

دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

عنوان:

ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران با استفاده

از کارت امتیازی متوازن (BSC)

برای اخذ درجه:

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

استاد راهنما:

دکتر مهدی حقیقی کفاش

استاد مشاور:

دکتر صابر شعری

استاد داور:

دکتر علی‌اکبر افجه

نگارش:

فؤاد صادقی

آموزش اطلاعات سازمان‌های دولتی
موسسه تخصصی

۱۳۸۷ / ۱۲ / ۱۴

۹۸۴۹۱

فهرست مطالب

صفحه	
۱	فصل اول
۲	مقدمه
۵-۲	۱-۱- بیان مسئله
۷-۵	۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق
۷	۱-۳- متغیرهای تحقیق
۷	۱-۴- اهداف تحقیق
۸	۱-۵- سوالات تحقیق
۹-۸	۱-۶- فرضیه‌های تحقیق (اصلی و فرعی)
۹	۱-۷- نوع و روش تحقیق
۹	۱-۸- روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها
۹	۱-۹- قلمرو تحقیق
۹	۱-۹-۱- قلمرو موضوعی
۹	۱-۹-۲- قلمرو زمانی
۱۱	۱-۹-۳- قلمرو مکانی
۱۱	۱-۱۰- مشکلات و تنگناهای احتمالی تحقیق
۱۱	۱-۱۱- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی تحقیق
۱۳	۱-۱۲- چهارچوب نظری تحقیق
۱۴	فصل دوم
۱۵	مقدمه
۱۵	۲-۱- مدیریت استراتژیک
۱۶	۲-۱-۱- تعریف مدیریت استراتژیک
۱۶	۲-۱-۲- مراحل مدیریت استراتژیک
۱۷	۲-۱-۲-۱- تدوین استراتژی
۱۸	۲-۱-۲-۲- اجرای استراتژی
۲۵-۱۹	۲-۱-۲-۳- ارزیابی استراتژیک
۲۷-۲۶	۲-۲- ارزیابی عملکرد

۲۸-۲۷	۱-۲-۲- تعریف ارزیابی عملکرد
۲۹-۲۸	۲-۲-۲- دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۲۹	۳-۲-۲- انواع ارزیابی عملکرد فردی
۳۰	۱-۳-۲- روش‌های ارزیابی عملکرد فردی
۳۰	الف) روش رتبه‌بندی
۳۰	ب) مقیاس امتیازدهی گرافیکی
۳۱-۳۰	پ) روش چک لیست
۳۱	ت) انتخاب اجباری
۳۱	ث) وقایع حساس (بحرانی)
۳۱	ج) روش مقیاس ارزیابی رفتاری
۳۲	چ) مدیریت بر مبنای هدف
۳۳-۳۲	۲-۳-۲- روش‌های ارزیابی عملکرد مالی
۳۵-۳۳	الف) هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۳۷-۳۵	ب) مدیریت بر مبنای فعالیت
۳۸-۳۷	پ) بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت
۳۹-۳۸	۴-۲-۲- نتایج حاصل از اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد
۳۹	۳-۲- معیارهای جوایز کیفیت
۴۱-۳۹	۱-۳-۲- مدل جایزه دمینگ
۴۲-۴۱	۲-۳-۲- مدل جایزه کیفیت مالکرم بالدريج
۴۴-۴۳	۳-۳-۲- (EFQM) جایزه کیفیت اروپا
۴۹-۴۵	۱-۴-۲- تاریخچه شکل‌گیری روش ارزیابی متوازن
۴۹	۲-۴-۲- منظرهای روش ارزیابی متوازن
۵۱-۵۰	۱-۴-۲- منظر مشتری
۵۲-۵۱	۲-۴-۲- منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار
۵۳-۵۲	۳-۴-۲- منظر یادگیری و رشد
۵۴-۵۳	۴-۴-۲- منظر مالی
۵۶-۵۴	۳-۴-۲- توازن در ارزیابی متوازن
۵۶	۴-۴-۲- کاربرد روش ارزیابی متوازن

۵۷-۵۶	۱-۴-۲-کارت امتیازی متوازن نسل اول
۵۹-۵۸	۲-۴-۲-کارت امتیازی متوازن نسل دوم
۶۳-۵۹	۳-۴-۲-کارت امتیازی متوازن نسل سوم
۶۳	۱- چشم‌انداز و استراتژی‌های غیر قابل اجرا
۶۳	۲- عدم ارتباط استراتژی‌ها با اهداف بخش‌ها، گروه‌ها و افراد سازمان
۶۴	۳- عدم ارتباط استراتژی‌ها با تخصیص منابع کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان
۶۴	۴- دریافت بازخوردهای تاکتیکی به جای بازخوردهای استراتژیک
۷۰-۶۵	۵-۴-۲-روش ارزیابی متوازن و سازمان استراتژی محور
۷۳-۷۰	۶-۴-۲-تعریف استراتژی
۷۴-۷۳	۷-۴-۲-نقشه استراتژی
۷۶-۷۴	۸-۴-۲-تفاوت ارزیابی متوازن با سایر سیستم‌های کنترلی
۷۷	۹-۴-۲-فرآیند اجرای ارزیابی متوازن
۸۴-۸۳	۱۰-۴-۲-نقاط قوت و ضعف ارزیابی متوازن
۱۰۸-۸۴	۵-۲-پیشینه تحقیق
۸۹	۱-۵-۲-مترو بارسلون
۹۶	۲-۵-۲-مترو لندن
۱۰۰	۳-۵-۲-مترو مادرید
۱۰۸	۶-۲-معرفی مترو تهران
	فصل سوم
۱۱۳	مقدمه
۱۱۵-۱۱۳	۱-۳-روش تحقیق
۱۱۵	۲-۳-جامعه آماری
۱۱۶-۱۱۵	۳-۳-نمونه آماری
۱۱۸-۱۱۶	۴-۳-ابزار جمع‌آوری داده‌ها
۱۱۸	۵-۳-روایی پرسشنامه
۱۱۹-۱۱۸	۶-۳-پایایی پرسشنامه
۱۲۰-۱۱۹	۷-۳-روش تبدیل سنج‌ها به شاخص

۱۲۰	۸-۳-آزمون‌های مورد استفاده در تحقیق
۱۲۱-۱۲۰	۱-۸-۳-آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۱۲۲-۱۲۱	۲-۸-۳-آزمون فریدمن
۱۲۲	۳-۸-۳-آزمون دوجمله‌ای
۱۲۳	فصل چهارم
۱۲۴	مقدمه
۱۲۴	۱-۴-تحلیل توصیفی داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مسافران
۱۲۵	۱-۱-۴-جنسیت مسافران
۱۲۶-۱۲۵	۲-۱-۴-میزان استفاده از مترو
۱۲۸-۱۲۶	۳-۱-۴-میزان تحصیلات مسافران
۱۲۹	۲-۴-تحلیل استنباطی
۱۳۰-۱۲۷	۱-۲-۴-فرضیه فرعی ۱
۱۳۰-۱۲۹	۲-۲-۴-فرضیه فرعی ۲
	الف) سنجش‌های کیفی
۱۳۰-۱۲۹	۱-۲-۲-۴-بررسی نرمال و یا یکنواخت بودن داده‌ها
۱۳۳-۱۳۱	۲-۲-۲-۴-اولویت‌بندی سنجش‌های کیفی بر اساس میزان اثر بر رضایت مسافران
۱۳۴-۱۳۳	۳-۲-۲-۴-آزمون دوجمله‌ای برای سنجش‌های مربوط به مسافران
۱۳۵-۱۳۴	ب) سنجش‌های کمی
۱۳۷-۱۳۵	۳-۲-۴-فرضیه‌های فرعی ۳
۱۳۷	۴-۲-۴-فرضیه فرعی ۴
	الف) سنجش‌های کیفی
۱۳۸-۱۳۷	۱-۲-۴-۴-بررسی نرمال و یا یکنواخت بودن داده‌ها
۱۳۹-۱۳۸	۲-۲-۴-۴-اولویت‌بندی سنجش‌های کیفی بر اساس میزان اثر بر رضایت مشتری
۱۴۱-۱۳۹	۳-۲-۴-۴-آزمون دوجمله‌ای برای سنجش‌های مربوط به کارکنان
۱۴۲-۱۴۱	۵-۲-۴-فرضیه اصلی
۱۳۴	فصل پنجم
۱۴۶-۱۴۴	مقدمه
۱۴۶	۱-۵-نتایج تحقیق
۱۴۷	نظر مشتری

۱۴۸	منظر مالی
۱۴۹	منظر فرآیند
۱۵۰ - ۱۵۲	منظر یادگیری و رشد
۱۵۲	۲ - ۵ - پیشنهادهای تحقیق
۱۵۲ - ۱۵۳	۱ - ۲ - ۵ - منظر مالی
۱۵۳	۲ - ۲ - ۵ - منظر مشتری
۱۵۳	۳ - ۲ - ۵ - منظر فرآیندهای داخلی
۱۵۴	۴ - ۲ - ۵ - منظر یادگیری و رشد
۱۵۴	۳ - ۵ - پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی
۱۵۵ - ۱۵۷	فهرست منابع و مآخذ

فهرست جدول‌ها

فصل اول

- جدول شماره ۱- ۲: تفاوت‌های موجود بین دو دیدگاه سنتی و مدرن ۲۹
- جدول شماره ۲- ۲: ارزیابی متوازن - سایر سیستم‌های کنترلی ۷۵
- جدول شماره ۳- ۲: اهداف راهبردی ۲۰۰۶ - شبکه مترو ۹۱
- جدول شماره ۴- ۲: اهداف و سنجه‌های مترو مادرید ۱۰۳

فصل چهارم

- جدول شماره ۱- ۴: مشاهدات مربوط به جنسیت مسافران ۱۲۵
- جدول شماره ۲- ۴: مشاهدات مربوط به میزان استفاده از مترو ۱۲۶
- جدول شماره ۳- ۴: مشاهدات مربوط به میزان تحصیلات مسافران ۱۲۶
- جدول شماره ۴- ۴: اهداف استراتژیک و سنجه‌های مربوط به آن ۱۲۸
- جدول شماره ۵- ۴: میزان رشد سنجه‌های مالی ۱۲۹
- جدول شماره ۶- ۴: امتیازهای سنجه‌های مالی و وضعیت هر یک ۱۳۰
- جدول شماره ۷- ۴: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ۱۳۱
- جدول شماره ۸- ۴: آزمون فریدمن برای منظر مشتری ۱۳۲
- جدول شماره ۹- ۴: اولویت‌بندی سنجه‌ها بر میزان رضایت مشتری ۱۳۳
- جدول شماره ۱۰- ۴: آزمون دوجمله‌ای برای ابعاد رضایت مشتریان ۱۳۴
- جدول شماره ۱۱- ۴: میزان رشد سنجه‌های مشتری ۱۳۴
- جدول شماره ۱۲- ۴: امتیازهای سنجه‌های مشتری و وضعیت هر یک ۱۳۵
- جدول شماره ۱۳- ۴: میزان رشد سنجه‌های فرآیند داخلی ۱۳۶
- جدول شماره ۱۴- ۴: امتیازهای سنجه‌های فرآیندهای داخلی و وضعیت هر یک ۱۳۶
- جدول شماره ۱۵- ۴: آزمون کولموگروف ۱۳۸
- جدول شماره ۱۶- ۴: آزمون فریدمن برای منظر یادگیری و رشد ۱۳۸
- جدول شماره ۱۷- ۴: اولویت‌بندی سنجه‌ها بر رضایت شغلی ۱۳۹
- جدول شماره ۱۸- ۴: آزمون دوجمله‌ای برای ابعاد رضایت شغلی ۱۴۰
- جدول شماره ۱۹- ۴: امتیازهای سنجه‌های یادگیری و رشد کارکنان و وضعیت هر یک ۱۴۱
- جدول شماره ۲۰- ۴: امتیاز کلی شرکت ۱۴۱

فصل پنجم

- ۱۴۷ جدول شماره ۱ - ۵: امتیاز و وزن سنج‌های منظر مشتری
- ۱۴۸ جدول شماره ۲ - ۵: امتیاز و وزن سنج‌های منظر مالی
- ۱۴۹ جدول شماره ۳ - ۵: امتیاز و وزن سنج‌های منظر فرآیند
- ۱۵۰ جدول شماره ۴ - ۵: امتیاز و وزن سنج‌های منظر یادگیری و رشد
- ۱۵۱ جدول شماره ۵ - ۵: امتیازهای چهار منظر

فهرست شکل‌ها

فصل اول

- شکل ۱ - ۱: مدل ارزیابی متوازن ۵
- فصل دوم
- شکل ۱ - ۲: فرآیند مدیریت استراتژیک ۱۷
- شکل ۲ - ۲: چهارچوبی برای ارزیابی راهبرد ۲۱
- شکل ۳ - ۲: مدل ارزیابی بر مبنای فعالیت ۳۵
- شکل ۴ - ۲: تلفیق ABM و سیستم ABC ۳۷
- شکل ۵ - ۲: مدل جایزه دمینگ ۴۱
- شکل ۶ - ۲: چهارچوب جایزه کیفیت مالکوم بالدريج رویکرد سیستمی (۲۰۰۵) ۴۲
- شکل ۷ - ۲: مدل سرآمدی کسب و کار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ۴۴
- شکل ۸ - ۲: رابطه علت و معلولی در چهارچوب منظر ارزیابی متوازن ۴۹
- شکل ۹ - ۲: ارتباط وجوه پنجگانه منظر مشتری ۵۱
- شکل ۱۰ - ۲: منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار ۵۲
- شکل ۱۱ - ۲: منظر یادگیری و رشد ۵۳
- شکل ۱۲ - ۲: منظر مالی ۵۴
- شکل ۱۳ - ۲: کارت امتیازی متوازن عملکرد به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد ۵۷
- شکل ۱۴ - ۲: کارت امتیازی نسل دوم ۵۹
- شکل ۱۵ - ۲: چهار فرآیند مدیریتی جدید ۶۰
- شکل ۱۶ - ۲: روش ارزیابی متوازن ۶۶
- شکل ۱۷ - ۲: ترجمه یک مدیریت به نتایج مورد نظر ۷۲
- شکل ۱۸ - ۲: نقشه استراتژی مترو بارسلون ۷۴
- شکل ۱۹ - ۲: روابط راهبردی مترو مادرید ۷۶
- شکل ۲۰ - ۲: فرآیند ایجاد ارزیابی متوازن ۷۷
- شکل ۲۱ - ۲: نمونه‌ای از رابطه بین جنبه مالی و جنبه مشتریان ۷۹
- شکل ۲۲ - ۲: نمونه‌ای از رابطه بین جنبه مالی، مشتریان و فرآیندهای داخلی ۸۰
- شکل ۲۳ - ۲: نمونه‌ای از رابطه بین ابعاد چهارگانه BSC ۸۱
- شکل ۲۴ - ۲: ۸۱
- شکل ۲۵ - ۲: ابزار مدیریت مترو بارسلون برای اهداف راهبردی کارت امتیاز متوازن ۹۵

فهرست نمودارها

فصل چهارم

نمودار شماره ۱ - ۴: مشاهدات مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان ۱۲۵

نمودار شماره ۲ - ۴: مشاهدات مربوط به میزان استفاده از مترو ۱۲۶

نمودار شماره ۳ - ۴: مشاهدات مربوط به میزان تحصیلات مسافران ۱۲۷

فصل پنجم

نمودار شماره ۱ - ۵: امتیازهای چهارمنظر ۱۵۱

فصل اول

مقدمه

رشد فزاینده تکنولوژی، موج گسترده اطلاع‌رسانی و توسعه خدمات ویژه متنوع، بیش از پیش لزوم برنامه ریزی اصولی و سیاست‌گذاری همه‌جانبه را جهت امکان رقابت و ادامه حیات برای سازمان‌ها فراهم نموده است، لیکن ضامن اجرایی این سیاستها هرچند که هوشمندانه تدوین شود ارزیابی دقیق و مداوم و بازبینی و بهبود روشهاست.

امروزه مدیران به ارزش و تاثیر ابزار سنجش عملکرد سازمان پی برده، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از استراتژی شرکت افتاده‌اند. برای مثال، ممکن است مدیران استراتژی جدیدی ارایه و فرآیندهای عملیاتی لازم را برای دستیابی به موفقیتی شگرف خلق کنند، ولی همچنان به استفاده از شاخص‌ها یا سنجش‌های مالی کوتاه مدت که ده‌ها سال مورد استفاده قرار داده‌اند، نظیر بازده سرمایه‌گذاری، رشد فروش و درآمد عملیاتی، ادامه دهند. این مدیران نه تنها قادر نیستند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرآیندهای جدید ارایه دهند، بلکه برای این پرسش که آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات و ابتکارات جدید مناسب است یا خیر نیز پاسخی ندارند.

روش ارزیابی متوازن به عنوان رویکرد نوین مدیریت استراتژی این امکان را به مدیران می‌دهد تا با بیان چشم‌انداز و استراتژی شرکت در قالب ملاک‌های قابل سنجش، ابزار قابل اعتمادی برای ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت سازمان فراهم سازند.

۱-۱- بیان مسئله

درباره سازمان تعاریف بسیاری شده است. کلاسیک‌ها بر نقش ساختار در سازمان تأکید داشته و نئوکلاسیک‌ها به انسان توجه اساسی دارند. سازمان‌های مکانیکی، سازمان‌های ارگانیکی، سازمان‌های یادگیرنده، سازمان به مثابه فرهنگ و انواع مختلفی از تعاریف دیگر که هر یک با

زاویه‌ای خاص به سازمان می‌نگرند، اما یکی از استعاره‌های جالب در مورد سازمان تشبیه سازمان به انسان است. در این تفکر به سازمان به مثابه موجودی زنده نگریسته می‌شود. در یک موجود زنده علائم و فاکتورهایی وجود دارد که می‌توان با اندازه‌گیری آنها از سلامت یا ناسلامتی آن آگاهی یافت. چهارچوب کارت ارزیابی متوازن، یکی از روش‌های نوین و مفیدی است که کنترل استراتژیک در سازمان را بر مبنای عوامل حیاتی آن امکان‌پذیر می‌سازد.

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. همان‌گونه که از این تعریف استخراج می‌شود، در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می‌شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، فرآیند تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت.

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کند یا فرصت‌هایی را بوجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

۱. در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها، آخرین مرحله به حساب می‌آید. برای مدیران بسیار مهم است که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود.

در سال ۱۹۹۰، تحقیقی توسط رابرت کاپلان، استاد دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون - مشاور منطقه بوستون - درباره اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های آینده انجام شد. علت انجام این تحقیق

رشد این باور بود که در بنگاه‌های کسب و کار مدرن و امروزی، تکیه بر نتایج به دست آمده از سنجه‌های عملکرد مالی به تنهایی اثربخش نبوده و توانایی سازمان‌ها برای خلق ارزش‌های اقتصادی در آینده را نمایش نخواهد داد. در این تحقیق تعداد زیادی از راهکارهای ممکن مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ایده اولیه متوازن نمودن سنجش عملکرد همه فعالیت‌های سازمان با موضوعات مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، اقدامات کارکنان و مطالب مورد توجه سهامداران (مباحث مالی و دستاوردها) مورد پذیرش واقع شد. نورتون و کاپلان این ابزار جدید را روش ارزیابی متوازن نامیدند.

تا کنون بیش از نیمی از شرکت‌های Fortune 1000 این روش را به کار گرفته و این روند همچنان نیز ادامه دارد. روش ارزیابی متوازن، ملاک‌های سنجش مالی سازمان را که در ارتباط با عملکرد گذشته آن است، توسط معیارهایی که نمایانگر عملکرد آتی سازمان خواهد بود، تکمیل می‌کند.

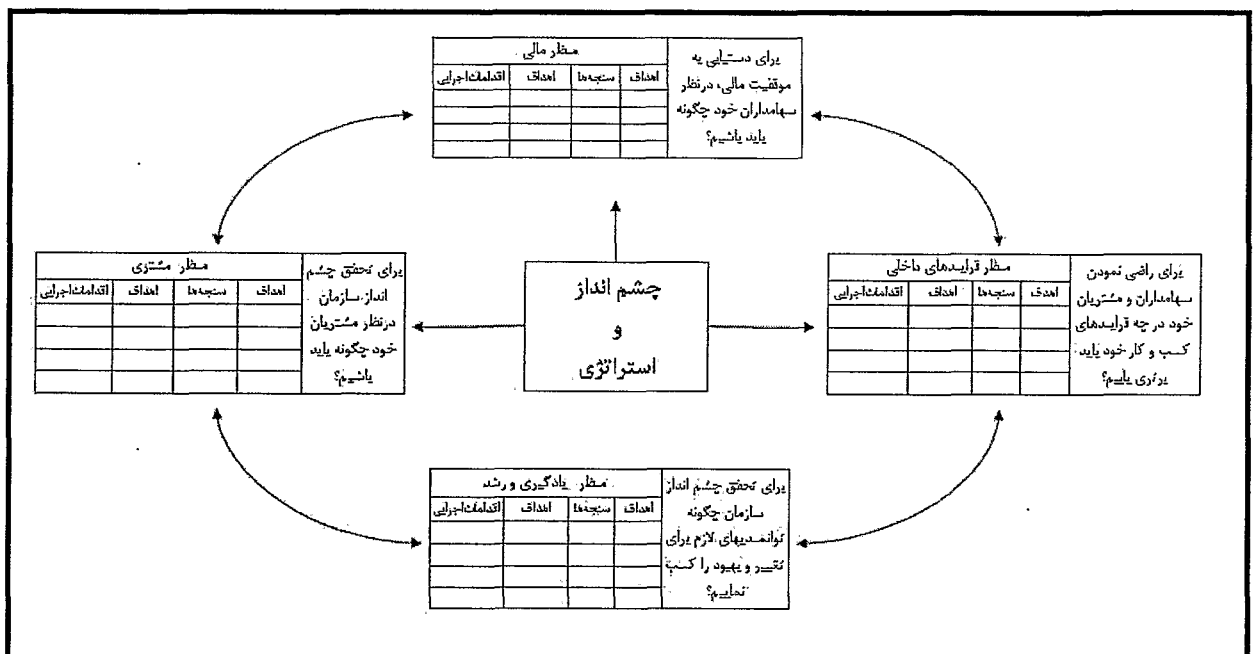
اهداف و معیارهای سنجش روش ارزیابی متوازن از دل چشم‌انداز و استراتژی‌های شرکت استخراج می‌شوند و عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه: مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد مدنظر قرار می‌دهند. این چهار دیدگاه، چهارچوب روش ارزیابی متوازن را به وجود می‌آورند.

روش ارزیابی متوازن ابزاری برای بیان چشم‌انداز و استراتژی شرکت در قالب یک سری ملاک‌های جامع سنجش عملکرد است و چهارچوبی را برای ارزیابی استراتژیک و سیستم مدیریت فراهم می‌سازد. این روش ارزیابی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا هم زمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه افزایش قابلیت‌ها و کسب دارایی‌های نامشهود مورد نیاز برای رشد آتی را نیز مدنظر داشته باشد. از این رو، سازمان می‌تواند هم زمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه

ایجاد قابلیت‌ها و تحصیل دارایی‌های نامشهود مورد نیاز برای رشد آتی را نیز در نظر داشته باشد.

در واقع این روش مکمل شاخص‌های ارزیابی مالی شده است.

برای فهم بهتر، چهارچوب این مدل در نمودار زیر آورده شده است:



شکل ۱-۱: مدل ارزیابی متوازن
(Kaplan and Norton, 1996a: 77)

۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق

مدیریت هر سازمان بدون ابزارهای اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد، همانند هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است. برای ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد باید معیارهایی انتخاب شوند تا به بهترین نحو ممکن، نشانگر و بازتاب استراتژی‌های سازمان‌ها باشند.

در دو دهه گذشته، رقابت جهانی به دلیل تغییرات سریع تکنولوژیکی و ازدیاد تنوع محصولات، افزایش سریعی پیدا کرده که این امر باعث تأکید بر نقش بهبود مستمر عملکرد به عنوان یک نیاز رقابتی 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 می‌کنند (Ghalajini and Noble, 1996) و مطالعات اخیر، نشان می‌دهد که نسخه‌های سنتی عملکرد که بر معیارهای مالی تمرکز دارند، کافی نیستند (wogrossamee and simons, 2003).

ارزیابی عملکرد منافع زیادی برای سازمان‌ها دارد که یکی از عمده‌ترین منافع آن می‌تواند به آن اشاره کرد، این است که روشی را برای گزارش‌دهی درباره عملکرد برنامه‌ها به مدیریت سطح بالاتر فراهم می‌کند و نیز با استفاده از ارزیابی عملکرد، سازمان می‌تواند منابع و زمان و انرژی‌های خود را بر دستیابی به اهداف متمرکز کند. ارزیابی عملکرد، موجب بهبود محصولات و خدمات شده و همچنین به تنظیم برنامه‌ها و هزینه‌های آن کمک می‌کند. به عنوان مهم‌ترین اهداف ارزیابی عملکرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

× کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری؛

× شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در راستای شکوفایی و افزایش

قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها؛

× بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده سازمان؛

× بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در راستای اجرای برنامه‌های

مصوب؛

× ارتقای پاسخگویی درباره عملکرد برنامه‌ها؛

× ارتقای توانمندی سازمان در آرایه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و

بین‌المللی؛

× افزایش کارایی و اثربخشی سازمان.

در این میان، شرکت مترو تهران که با گذشت بیش از سی سال از آغاز فعالیت آن، هم‌اکنون با حدود سه هزار پرسنل به فعالیت پرداخته و روزانه حدود ۱/۵ میلیون مسافر را در شهر تهران و حومه جابه‌جا می‌کند، همچون دیگر شرکت‌های دولتی یا عمومی با چالش ارزیابی عملکرد روبه‌روست.

فقدان کارایی سیستم ارزیابی سستی که صرفاً بر معیارهای مالی تکیه دارد برای ارزیابی و بهبود عملکرد این‌گونه شرکت‌ها که ماهیتاً غیرانتفاعی بوده و شاخص‌های مالی در ارزیابی عملکرد آنان تعیین‌کننده نیستند، راه بهبود عملکرد را برای مدیریت دشوار می‌سازد.

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

۱-۳- متغیرهای تحقیق

متغیر وابسته: عملکرد

متغیر مستقل: منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی، منظر یادگیری و رشد

۱-۴- اهداف تحقیق

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

اهداف این تحقیق به شرح زیر است:

هدف اصلی:

ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه با استفاده از مدل BSC

اهداف فرعی:

- ۱- شناسایی نقاط ضعف و قوت شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه و آرایه پیشنهادها و راهکارهایی به منظور بهبود نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف احتمالی،
 - ۲- بررسی میزان رضایت مشتری؛
 - ۳- بررسی میزان یادگیری کارکنان؛
 - ۴- بررسی عملکرد شرکت از منظر فرآیندهای داخلی؛
 - ۵- بررسی عملکرد شرکت از منظر مالی.
- ۵-۱- پرسش‌های تحقیق

پرسش اصلی:

۱- آیا عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه متوازن است؟

پرسش‌های فرعی:

- ۱- آیا عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر مالی قابل قبول است؟
- ۲- آیا عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر مشتری قابل قبول است؟
- ۳- آیا عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر فرآیندهای داخلی قابل قبول است؟
- ۴- آیا عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر یادگیری و رشد قابل قبول است؟

۶-۱- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه متوازن است.

فرضیات فرعی:

- ۱- عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر مالی قابل قبول است.
- ۲- عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر مشتری قابل قبول است.
- ۳- عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر فرآیندهای داخلی قابل قبول است.
- ۴- عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه از منظر یادگیری و رشد قابل قبول است.

۱-۷- نوع و روش تحقیق

به طور کلی روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک «الف» هدف

تحقیق «ب» نحوه گردآوری داده‌ها تقسیم کرد (سرمد، ۱۳۷۶: ۷۸).

نوع این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از مبنای نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی -

پیمایشی است.

۱-۸- روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها

در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، از دو روش زیر استفاده می‌شود:

۱- کتابخانه‌ای: جمع‌آوری اطلاعات از طریق مراجعه به کتابخانه‌ها و مطالعه مطالب و مقالات و

کتاب‌های مربوطه و اینترنت و مجلات؛

۲- روش میدانی: استفاده از پرسشنامه و مصاحبه و منابع اطلاعاتی و آماری سازمان مربوطه.

۱-۹- قلمرو تحقیق

۱-۹-۱- قلمرو موضوعی: موضوع تحقیق حاضر، ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو

تهران با استفاده از برگه ارزیابی متوازن است.

۲-۹-۱- قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این تحقیق، سه ماهه اول سال ۱۳۸۵ و سه ماهه اول سال

۱۳۸۶ است.

۳-۹-۱- قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این تحقیق، شرکت بهره‌برداری مترو تهران و حومه است.

۱۰-۱- مشکلات و تنگناهای احتمالی تحقیق

۱- عدم تمایل افراد به پر کردن پرسشنامه؛

۲- عدم تمایل کارکنان به فرآیند ارزیابی؛

۳- حجم زیاد مسافران و تنوع جغرافیایی توزیع آنها؛

۴- مناسب نبودن شرایط روحی مسافران که ممکن است منجر شود که به پرسش‌ها، پاسخ صحیح ندهند؛

۵- محدودیت مالی و زمانی محقق؛

۶- کمبود منابع فارسی در مورد موضوع تحقیق؛

۱۱-۱- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی تحقیق

۱- *ارزیابی متوازن*^۱: روشی است که در آن استراتژی سازمان به یکسری شاخص‌های عملکرد

قابل اندازه‌گیری ترجمه شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و

مدیریت استراتژیک ایجاد می‌شود.

۲- *منظر*^۲: ابعاد متفاوت ماهیت سازمان

۳- *منظر مالی*^۳: سنجش‌های عملکرد که در منظر مالی تعریف می‌شوند بیانگر این مساله هستند

که استراتژی سازمان و اجرای آن، تا چه میزان به بهبود در عملکرد مالی سازمان منجر می‌شود.

1. Balance Scorecard (BSC)
2. Perspective
1. Financial Perspective
2. Customer Perspective