در این مرحله شاخص‌های عملکردی شرکت با استفاده از کارت امتیازی متوازن شناسایی می‌شود که برای رسیدن به این مقصود به دست آوردن اهداف استراتژیک، تعیین عوامل بحرانی موفقیت شرکت و بعد از آن نیز تعیین سنج‌های عملکردی مناسب و همچنین تعیین مقدار هر یک سنج‌های ضروری می‌باشد .

- انتخاب خصوصیات مطلوب شاخص‌ها

در این مرحله مقادیر ایده آلی که باید در هر مقطع برنامه ریزی تعیین گردد و برای حصول آنها شرکت تلاش نماید مشخص شوند. این خصوصیات در هر دوره متفاوت خواهند بود. این دوره معمولاً یکساله خواهند بود ولی می‌تواند در زمان‌های کوتاهتری برای کنترل بیشتر ریز شوند. مثلاً در مقاطع ۶ ماهه یا سه ماهه یا حتی یک ماهه برای آن مقداری مشخص شوند.

۱-۶- محدودیت‌های تحقیق

عمده‌ترین محدودیت این تحقیق کمبود منابع در زمینه انجام این تحقیق در صنایع فولاد می‌باشد و عمده کارهای انجام شده در شرکت‌های تولیدی می‌باشد که ماهیت متفاوتی داشته و نحوه مشخص کردن سنج‌های آن زمان‌بر و همراه با خطای بیشتری بوده است که در جهت کاهش این خطا مرورهای مکرری صورت گرفته که باعث زمانبری بیشتر آن شده است.

۱- ۷- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق

با توجه به طرح تحقیق که عبارت است از شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی با رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و MADM، لذا قلمرو مکانی شرکت فولاد آلیاژی ایران و قلمرو زمانی آن ۹ ماه اول سال ۱۳۹۰ می‌باشد.

۱- ۸- شیوه پژوهش

این تحقیق، توصیفی است. آن چه را که هست توصیف می‌نماید و به شرایط و روابط موجود، فرایندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد. توجه این روش به زمان حال است. هر چند غالباً رویدادها و آثار گذشته را که به وضع موجود مربوط می‌باشند را نیز بررسی می‌نماید. روش به کار گرفته شده در این تحقیق تحلیلی - کمی است و سه فاز اصلی را در بر می‌گیرد.

- مروری بر ادبیات موضوع .
- بدست آوردن شاخص‌های عملکردی شرکت فولاد آلیاژی بر اساس متدولوژی کارت امتیازی متوازن و تکنیک تصمیم‌گیری چند شاخصه .
- مطالعه موردی: شرکت فولاد آلیاژی ایران می‌باشد .

به منظور پوشاندن فازهای مذکور، این پایان نامه در پنج فصل تنظیم شده است:

- ✓ فصل اول: به اهمیت و ضرورت انجام تحقیق و همچنین کلیاتی از تحقیق می‌پردازد.
- ✓ فصل دوم: در این فصل خصوصیات مطلوب شاخص‌های کلیدی عملکرد و سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، مروری بر مدل‌های رایج در ایران صورت می‌گیرد و سپس چارچوبی جهت مقایسه مدل‌ها ارائه می‌شود. در نهایت مروری بر مطالعات مشابه و نتایج حاصل از پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های مختلف صورت می‌گیرد.
- ✓ فصل سوم: در این فصل مدلی جهت بدست آوردن شاخص‌های عملکردی سازمان ارائه می‌شود.

✓ فصل چهارم: در این فصل مدل ارائه شده در شرکت فولاد آلیاژی ایران و نحوه حصول و محاسبه شاخص‌های کلیدی عملکرد و در نهایت وزن‌دهی به این شاخص‌ها و همچنین ارزیابی سازمان با استفاده از شاخص‌های بدست آمده در این فصل انجام می‌گیرد.

✓ فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی در این فصل آورده شده است.

۱-۹ - تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

اندازه‌گیری: کمی نمودن مشاهدات برخی جنبه‌ها و خصوصیات یک فرآیند، محصول و یا یک پروژه است. اندازه‌گیری توانمندی درک چیزهایی که بواسطه هوش و توانایی طبیعی دست یافتنی نیستند را می‌دهد. همچنین تحلیل و تصمیم‌گیری موثر را پشتیبانی می‌کنند (Gupta & Shankar, 2007).
ارزیابی: اندازه‌گیری پارامترها و سنج‌ها جهت مقایسه وضعیت موجود با آنچه از پیش برنامه‌ریزی شده است. (Gupta & Shankar, 2007).

عملکرد: کار واقعی است، که به‌منظور تضمین دستیابی سازمان به مأموریت تعریف شده خویش، انجام می‌شود. عملکرد در سازمان در سه سطح وجود دارد: ۱ - سطح استراتژیک ۲ - سطح تاکتیکی ۳ - سطح عملیاتی (Gupta & Shankar, 2007)

ارزیابی عملکرد: Neely A.D بیان می‌کند که اندازه‌گیری عملکرد یک فرآیند عددی نمودن کارایی و اثربخشی فعالیت است که به عملکرد منتهی می‌شود (Neely A.D, 2000).

مدل/سیستم ارزیابی عملکرد: استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های متوالی و متعامل جهت ارزیابی کمی نتایج حاصله از طریق مقایسه، را سیستم اندازه‌گیری عملکرد گویند (Van & Aklen, 2005).

کارت امتیازی متوازن: ابزاری که مجموعه‌ای از اهداف واحد کسب و کار را در پس خلاصه‌ای از اندازه‌های مالی گسترش می‌دهد و عملکرد سازمان را از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری می‌سنجد (Kaplan & Norton, 1992).

۲-۱- مقدمه

کیفیت و اثربخشی عملیات، عامل حیاتی و مهم در موفقیت سازمان‌ها می‌باشد. توجه به تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات و تأمین رضایت مشتریان، مدیریت و ارزیابی عملکرد را الزامی می‌سازد.

ارزیابی عملکرد و بازنگری برنامه‌ها و استراتژی‌ها، از الزامات مدیریت مؤثر به شمار می‌رود. تحقق اهداف بدون ارزیابی عملکرد و بهبود و اصلاح آنها امکان‌پذیر نبوده و رهبران سازمان نمی‌توانند بدون توجه به واقعیات و نتایج حاصل از فعالیت‌ها، مدیریت مؤثر خود را بر فرایندها اعمال کنند.

پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار نموده است. از این‌رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر 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.

در این فصل لغات و اصطلاحات مهم مورد استفاده، تعریف می‌شود. همچنین مدل‌های سنجش عملکرد مختلف ارائه شده از نظر ویژگی‌ها و قابلیت بکارگیری در شرکت مورد مطالعه، مقایسه شده‌اند.

۲-۲- تعاریف

سازمان: سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین، همکاری می‌کنند و بینشان تقسیم کار صورت گرفته است. [۱]

مدیریت: مدیریت فرآیند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل، صورت می‌گیرد. [۱]

استراتژی: استراتژی هر سازمان در واقع برنامه و یا الگوی عملکردی است که سازمان جهت ایجاد تمایز در بین رقبا، حفظ بقا در محیط رقابتی و تولید ارزش بلندمدت برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان دنبال می‌کند. [۲]

سازمان استراتژی‌محور: سازمانی که کلیه منابع خود را در تمرکز^۷ و همسویی^۸ با استراتژی، بسیج کرده است. [۳]

دارایی‌های نامشهود: سرمایه‌هایی از قبیل روابط با مشتریان، رویه‌ها و فرآیندهای باکیفیت، پایگاه‌های داده، رضایت مشتری، زمان سیکل، معروفیت نشان تجاری، قابلیت‌های کارکنان، محصولات و خدمات باکیفیت، فرهنگ سازمانی، توانایی‌های خلاقانه و ... که در مورد سودآوری بلندمدت اهمیت زیربنایی دارند. ارزش دارایی‌های نامشهود^۹ اگرچه در ترازنامه آورده نمی‌شود، در ارزش‌گذاری سازمان در بازار سهام، سهیم است. این دارایی‌ها عبارتند از:

- سرمایه انسانی: مهارت‌ها، دانش و استعداد کارکنان .

- سرمایه اطلاعاتی: پایگاه‌های داده، نظام‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی .

- سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری، هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش [۴]

مدیریت عملکرد: سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون تغییر سریع، کسری

^۱ - Focus

^۲ - Alignment

^۳ - Intangible Assets

بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمان‌ها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است. [۵]

برای مدیریت عملکرد تعاریف متعددی ارائه شده است که می‌توان به دو مورد در پی آمده اشاره کرد:

"مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه‌ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی هاست." [۵]

"مدیریت عملکرد فرایندی چرخه‌ای - مرحله‌ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه‌های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص‌های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس اطلاعات حاصل را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهد." [۵]

کنترل در نظام سازمانی: کنترل فرآیندی است که از طریق آن عملکرد سازمان با برنامه‌ها مقایسه می‌شود و میزان تحقق اهداف، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا انحراف‌ها شناسایی شده طرح‌های اصلاحی تنظیم گردد. کنترل یکی از پنج وظیفه اصلی مدیران و فرایندی است مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه‌های پیش‌بینی شده. کنترل ابزاری برای ارزیابی اثربخشی و کارایی سایر فعالیت‌های مدیریت، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و رهبری است. [۱]

نظام کنترل مدیریت: نقش مدیریت در کنترل، کنترل مدیریت^۱، و نظامی که در این راستا در جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات برای استفاده در کنترل فعالیت‌های سازمان می‌کوشد، نظام کنترل مدیریت نامیده می‌شود.

نظام کنترل مدیریت، مجموعه رویه‌ها و امور رسمی اطلاعات محوری است که مدیران برای اطمینان از انطباق الگوهای فعالیت سازمان با استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمان به کار می‌گیرند. [۵]

اهداف نظام کنترل مدیریت: اهدافی که در یک نظام کنترل مدیریت دنبال می‌شوند عبارتند از:

^۱ - Management Control

- ایجاد انگیزه در مدیران به منظور اعمال حداکثر تلاش آنها برای رسیدن به اهداف تعیین شده در سازمان.

- ایجاد انگیزه در مدیران برای تصمیم‌سازی در جهت اهداف سازمان .

- تعیین مکانیزم منصفانه‌ای برای پاداش مدیران متناسب با تلاش و مهارت‌های ایشان و متناسب با میزان اثربخشی تصمیم‌سازی‌هایشان [۵]

سطوح کنترل: فرایند کنترل در سه سطح مطرح می‌شود:

(۱) سطح استراتژیک: سازمان‌ها بدون داشتن استراتژی مناسب نمی‌توانند به اهداف مورد نظر خود دست یابند، پس در زمینه تدوین، ارزیابی و اصلاح استراتژی به نظام‌های کنترلی نیاز است.

این سطح کنترل به دنبال افزایش اثربخشی عملکرد سازمان است.

(۲) سطح فرآیندی: از طریق کنترل در سطح فرایندی، مدیریت اطمینان می‌یابد که اهداف و استراتژی‌های تعیین شده از طریق زنجیره‌ای از فرایندهای موردنظر، به شکل برنامه‌های عملیاتی توسط واحدهای مختلف سازمان جاری می‌شوند. در این سطح، کنترل توسط مالکان فرایند و تحت نظر مدیریت سازمان صورت می‌گیرد. این سطح کنترل، اثربخشی و کارایی را به صورت همزمان دنبال می‌کند.

(۳) سطح عملیاتی و وظیفه‌ای: فرایندی است برای اطمینان از اینکه در راستای برنامه عملیاتی و جاری سازی برنامه‌ها به منظور نیل به اهداف و استراتژی‌ها، وظایف مشخص واحدهای وظیفه‌ای به طور مؤثر و مناسب انجام یافته است. کنترل عملیاتی، بر کنترل چگونگی پیشرفت فعالیت‌ها، هزینه و کیفیت آنها (کارایی)، متمرکز است. [۵]

نظام سنجش عملکرد^۱: سیستم کنترل مدیریت به دنبال برآورده نمودن شرایطی است که طی آن استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت سازمان محقق شوند و نیازمند است که ارزیابی میزان تحقق اهداف و یا انحراف از مسیر مورد نظر را فراهم آورد. این مکانیزم از طریق نظام سنجش عملکرد فراهم می‌گردد. سنجش عملکرد، فرآیندی است

^۱ - Performance Measurement System

که توسط آن مدیران، اطلاعات لازم را در مورد کارایی و اثربخشی کارکردهای مختلف سازمان به دست می آورند و با توجه به ضوابط موجود در مورد بودجه، طرح‌ها، و اهداف سازمان، به ارزیابی آنها می پردازند. نظام سنجش عملکرد را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

"یک روش سیستماتیک ارزیابی ورودی‌ها (مواد خام، تجهیزات، امکانات، کارکنان و غیره)، خروجی‌ها (اقلام نهایی)، فرآیندها و بهره‌وری در یک عملیات تولیدی یا غیرتولیدی براساس شرایط محیطی و استراتژی سازمان است." [۶]

"سیستمی است که میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه‌گیری مجموعه‌ای از شاخصها تعیین می کند." [۷]

متغیرهای کلیدی در نظام سنجش عملکرد: با توجه به اینکه نظام‌های سنجش عملکرد باید به نحوی طرح‌ریزی شوند که با ارائه اطلاعاتی در زمینه عملکرد سازمان، رسیدن به اهداف را از طریق اجرای استراتژی تسهیل نمایند، باید ارائه کننده سنجش‌های مناسب باشند. در این راستا تعریف معیارها و شاخص‌ها به منظور سنجش میزان دستیابی به اهداف و استراتژی اهمیت ویژه می یابد. چنانچه قصد پرورش استراتژی و اجرای به موقع و درست آن را داریم، سنجش‌های نظام می بایستی با متغیرهای کلیدی در عملکرد سازمان ارتباط داشته باشند. تشخیص متغیرهای کلیدی مستلزم آگاهی کامل از وضعیت اقتصادی سازمان خواهد بود. متغیرهای کلیدی ممکن است عوامل داخلی یا خارجی باشند. متغیرهای کلیدی داخلی نقاط خطرجویی در کل نظام یک سازمان هستند که فعالیت‌ها ممکن است در آنجا از کنترل خارج شده و یا از برنامه‌های مدیریت منحرف شده باشند. متغیرهای کلیدی خارجی، عواملی هستند که به میزان زیادی از کنترل مستقیم سازمانها خارج هستند. متغیرهای کلیدی دارای ویژگیهایی به این شرح هستند:

(۱) در موفقیت و شکست سازمان، تأثیر زیادی دارند.

(۲) اغلب به سبب دلایلی که توسط مدیران کنترل ناپذیرند، به سرعت تغییر پذیرند.

۳) با تغییرات کم، به اندازه‌ای اهمیت می‌بایند که به کنش فوری نیاز می‌باشند.

۴) سنجیدنی هستند به‌طور مثال، رضایت مشتری به‌طور مستقیم قابل سنجش نیست، اما جانشین آن یعنی تعداد دفعات برگشت از فروش، یک متغیر کلیدی است.

یکی از راه‌های تشخیص متغیرهای کلیدی پاسخ به این پرسش است که "چرا مشتریان علاقه‌مند به پرداخت در مقابل وظایف انجام شده در شرکت هستند و آیا شرکت، در مقایسه با رقبای خود، حجم فروش یا سود مناسبی دارد؟"

روش دیگر برای شناخت متغیرهای کلیدی، بررسی تصمیم‌هاست: "مدیریت چه عواملی را در تصمیم‌گیری، مهم در نظر می‌گیرد؟"، "منابع درآمد شرکت برای جبران هزینه‌های آن و تحصیل سود کدامند؟" سؤالاتی از این قبیل به تشخیص عواملی که در موفقیت شرکت در دنیای رقابت مهم است، کمک می‌کند. از فهرست بلند پاسخ به این پرسش‌ها، طراح نظام سنجش عملکرد، آنهایی را انتخاب می‌کند که دارای ویژگی اهمیت، تغییرپذیری، نیاز به کنش فوری و سنجیدنی باشند. سنجش و گزارش‌دهی وضعیت آنها، مدیریت را قادر می‌سازد تا استراتژی سازمان را از طریق انگیزش و کنترل متغیرهای کلیدی مرتبط با موفقیت استراتژی، اجرا کنند. [۸]

دو مورد از تعاریف متغیرهای کلیدی، در زیر آمده است:

"عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که سازمان می‌تواند براساس آنها، خود را از دیگران متمایز ساخته، ارتباطی مستحکم و مثبت در بازار ایجاد نماید."^{۱۲}

"عوامل کلیدی موفقیت، عناصری از قبیل کیفیت، زمان، کاهش هزینه، ابتکار عمل و نوآوری، خدمت مشتری یا عملکرد محصول می‌باشد."^{۱۳} [۹]

^۱ - Wijnetal

^۲ - Atkinsonetal

متغیرهای غیرکلیدی: علاوه بر متغیرهای کلیدی، نظام سنجش عملکرد، اطلاعاتی را در زمینه متغیرهای دیگری ارائه می‌دهد که به‌جز در موارد استثنایی، نیاز به توجه خاص مدیریتی ندارند. اینها متغیرهای غیرکلیدی هستند و به‌همان صورتی که متغیرهای کلیدی شناسایی می‌شوند، مشخص می‌شوند. [۸]

نقشه استراتژی: نقشه استراتژی مدلی است که استراتژی سازمان برای خلق ارزش را به‌صورت شماتیک نمایش می‌دهد. در این مدل مجموعه متغیرها و شاخص‌های کلیدی در بقا و تعالی سازمان و روابط علت و معلولی آنها در مسیر اجرای استراتژی و نیل به اهداف، به‌صورت تفصیلی نمایش می‌شود. در واقع نقشه استراتژی تفصیل شماتیک مدل سنجش عملکرد است. [۴]

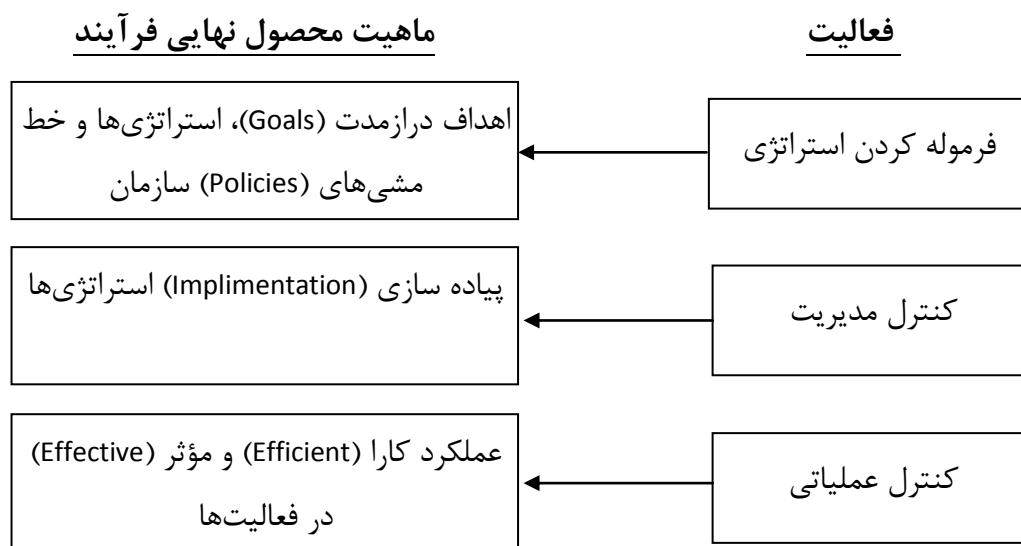
۲-۳- ارتباط کنترل مدیریت با فرموله‌سازی استراتژی^{۱۴} و کنترل عملیات

از آنجا که نیل به هدف‌های سازمان از طریق اجرای استراتژی ممکن می‌شود، استراتژی، در شکل برنامه‌ها، مبنای کنترل مدیریت قرار می‌گیرد. پس نظام کنترل مدیریت می‌بایستی تا حد ممکن، متناسب با استراتژی سازمان طرح‌ریزی شود و مدیران باید دریابند که چگونه استراتژی فرایند کنترل مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. طراحان نظام بایستی اطمینان یابند که نظام‌های کنترل مدیریت با هدف‌های سازمان تجانس داشته و به آنها منتهی شود.

فرآیند تدوین استراتژی روی فعالیت‌های درازمدت و کنترل عملیات روی فعالیت‌های کوتاه‌مدت متمرکز هستند و کنترل مدیریت بین این دو قرار دارد. استراتژی‌ها، آینده را تخمین می‌زنند، کنترل عملیاتی با داده‌های دقیق و نتایج فعلی سر و کار دارد و کنترل مدیریت چگونگی رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی شده را از طریق نتایج به‌دست آمده از عملیات، نشان می‌دهد. از سویی در فرموله‌کردن استراتژی، اهمیت با برنامه‌ریزی است و در کنترل عملیات، اهمیت با کنترل است، ولی در کنترل مدیریت این دو مفهوم اهمیت یکسانی می‌یابند. [۸]

شکل ۱-۲ ارتباط بین این سه مفهوم را نشان می‌دهد.

^{۱۴} - Stratgy Formulation



شکل ۱-۲- ارتباط بین برنامه‌ریزی و کنترل در سطوح مختلف [۸]

فرموله کردن استراتژی عبارت است از فرآیند تصمیم‌گیری در مورد اهداف سازمان و استراتژی‌های دستیابی به آنها. استراتژی‌ها، برنامه‌های بزرگ و مهم سازمان هستند و در فرآیند فرموله کردن آنها معمولاً چشم‌انداز^{۱۵} و مأموریت^{۱۶} سازمان، به‌عنوان پیش‌فرض، در نظر گرفته می‌شوند. فرموله کردن استراتژی معمولاً به‌منظور پاسخ‌گویی به تهدیدها یا استفاده از فرصت‌ها انجام می‌شود.

کنترل عملیات^{۱۷} فرآیندی است که در آن از کارایی و اثربخشی وظایف محوله اطمینان حاصل می‌شود. اغلب فعالیت‌های کنترل عملیات به‌نحوی است که تصمیم‌گیری در مورد آنها در شرایط مختلف می‌تواند قابل پیش‌بینی باشد. بسیاری از سیستم‌های عملیاتی سازمان مثل خرید، برنامه‌ریزی، سفارش، لجستیک، و کنترل کیفی، سیستم‌های کنترل عملیات هستند. بسیاری از فعالیت‌هایی که قبلاً در حیطه کنترل مدیریت بوده‌اند، امروزه به کنترل عملیات تبدیل شده‌اند و این سبب گردیده که مدیران فرصت بیشتری برای انجام فعالیت‌های مدیریتی سطح بالاتر بیابند.

^{۱۵} - Vision

^{۱۶} - Mission

^۳ - Task Control

در جدول شماره ۱-۲، تفاوت‌های اصلی بین سه مفهوم فرموله کردن استراتژی، کنترل مدیریت و کنترل عملیاتی نشان داده شده است. [۸]

۲-۴- نقش سنجش عملکرد در مدیریت استراتژیک

تدوین استراتژی، اهداف و اندازه‌گیری آن برای سازمان‌ها دارای مزایای زیر می‌باشد:

- ۱- شفاف‌سازی و بیان آشکار مفاهیم بیان شده در استراتژی‌های سازمان .
 - ۲- شناسایی انحرافات عملکردی و برنامه‌ریزی جهت بهبود آن .
 - ۳- ایجاد اتفاق نظر در خصوص فعالیت‌های اصلی و تشویق روحیه کار تیمی در سازمان .
- سازمان در هر دوره از حیات و رشد خود، استراتژی‌هایی را متناسب با شرایط رقابتی، برمی‌گزیند و بنابراین سیستم ارزیابی عملکرد نیز متناسب با استراتژی‌ها تفاوت می‌کند. واضح است که بین رویکرد استراتژیک سازمان در برنامه‌ریزی، و موفقیت آن در کسب و کار پیوند روشنی وجود دارد. در حقیقت علت شکست اغلب شرکت‌ها عدم توجه مدیران آنها به موضوعات استراتژیک در سازمان است. براساس تحقیقات انجام شده در بیش از ۵۰۰ واحد صنعتی، بسیاری از مدیران ارشد واحدهای صنعتی از اجرای استراتژی در سازمان رضایت نداشته‌اند و دلایل عدم اجرای اثربخش استراتژی‌های تدوین شده به شرح زیر بیان شده است:

۱- چشم‌انداز

تهیه و تدوین استراتژی‌های سازمانی بدون مشارکت پرسنل سازمان از ضمانت اجرایی لازم برخوردار نخواهد بود. بنابراین استراتژی‌های سازمانی جهت حصول به نتایج مورد انتظار، می‌بایست با مشارکت و تعامل کارکنان کلیدی سازمان تهیه و تدوین گردد.