

# مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن

## BSC

### با رویکرد شرکت مخابرات ایران

مؤلف:

حسین بارانی

کارشناس ارشد، مدیریت مالی - کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری  
رئیس اداره مالی و پشتیبانی مدیریت مخابرات ساری



این اثر مستخرج از پایان نامه با عنوان «ارزیابی عملکرد شرکت مخابرات استان مازندران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC). پایان نامه کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری. - بوده و تمامی حقوق آن متعلق به دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری است.

سردشناسه : بارانی، حسین ۱۳۴۱  
 عنوان و نام پدید آور: مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن BSC با رویکرد شرکت مخابرات ایران / مؤلف: حسین بارانی.  
 مشخصات نشر : ساری: علیم نور، ۱۳۹۳.  
 مشخصات ظاهری : ۱۷۸ ص: جدول، نمودار.  
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۴۱-۰۹-۴  
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا.  
 یادداشت: : کتابنامه.  
 موضوع : شرکت مخابرات ایران، اداره کل مخابرات استان مازندران.  
 موضوع : ارزش کار- اندازه گیری- نمونه پژوهی.  
 موضوع : درآمدی سازمانی- ایران- ارزشیابی-نمونه پژوهی.  
 موضوع : بهره‌ریزی- صنعتی- ایران- اندازه گیری.  
 رده بندی کنگره : HF ۵۵۴۹/۵ (ف ۴۹) ۱۷۴  
 رده بندی دیویی : ۶۵۸  
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۵۰۰۶

## شناسنامه کتاب

- ◀ نام کتاب: مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن BSC با رویکرد شرکت مخابرات ایران.
- ◀ مؤلف: حسین بارانی.
- ◀ تایپ، امور رایانه و صفحه بندی: فاطمه آوازه.
- ◀ طرح (روی جلد): جعفر قربانی.
- ◀ ویراستار: دکتر حمید رضا خدادادی.
- ◀ تیراژ: ۵۰۰ نسخه.
- ◀ ناشر: انتشارات علیم نور.
- ◀ نوبت چاپ اول: ۱۳۹۳.
- ◀ چاپ و صحافی: پیشگام.
- ◀ قیمت: ۱۳۰۰۰۰ ریال.

تمامی حقوق این اثر متعلق به دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۴۱-۰۹-۴ ISBN: 978-600-7341-09-4

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

|                                |                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ۹                              | پیش‌گفتار مولف                                           |
| ۱۲                             | پیش‌گفتار ناشر                                           |
| <b>بخش اول: ارزیابی عملکرد</b> |                                                          |
| ۱۷                             | مقدمه                                                    |
| ۲۵                             | تعاریف واژگان و اصطلاحات                                 |
| ۳۳                             | فرآیند ارزیابی: مراحل ارزیابی عملکرد                     |
| ۳۸                             | اثرات ارزیابی عملکرد                                     |
| ۳۹                             | مزایای ارزیابی عملکرد                                    |
| ۴۰                             | اهمیت ارزیابی عملکرد                                     |
| ۴۰                             | ابعاد ارزیابی عملکرد                                     |
| ۴۲                             | ضرورت ارزیابی عملکرد                                     |
| ۴۴                             | هدف ارزیابی عملکرد                                       |
| ۴۶                             | فرآیند ارزیابی عملکرد در دستگاه اجرایی                   |
| ۴۶                             | اقدام‌های دستگاه‌های اجرایی در فرآیند ارزیابی عملکرد     |
| ۴۷                             | فنون و روش‌های ارزیابی عملکرد                            |
| ۵۷                             | پیشینه و تاریخچه ارزیابی عملکرد                          |
| ۶۱                             | ارتباط مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد                    |
| ۶۳                             | جایگاه فرآیند ارزیابی عملکرد در حیطه وظایف مدیریت عملکرد |
| ۶۴                             | تاریخچه ارزیابی عملکرد                                   |
| ۶۴                             | تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان                           |
| ۶۶                             | تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران                          |
| ۶۷                             | سیستم ارزیابی عملکرد و محیط آن                           |
| ۷۰                             | رویکردهای ارزیابی عملکرد                                 |
| ۷۴                             | مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد          |
| ۷۷                             | شاخص‌های عملکرد                                          |
| ۸۰                             | مزایای اندازه‌گیری عملکرد                                |
| ۸۳                             | ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی                         |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۸۴  | انواع ارزیابی عملکرد.....                                         |
| ۸۸  | ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی.....                        |
| ۹۵  | الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها و دستگاه های اجرایی ..... |
| ۹۶  | تعیین اثربخشی سازمان راهی برای ارزیابی عملکرد.....                |
| ۹۷  | الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی.....                        |
| ۱۰۶ | الگوی اعتبار سنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگانهای دولتی.....    |
| ۱۱۴ | خلاصه کلام.....                                                   |

## بخش دوم

### بررسی مدل کارت امتیازی متوازن

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ۱۱۸ | مقدمه.....                                    |
| ۱۱۹ | مدل ارزیابی متوازن (BSC).....                 |
| ۱۲۲ | وجوه.....                                     |
| ۱۲۵ | روش انجام ارزیابی متوازن.....                 |
| ۱۲۸ | مدل کارت امتیازی متوازن.....                  |
| ۱۲۹ | دلایل عدم اجرای ارزیابی متوازن در سازمان..... |
| ۱۳۲ | نتیجه گیری.....                               |
| ۱۳۴ | چکیده.....                                    |
| ۱۳۵ | پیشنهادات مبنی بر تجارب محقق.....             |
| ۱۳۶ | توصیه به سایر پژوهشگران.....                  |

## بخش سوم

### مشتري مداری با استفاده از کارت امتیازی متوازن

#### مطالعه موردی (شرکت مخابرات ایران)

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۱۳۹ | مقدمه.....                                         |
| ۱۳۹ | اهداف.....                                         |
| ۱۴۰ | مفهوم مشتری.....                                   |
| ۱۴۰ | انواع مشتری.....                                   |
| ۱۴۱ | نیازها و انتظارات مشتری در سنجش عملکرد سازمان..... |
| ۱۴۲ | رضایت مشتری.....                                   |
| ۱۴۳ | مهمترین اثرات رضایت مشتری بر فرآیندهای سازمان..... |
| ۱۴۳ | تأثیر رضایت و وفاداری مشتری.....                   |
| ۱۴۴ | شاخص های رضایت مشتری.....                          |
| ۱۴۶ | شاخص رضایت مشتری سوئدی.....                        |

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ۱۴۸ | شاخص رضایت مشتری آمریکایی                       |
| ۱۵۰ | شاخص رضایت مشتری اروپایی                        |
| ۱۵۱ | سایر شاخص‌های ملی رضایت مشتری                   |
| ۱۵۵ | تئوری‌های مفهومی رضایت مشتری                    |
| ۱۵۹ | رویکرد شرکت مخابرات حرکت به سمت مشتری مداری است |
| ۱۶۸ | نقش روابط عمومی در افزایش رضایت مشتری           |
| ۱۶۹ | ضرورت مدیریت جهادی در شرکت مخابرات ایران        |
| ۱۷۱ | منابع و مآخذ                                    |

## پیشگفتار مولف

در عصر حاضر با تحولات شگرف در زمینه صنعت و مدیریت، وجود نظام ارزشیابی عملکرد اجتناب ناپذیر شده است به گونه ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی جهت استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، تدوین استراتژی ها و اهداف سازمان و غیره بعنوان یکی از علائم بیماری های سازمان قلمداد می شود. اهمیت مطالعه در این است که ارزیابی عملکرد تولید اطلاعات می کند و ما را از وضعیت درجه نگاه کرده تا راه آینده را به ما نشان بدهد، علاوه بر آن نقاط ضعف و قوت را مشخص می شود و مسیر اصلی دستیابی به هدف را مشخص می نماید. همچنین موجب می شود تا در مسیر تاریک و مبهم حرکت نکنیم. ارزیابی های صورت گرفته تاکنون تک بعدی بوده و در واقع ضرورت انجام تحقیق اینست که سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار دهیم. یکی از این روش ها ارزیابی عملکرد بر اساس مدل امتیازی متوازن می باشد که در این کتاب مورد استفاده قرار گرفته است.

این مدل، یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل ها در سیستم ارزیابی عملکرد مدل است که توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ ایجاد و پس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می کند که به منظور ارزیابی عملکرد در زمانی بایستی از یک سری شاخص های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیریت عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. **دلایل انتخاب این موضوع از سه زاویه مورد توجه نگارنده بوده است:**

اول آنکه؛ راهبرد محقق در انتخاب موضوع تحقیق، جدید بودن موضوع است. در میان نوشته های صاحب نظران مدیریت قدمت آن به کمتر از بیست سال می رسد.

دوم آنکه؛ ارزیابی عملکرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن را با رویکردی جدید دنبال می‌کند و از این رو ابعاد مختلف موضوع و ارایه راهکارهایی مبتنی بر یافته‌های پژوهشی می‌تواند مدیریت را در اجرای آن و تداوم اصلاحات در مسیر واقعی آن یاری رساند. دلیل سوم انتخاب موضوع توسط نگارنده، مطالعات اکتشافی انجام شده است. پژوهش‌های مفیدی در این زمینه صورت گرفته است، اکثر این پژوهش‌ها می‌تواند راهکارهای مناسبی جهت اجرای موفق ارزیابی عملکرد در کشورهای مختلف مورد مطالعه ارایه نماید و این در حالی است که خلاء چنین پژوهشی در کشور ما مشهود است. خلا پژوهشی است که در رابطه با این موضوع خودنمایی می‌کند. نویسنده می‌خواهد به از بعد اجرایی و چه از بعد تئوریکی یکی از دلایل کم توجهی محافل علمی و پژوهشی به این موضوع می‌باشد. بنابراین نگارنده امیدوار است با انجام این مجموعه پژوهشی از این خلاء را پر نماید. توجه به عملکرد دولت و ضرورت انجام ارزیابی کارآمد آن به دلیل پیچیدگی فعالیت‌های اقتصادی و در نتیجه پیچیدگی و تاثیر مهم بخش دولت به عنوان تسهیل کننده فعالیت‌های اقتصادی، و نیز تحولات اقتصاد جهانی و به هم پیوستگی اقتصادهای جهان، یکی از مهم ترین اموری است که دولت‌ها باید در اولویت خود قرار داده و به سمت طراحی یک الگوی مطلوب و تمهید لوازم نهادی و قانونی لازم جهت اثربخشی آن حرکت نمایند. در این راستا توجه به اجزا و بخش‌های مختلف دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه دولت و ارزیابی صحیح آنها برای دستیابی به یک ارزیابی کارآمد از عملکرد این دستگاه‌ها ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر دستگاه‌های اجرایی به دلیل داشتن مسئولیت خطیر نحوه طی مسیر توسعه در هر کشور، علاوه بر ارزیابی در سطح سازمانی بایستی از دید ملی و بین‌المللی نیز مورد ارزیابی قرار گیرند.

نتایجی که در بخش اول، دوم (مبانی نظری) در نظر گرفته شد، به صورت تحقیقی میدانی توسط نگارنده تحت عنوان «ارزیابی عملکرد شرکت مخابرات استان مازندران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)» انجام گرفته که چکیده نتایج آن در بخش دوم کتاب به طور کامل پرداخته شده است. هدف اصلی مطالعه حاضر، ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) می باشد. اهداف جزئی بررسی و رتبه بندی عملکرد کارت امتیازی متوازن؛ از چهار منظر مالی، مسریا، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری می باشد.

در اینجا مراتب تشکر خویش را از دوستان عزیز که اینجانب را مورد حمایت و تشویق قرار دادند و نیز استادان بزرگوار آقایان: دکتر همت محمد نژاد، دکتر رضا یوسفی سعادت ادی، دکتر کیومرث نیازآذری و دکتر محمد صالحی اعضای محترم هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و همچنین دوست عزیز و پژوهشگر، مدیر محترم انتشارات علم نور برای گرانقدر آقای علی گل افشانی که پیوسته در اعتلای آموزش و فرهنگ پژوهش و این مرز و بوم از هیچ کوششی دریغ ننموده اند اعلام می نمایم. این کتاب قابل استفاده است، مدیران، کارکنان (بویژه مدیران و کارکنان شرکت مخابرات ایران) دانشجویان و دانشمندان و همه کسانی که با رویکرد یاددهی و یادگیری سر و کار دارند مفید می باشد. این روش به عنوان یک روش مطلوب آموزش در آموزش و یادگیری بهره گیری در پایان از همه خوانندگان محترم تقاضا میندیم نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را در دسترس الکترونیکی ارسال نموده و مولف را از نظرات ارزشمند خود بهره مند سازد.

## پیشگفتار ناشر

به بسم الله الرحمن الرحيم است

گرت فتحی زفتاح علیم است

در جهان امروز پژوهش و تحقیق، اساس و بنیاد همه پیشرفت ها و توسعه امور محسوب می شود به طوری که «توانایی» در گرو «دانی» است و می توان گفت بدون دانایی، توانایی نایابی ندارد. همان طوری که حضرت علامه ابوالفضائل حسن زاده آملی حفظه الله فرموده است:

مَنْ تَشَاءُ أَنْ يَكُونَ دَانٍ أَنْ يَكُونَ دَانٍ أَنْ يَكُونَ دَانٍ

مرا اندر دل آتش همی باشد نشیمنها

انتشارات «علیم نور» در زمان تاسیس و شروع فعالیت خود، همواره تلاش وافر در جهت بسط و توسعه علوم و امور فرهنگی داشته است. به طوری که دستاوردهای متعددی در خصوص نشر امور علمی از خود به جای گذاشت. کتاب حاضر منع مناسب، مفید و ارزشمندی برای سطح رشد و توسعه در مراکز آموزش عالی، برای مدیران، کارکنان (بویژه مدیران و کارکنان شرکت مخابرات ایران) خواهد بود. مولف که دارای سابقه طولانی مدیریت اجرایی در شرکت مخابرات می باشد. هدف اصلی این کتاب، ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) می داند. انتشارات «علیم نور» این افتخار را که در زمینه نشر و توسعه علمی از نظرات ارزشمند مولف محترم بهره مند گردیده و این افتخار را که کتاب های بعدی این مولف را به چاپ برساند. امید است استادان، دانش پژوهان و صاحب نظران جهت اصلاح بیشتر کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار، از ارائه پیشنهادات و نظرات خود به این مجموعه نمایند.



Alimonnour@yahoo.com

«مدیریت انتشارات علیم نور»