



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی

عنوان:

ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب شهر تهران با استفاده از مدل کارت
امتیازی متوازن (Balanced scorecard)

استاد راهنما:

آقای دکتر عباس عباسپور

استاد مشاور:

آقای دکتر غلامرضا صرامی

داور:

آقای دکتر علی علاقه بند

پژوهشگر:

زهرا باقری

زمستان ۱۳۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چکیده

هدف اصلی از انجام این پژوهش ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب شهر تهران با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارشناسان و مدیران ستاد مرکزی و هم چنین مشترکان مناطق ۶ گانه شرکت آبفای شهر تهران می باشد که تعداد ۱۰۰ نفر از مشتریان در دسترس و ۸۵ نفر از کارشناسان و ۲۵ نفر از مدیران این شرکت به صورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شده اند. در این پژوهش به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته، استفاده شده است. بعد از تکمیل پرسشنامه و جمع آوری داده ها، تجزیه و تحلیل داده های گروه مدیران با استفاده از آزمون نسبت تک گروهی و داده های گروه مشتریان با استفاده از آزمون مجذور خی انجام شده است و نتایج بدست آمده حاکی از آن است که عملکرد شرکت در دو بعد مشتری و فرایندهای داخلی متوازن و در دو بعد مالی و رشد و یادگیری غیر متوازن می باشد.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن (BSC)

تقدیم به پدر و مادر مهربانم

این اسوه های صبوری و ایثار که در مکتب زندگی مفهوم زیستن
را به من آموختند و آغوش های گرمشان را در سخت ترین لحظات بر
ما گشودند و عشق و ایمانشان بهترین دلگرمی من در دوران
تحصیل بوده است. عمرشان پاینده و با عزت

تقدیر و تشکر

ستایش بیکران مخصوص خداوندی است که عشق به آموختن را در انسان ها نهاد و سپاس او را که سکنان طریقت نور را به یاری گماشت تا توفیق یابیم، خوشه چین خرمن معرفت . قطره نوش دریای علم باشیم .

والتربین تشکر و سپاس از استادان ارجمند و بزرگواران :

جناب آقای دکتر عباسپور استاد راهنما که زحمات بی شائبه ای را در راه انجام این پژوهش متقبل شدند .

جناب آقای دکتر صرامی استاد مشاور که از زحمات ایشان کمال تشکر را دارم .

جناب آقای دکتر علاقه بند استاد داور که شاگردی ایشان از افتخارات بنده بوده است .

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق

۱۶.....	مقدمه
۱۷.....	بیان مسأله
۱۸.....	اهمیت و ضرورت تحقیق
۱۹.....	پیشینه تحقیق
۲۱.....	اهداف تحقیق
۲۱.....	پرسش‌های تحقیق
۲۲.....	تعریف مفاهیم و اصطلاحات
۲۲.....	تعاریف نظری
۲۴.....	تعاریف عملیاتی
۲۵.....	قلمرو تحقیق

فصل دوم: مبانی نظری و تجربی تحقیق

مقدمه	۲۸
مبانی نظری تحقیق	۲۸
تعریف ارزیابی عملکرد	۲۸
اهداف ارزیابی عملکرد	۲۹
دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد	۳۰
ویژگیهای سیستمهای ارزیابی عملکرد	۳۰
الف) مزایای سیستمهای ارزیابی عملکرد	۳۱
ب) مشکلات سیستمهای ارزیابی عملکرد	۳۲
الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانها	۳۴
جایزه دمینگ	۳۵
جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج	۳۶
جایزه کیفیت اروپا	۳۷
تعریف کارت امتیازی متوازن (BSC)	۳۸
اهمیت و ضرورت کارت امتیازی متوازن	۳۹
چگونگی شکل گیری کارت امتیازی متوازن	۴۱
سیر تکامل کارت امتیازی متوازن	۴۴
کارت امتیازی نسل اول	۴۴
کارت امتیازی نسل دوم	۴۵
کارت امتیازی نسل سوم	۴۶
ویژگیهای کارت امتیازی متوازن	۴۹

۵۰.....	ابعاد کارت امتیازی متوازن
۵۰.....	بعد مالی
۵۲.....	بعد مشتری
۵۴.....	بعد فرایندهای داخلی
۵۶.....	بعد رشد و یادگیری
۵۹.....	کارکردهای کارت امتیازی متوازن
۶۳.....	توازن در ارزیابی متوازن
۶۴.....	رابطه علت و معلولی بین چهار بعد کارت امتیازی متوازن
۶۵.....	وجه تمایز ارزیابی عملکرد در سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی
۶۹.....	استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۷۰.....	روش کارت امتیازی به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد
۷۱.....	مراحل ساخت کارت امتیازی متوازن
۷۴.....	نقاط قوت ارزیابی عملکرد از طریق کارت امتیازی متوازن
۷۵.....	موانع موجود بر سر راه استقرار کارت امتیازی متوازن
۷۶.....	ارتباط کارت امتیازی متوازن با سایر روشهای ارزیابی عملکرد
۷۶.....	ارتباط کارت امتیازی متوازن با (ISO)
۷۶.....	ارتباط کارت امتیازی متوازن با مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۷۷.....	ارتباط کارت امتیازی متوازن با مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۷۷.....	ارتباط کارت امتیازی متوازن با جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج
۷۸.....	ارتباط کارت امتیازی متوازن با مدیریت کیفیت اروپا
۷۹.....	پیشینه تجربی تحقیق

۷۹.....	تحقیقات داخلی
۸۲.....	تحقیقات خارج از کشور
۸۵.....	چارچوب نظری تحقیق
۸۶.....	پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
۹۰.....	معرفی شرکت آب و فاضلاب شهر تهران

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۹۳.....	مقدمه
۹۳.....	روش تحقیق
۹۴.....	جامعه آماری
۹۴.....	روش نمونه گیری
۹۵.....	حجم نمونه
۹۵.....	روش گردآوری اطلاعات و داده ها
۹۵.....	جمع آوری داده های پرسشنامه
۹۶.....	سنجش روایی پرسشنامه
۹۶.....	سنجش پایایی پرسشنامه
۹۷.....	روش تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۱۰۰.....	مقدمه
۱۰۰.....	تحلیل توصیفی داده های جمعیت شناختی مشتریان
۱۰۱.....	تحلیل توصیفی داده های جمعیت شناختی کارشناسان
۱۰۴.....	تحلیل استنباطی داده های مربوط به مدیران در بعد مالی

نتیجه گیری کلی مربوط به بعد مالی	۱۰۶
تحلیل استنباطی داده های مربوط به مشتریان در بعد مشتری	۱۰۷
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص رضایت مشتری	۱۱۲
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص جذب مشتری	۱۱۵
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص نگهداری مشتری	۱۱۷
نتیجه گیری کلی در بعد مشتری	۱۱۷
تحلیل استنباطی داده های مربوط به کارشناسان در بعد فرایندهای داخلی	۱۱۸
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص ابداع و نوآوری	۱۲۰
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص کیفیت ارائه خدمات	۱۲۳
نتیجه گیری مربوط به شاخص فرایند عملیاتی کارآ	۱۲۵
نتیجه گیری کلی در بعد فرایندهای داخلی	۱۲۵
تحلیل استنباطی داده های مربوط به کارشناسان در بعد رشد و یادگیری	۱۲۶
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص انگیزش کارکنان	۱۳۰
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص قابلیت کارکنان	۱۳۴
نتیجه گیری کلی مربوط به شاخص قابلیت سیستم اطلاعاتی	۱۳۶
نتیجه گیری کلی در بعد رشد و یادگیری	۱۳۶

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

مقدمه	۱۳۸
خلاصه یافته های حاصل از سوالات تحقیق و بحث در مورد آن	۱۳۹
خلاصه یافته های حاصل از سوال اصلی و بحث در مورد آن	۱۳۹
خلاصه یافته های حاصل از سوال دوم و بحث در مورد آن	۱۴۱

- ۱۴۲..... خلاصه یافته های حاصل از سوال سوم و بحث در مورد آن
- ۱۴۲..... خلاصه یافته های حاصل از سوال چهارم و بحث در مورد آن
- ۱۴۳..... خلاصه یافته های حاصل از سوال پنجم و بحث در مورد آن
- ۱۴۴..... محدودیت های تحقیق
- ۱۴۴..... پیشنهادات کاربردی برای بهبود عملکرد شرکت آب و فاضلاب
- ۱۴۴..... پیشنهاداتی برای بهبود بعد مالی
- ۱۴۵..... پیشنهاداتی برای بهبود بعد مشتری
- ۱۴۵..... پیشنهاداتی برای بهبود بعد فرایندهای داخلی
- ۱۴۶..... پیشنهاداتی برای بهبود بعد رشد و یادگیری
- ۱۴۷..... پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

فهرست اشکال

- شکل (۱-۱)..... ۲۳
- شکل (۱-۲)..... ۲۷
- شکل (۲-۲)..... ۲۹
- شکل (۳-۲)..... ۳۰

۳۶.....	شکل (۴-۲)
۳۷.....	شکل (۵-۲)
۳۸.....	شکل (۶-۲)
۴۵.....	شکل (۷-۲)
۴۶.....	شکل (۸-۲)
۴۷.....	شکل (۹-۲)
۵۱.....	شکل (۱۰-۲)
۵۳.....	شکل (۱۱-۲)
۵۵.....	شکل (۱۲-۲)
۵۷.....	شکل (۱۳-۲)
۶۵.....	شکل (۱۴-۲)
۶۷.....	شکل (۱۵-۲)
۷۰.....	شکل (۱۶-۲)
۷۲.....	شکل (۱۷-۲)
۸۶.....	شکل (۱۸-۲)
۸۹.....	شکل (۱۹-۲)

فهرست جداول

۱۰۰.....	جدول (۱-۴)
۱۰۱.....	جدول (۲-۴)
۱۰۱.....	جدول (۳-۴)
۱۰۲.....	جدول (۵-۴)
۱۰۲.....	جدول (۶-۴)
۱۰۳.....	جدول (۷-۴)
۱۰۳.....	جدول (۸-۴)
۱۰۴.....	جدول (۹-۴)
۱۰۴.....	جدول (۱۰-۴)
۱۰۵.....	جدول (۱۱-۴)
۱۰۵.....	جدول (۱۱-۴)
۱۰۶.....	جدول (۱۲-۴)
۱۰۶.....	جدول (۱۳-۴)
۱۰۷.....	جدول (۱۴-۴)
۱۰۷.....	جدول (۱۵-۴)
۱۰۸.....	جدول (۱۶-۴)
۱۰۹.....	جدول (۱۷-۴)
۱۰۹.....	جدول (۱۸-۴)
۱۱۰.....	جدول (۱۹-۴)
۱۱۱.....	جدول (۲۰-۴)

۱۱۱.....	جدول (۲۱-۴)
۱۱۲.....	جدول (۲۲-۴)
۱۱۳.....	جدول (۲۳-۴)
۱۱۴.....	جدول (۲۴-۴)
۱۱۴.....	جدول (۲۵-۴)
۱۱۵.....	جدول (۲۶-۴)
۱۱۶.....	جدول (۲۷-۴)
۱۱۷.....	جدول (۲۸-۴)
۱۱۸.....	جدول (۲۹-۴)
۱۱۸.....	جدول (۳۰-۴)
۱۱۹.....	جدول (۳۱-۴)
۱۱۹.....	جدول (۳۲-۴)
۱۲۰.....	جدول (۳۳-۴)
۱۲۱.....	جدول (۳۴-۴)
۱۲۲.....	جدول (۳۵-۴)
۱۲۲.....	جدول (۳۶-۴)
۱۲۳.....	جدول (۳۷-۴)
۱۲۴.....	جدول (۳۸-۴)
۱۲۵.....	جدول (۳۹-۴)
۱۲۶.....	جدول (۴۰-۴)
۱۲۶.....	جدول (۴۱-۴)

۱۲۷.....	جدول (۴۲-۴)
۱۲۷.....	جدول (۴۳-۴)
۱۲۸.....	جدول (۴۴-۴)
۱۲۹.....	جدول (۴۵-۴)
۱۲۹.....	جدول (۴۶-۴)
۱۳۰.....	جدول (۴۷-۴)
۱۳۱.....	جدول (۴۸-۴)
۱۳۲.....	جدول (۴۹-۴)
۱۳۲.....	جدول (۵۰-۴)
۱۳۳.....	جدول (۵۱-۴)
۱۳۴.....	جدول (۵۲-۴)
۱۳۵.....	جدول (۵۳-۴)
۱۳۵.....	جدول (۵۴-۴)
۱۳۶.....	جدول (۵۵-۴)
۱۴۰.....	جدول (۱-۵)

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه

امروزه جهان پیرامون ما به دلایل مختلف با سرعت باور نکردنی در حال تغییر است و سرعت و تنوع تغییرات، تأثیرات عمیقی بر تمام نهادهای جوامع بشری گذاشته است. مسایلی همچون رقابت جهانی، اهمیت ارتباط با مشتری و تأمین کننده‌ها، تنوع مشتری، تنوع محصول و پیشرفت صنایع و بازارهای کسب و کار، لزوم مدیریت مناسب و کارآمد در تمامی جنبه‌های سازمان از جمله نظارت را ایجاب می‌کند. با توسعه شرکتها بتدریج مدیریت از مالکیت جدا می‌شود و بحث مسئولیت پاسخگویی به‌وجود می‌آید، بدین معنی که مدیران در برابر کارفرمایان باید پاسخگو باشند. با تمایز کارفرمایان از مدیران و توجه به اینکه مالکان آگاهی کمی از مسائل مالی دارند و به اطلاعات گزارش شده از سوی مدیریت متکی هستند آنان به ارزیابی عملکرد مدیریت نیاز دارند و در این ارزیابی ناچار به استفاده از اندازه‌گیری می‌باشند (مثالی در ادبیات مدیریت وجود دارد که اگر کسی نتواند چیزی را اندازه بگیرد نمی‌تواند آن را اداره کند)، اما اگر این اندازه‌گیری تنها متکی بر ارقام و اطلاعات مالی باشد نمی‌تواند مبنای صحیحی برای قضاوت و تصمیم‌گیری پدید آورد. یک دلیل این امر این است که مدیران مسئول گزارش ارقام و اطلاعات مالی هستند و ممکن است اطلاعات گزارش شده انعکاسی از عملکرد واقعی شرکت نباشد. البته اگر مدیران اطلاعات مالی را به‌طور واقعی و صحیح هم گزارش کرده باشند تنها اتکا به این اطلاعات در ارزیابی عملکرد مدیران کافی نیست. برای درک بیشتر موضوع فرض کنید شرکتی در دو سال متوالی دارای سود یکسانی باشد، اما در سال دوم اقداماتی در جهت جلب بیشتر رضایت مشتریان انجام داده یا اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی جهت افزایش مهارت و تخصص کارکنان کرده است. افزایش رضایت مشتریان نشانه فروش بیشتر و به‌دنبال آن کسب سود بیشتر درآینده است و از طرف دیگر افزایش مهارت و تخصص کارکنان موجب افزایش کارایی و بهره‌وری خواهد شد. اما اگر بخواهیم تنها از بُعد مالی عملکرد شرکت را اندازه بگیریم شرکت در هر دو دوره عملکرد یکسانی داشته ولی واقعیت این است که شرکت در سال دوم عملکرد بهتری داشته است.

در حال حاضر در سطح جهان موسسات فراوانی هستند که در حوزه کاری خود عمل ارزیابی عملکرد و رتبه بندی شرکتها را انجام می‌دهند. از جمله مهمترین این شرکتها می‌توان به شرکت‌های Fortune , Forbes , Bussiness work اشاره کرد که شرکت‌های مختلف را بر اساس شاخص‌ها و متغیرهای گوناگون ارزیابی و رتبه بندی می‌کنند. در واقع هدایت و اداره سازمان‌ها برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده و حضور فعال و اثربخش در جامعه، نیازمند درک درست موقعیت و اتفاقات محیطی برای آگاهی یافتن به موقع و درست از فرصت‌ها و تهدیدها و تشخیص به موقع،

صحیح و دقیق نقاط قوت و ضعف سازمان است که هر دوی این موارد نیارمند ارزیابی عملکرد مناسب در سازمان‌ها می‌باشد

۱-۲) بیان مساله

امروزه مدیریت عملکرد توجه بسیار زیادی را به خود جلب کرده است و از نشانه‌های یک سازمان موفق به کارگیری مناسب سیستم ارزیابی عملکرد جهت ایجاد بینش و قضاوت درباره سازمان، کارایی و اثربخشی برنامه‌ها، فرایندها و افراد شاغل در آن است. عملکرد سازمان بایستی برای شناسایی میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده مورد ارزیابی واقع شود و برای این کار به طور نمونه مدل‌های جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدریچ و چارچوب کارت امتیازی متوازن مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها آخرین مرحله به حساب می‌آید. در نتیجه برای مدیران بسیار مهم است که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شوند (منا چاوان^۱، ۲۰۰۹). با نگاهی به ارزیابی عملکرد سازمان در کسب و کارهای امروزی به این نتیجه می‌رسیم که با تمرکز صرف بر اطلاعات مالی که به طور سنتی در جهت اهداف مدیریتی و کنترلی تهیه می‌شود، نمی‌توان سیستم ارزیابی عملکرد اثربخشی را در اختیار داشت.

کاپلان و نورتون با تحقیقاتی که انجام داده‌اند مشکل سیستم‌های ارزیابی را در اتکای این سازمان‌ها به معیارهای مالی دیده‌اند. آن‌ها متوجه شدند که بسیاری از راه‌های اصلاح عملکرد در کوتاه مدت با توجه به شاخص‌های مالی از قبیل کاهش نیروی کار و کاهش هزینه‌های آموزش، تحقیق و توسعه، بازاریابی و خدمات مشتریان می‌تواند در آینده سلامت سازمان را دچار مخاطرات جدی کند. با توجه به این نتایج این دو محقق روش کارت امتیازی متوازن^۲ BSC را ارائه کردند که با اتخاذ دیدگاهی متوازن در میان معیارهای مختلف عملکرد می‌توان فرایندهای سازمان را به بهترین نحو ممکن ارزیابی کرد.

روش کارت امتیازی متوازن ابزاری برای بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب یک سری ملاک‌های جامع سنجش عملکرد است و چهارچوبی را برای ارزیابی استراتژیک و سیستم مدیریت فراهم می‌سازد. هم چنین این روش ارزیابی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا هم زمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه افزایش قابلیت‌ها و کسب دارایی‌های نا مشهود مورد نیاز برای رشد آتی

¹ Meena chavan

² Balanced scorecard

را نیز مد نظر داشته باشند. بر اساس این مدل پس از بررسی و مطالعه ی چشم انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه پیشنهادی کارت امتیازی متوازن که شامل چهار بعد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری می‌شود، تعریف گردیده و سپس معیارها و شاخص‌های مناسب برای هر هدف تعیین می‌شود (جانسون، اسکوج^۳، ۲۰۰۶).

این پایان نامه در نظر دارد که با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب شهر تهران و نیز شناخت نقاط قوت و ضعف عملکرد سیستم مدیریتی آن بپردازد و راهکارهایی را در جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه دهد. به این منظور ابتدا چشم‌انداز و استراتژی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و سپس این استراتژی در قالب اهداف شرکت تعریف می‌شود. اهداف تحقیق در ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن تعیین شده و برای ارزیابی این اهداف، در هر بعد معیارهایی انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد با توجه به معیارهای انتخاب شده، مقادیر کمی یا همان سنجه‌ها را برای هر یک از این معیارها برای دوره‌های ارزیابی تعیین نموده و سپس این معیارها و سنجه‌ها در قالب پرسش نامه مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند.

۱-۳) اهمیت و ضرورت تحقیق

مناسب به نظر می‌رسد که پیش از شروع مباحث بعدی به طور خلاصه مروری بر ضرورت انجام این تحقیق به کمک روش ارائه شده انجام گیرد. ضرورت‌هایی که لزوم انجام این تحقیق را ایجاد می‌کند را می‌توان به طور کلی در موارد زیر خلاصه نمود:

- BSC با تمامی مدلهای ارزیابی عملکرد ارتباط برقرار نموده و به نوعی، از تجربه‌های همه آن روشها در خود استفاده می‌نماید. این الگو یک روش کاربردی برای اندازه‌گیری عملکرد است که راهکارهای عملی برای اصلاح عملکرد در اختیار سازمان قرار می‌دهد.
- در عصر اطلاعات، با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، آن‌ها نباید فقط بر دارایی‌های مشهود خود تکیه کنند بلکه امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تأمین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمان‌ها به مراتب دارایی‌های با ارزش تری از دارایی‌های مادی و فیزیکی سازمان‌ها است. توانمندسازی سازمان‌ها در به کارگیری این دارایی‌ها و ارزیابی آن‌ها تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان‌ها دارد.

³ Johanson & skooge

- ارزیابی‌های عملکردی که فقط مبتنی بر معیارهای مالی هستند، بیش از حد به سود و زیان کوتاه مدت سازمان و عوامل موثر بر ارقام سود اهمیت داده و در این راستا همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می‌شوند. در حالیکه بسیاری از کاهش هزینه‌ها مانند کاهش هزینه برنامه‌های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت‌های تحقیق و توسعه اگرچه سود سازمان را افزایش می‌دهد ولی موجب از دست دادن موقعیت رقابتی سازمان شده و سود بلند مدت آن را به مخاطره می‌اندازند.
- صورت‌های مالی سنتی حتی در سطوح بسیار پیشرفته خود فقط قادر به انعکاس عملکرد واحدها و بخش‌های مختلف سازمانی هستند که از جمع همه واحدهای عملکرد کل سازمان بدست می‌آید. در حالیکه این صورت‌های مالی قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاری بین واحدهای مختلف و ارائه راه حل‌های یکپارچه به مشتریان و ذینفعان نیستند.
- با توجه به توسعه تکنولوژی و رقابت جهانی، امروزه آگاهی از عملکرد سازمان‌ها برای رسیدن به برتری رقابتی در محیط سازمانی و مدیریتی ضروری به نظر می‌رسد و این خود مستلزم استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد مناسب و کارآمد در سازمان‌ها است.

۱-۴) پیشینه تحقیق

در اوایل دهه ۹۰ رابرت کاپلان و دیوید نورتون تحقیقی را بر روی ۱۲ شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد این شرکت‌ها آغاز کردند که حاصل این تحقیقات در سه مقاله در مجله (HBR^۴) به نام کارت امتیازی متوازن منتشر شد. در سالهای بعد که چندین شرکت این ایده را اجرا کردند و به نتایج خوبی دست یافتند. کاپلان و نورتون مشاهده کردند که این شرکت‌ها از BSC تنها برای ارزیابی عملکرد استفاده نکردند، بلکه از آن به عنوان ابزاری جهت اجرای راهبرد سازمان هم استفاده کرده‌اند. بدین ترتیب آن‌ها BSC را به عنوان ابزاری برای مدیریت راهبردی در سازمان معرفی نمودند و مفاهیم و آموخته‌های خود را در کتابی به عنوان کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۶ منتشر نمودند. با توجه به نوظهور بودن مدل کارت امتیازی متوازن، تحقیقات زیادی در شرکت‌ها و کشورهای گوناگون با توجه به این مدل صورت گرفته که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

⁴ Harvard Business Review