



## بررسی وضعیت عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی با روش امتیازی متوازن

ناصر فقهی فرهمند<sup>۱</sup>

### چکیده

یکی از راهکارهای پیشنهادی در راستای عملیاتی نمودن استراتژی در سطح سازمان، به کارگیری روش امتیازی متوازن یا BSC<sup>۲</sup> جهت ارزیابی عملکرد است. در این راستا با این روش، تعیین میزان عملکرد واقعی در هر یک از شاخص‌های آن با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان معیارها به عنوان هدف اصلی این بررسی بوده تا از نتایج آن بتوان نقاط قوت و ضعف چنین سازمان‌هایی را شناخت. در واقع سؤال اصلی این پژوهش این است که میزان عملکرد واقعی سازمان‌های خدماتی در شاخص‌های مورد بررسی در معیارهای مذکور با توجه به اهداف پیش‌بینی شده چگونه است. تا به این فرضیه پرداخته شود که میانگین عملکرد واقعی شاخص‌های مورد بررسی در معیارهای حوزه‌های روش امتیازی متوازن با اهداف عملکردی پیش‌بینی شده تفاوتی ندارد.

روش این پژوهش از نوع تحقیق توصیفی و تحلیلی و قلمرو آن از نظر زمانی در بازه زمانی یک ساله و از نظر مکانی در سازمان‌های خدماتی قابل دسترس شهر تبریز با روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت اسنادی، مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه با هدف تشخیص وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری با روش معمولی و BSC بوده تا میزان پیش‌بینی عملکرد این سازمان‌ها در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در حوزه‌های رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی به عنوان متغیرهای مستقل و میزان عملکرد واقعی این سازمان‌ها در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در حوزه‌های مذکور به عنوان متغیرهای وابسته شناسایی شوند. در نهایت خلاصه نتایج نشان داد که وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری با روش معمولی کمتر از روش BSC است و عملکرد حوزه‌های روش BSC در جامعه آماری وضعیت یکسان و هماهنگی ندارد.

### واژه‌های کلیدی:

عوامل کلیدی سازمان‌های خدماتی، کارت امتیازی متوازن.

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تبریز farahmand2003tbz@yahoo.com

<sup>۲</sup> - Balanced Score Cards

## مقدمه

موضوع تغییر، اصلاح و بهبود وضعیت سازمان‌ها به دلیل تغییر و تحولات مستمر و با شتاب محیطی و حرکت سازمان‌ها به سمت تعالی و برتری با توسعه و بالندگی سازمانی از مباحث جاری است [۳۵ و ۴۰ و ۴۲] که علی‌رغم این ضرورت، متغیرها و عوامل اثرگذار بر سازمان‌ها روز به روز بیشتر و پیچیده‌تر می‌شوند تا نه تنها توسعه و تکامل سازمان‌ها سخت‌تر شود بلکه به دلیل تنوع و تعدد عوامل محیطی و پیچیدگی روزافزون درون سازمان‌ها جزء شناخت و حل مشکلات، عبور از موانع برای بقا و رشد چاره‌ای نباشد [۶۶ و ۶۷]. البته در چنین شرایطی، هدایت و اداره سازمان‌ها برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده و حضور اثربخش در جامعه [۶۰]، نیازمند درک درست موقعیت‌های محیطی برای استفاده درست از فرصت‌ها است که آن نیازمند مدلی مناسب جهت ارزیابی عملکرد و کنترل استراتژیک هر سازمانی است [۴ و ۱۱ و ۲۲ و ۲۹]. از طرفی چون هدف هر سازمان، کسب درآمد یا جایگاه مناسب با جلب رضایت مشتریان می‌باشد و چنین موقعیتی از عرضه خدمات حاصل می‌گردد، لذا این موضوع قابل بررسی است که با کارت امتیازی متوازن می‌توان عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی شامل کیفیت خدمات، ارزش خدمات، هزینه سازمان، تعرفه مناسب، زمان خدمات، رسیدگی شکایات، اطلاع‌رسانی به موقع، حمایت مشتریان و رضایت پرسنل را دقیق‌تر ارزیابی کرد [۱ و ۴ و ۵].

## کارت ارزیابی متوازن

در هر سازمانی بنا بر نگرش مدیران و کارکنان آن برخی از دارایی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردارند و کارکنان مهم‌ترین دارایی استراتژیک یک سازمان معرفی شده است. اگر افراد توانمند در هر جایی در دسترس باشند دیگر نمی‌توانند یک مزیت رقابتی به شمار آیند. از این رو امروزه برخی از صاحب‌نظران شاخص‌های اندازه‌گیری خوب را مهم‌ترین دارایی استراتژیک یک سازمان تلقی می‌کنند. یک شاخص، زمانی خوب است که آن چه را که باید اندازه‌گیری شود بتواند به درستی اندازه‌گیری کند و زمانی یک شاخص عالی

و ایده‌آل خواهد بود که نه تنها برای سنجش میزان انحراف عملکرد گذشته از اهداف بلکه فراتر از آن برای پیاده‌سازی استراتژی سازمان نیز وسیله‌ای قدرتمند باشد. روش ارزیابی متوازن به عنوان رویکرد نوین مدیریت استراتژی این امکان را به مدیران می‌دهد تا با بیان چشم‌انداز و استراتژی سازمان در قالب ملاک‌های قابل سنجش، ابزار قابل اعتمادی برای ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت سازمان فراهم سازد.

تغییر، اصلاح و بهبود وضعیت سازمان‌ها موضوعی است که ذهن مدیران را سخت درگیر نموده است و از دلایل آن اول این که محیط سازمان‌ها به طور مستمر و با شتاب، دست‌خوش تغییر و تحول شده و می‌شود و سازمان‌های سازگار و هماهنگ با الزامات و مقتضیات محیط، قادر به تداوم حیات و بقای خود هستند. دوم این که سازمان‌ها برای رشد و تکامل خود باید از درون متحول شوند و به سوی تعالی، برتری و بلوغ حرکت کنند و این فلسفه تکامل و ضرورت وجودی مدیران سازمان‌ها است تا بیش از آن که انرژی و منابع خود را صرف حفظ وضع موجود نمایند، بیشتر به بهبود و توسعه و بالندگی سازمان بیندیشند. اما علی‌رغم این اهمیت و ضرورت، متغیرها و عوامل اثرگذار بر سازمان‌ها روز به روز بیشتر و پیچیده‌تر می‌شوند. لیکن چاره‌ای جزء شناخت و حل مشکلات، عبور از موانع برای بقا و رشد نیست. در چنین شرایطی، 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 تهدیدات و تشخیص صحیح، به موقع و دقیق نقاط قوت و ضعف سازمان است که آن نیز نیازمند الگو و مدل مناسب جهت ارزیابی عملکرد و کنترل استراتژیک سازمان می‌باشد.

در این راستا و در این بررسی کارت ارزیابی متوازن<sup>۳</sup> به مدیران در همه سطوح کمک می‌کند تا بتوانند فعالیت‌های کلیدی خود را ارزیابی و کنترل نمایند تا کنترل استراتژیک در سازمان را بر مبنای عوامل حیاتی آن امکان‌پذیر سازند. در واقع در نظام ارزیابی عملکرد، وضع مطلوب و مورد

<sup>۳</sup> - BSC= Balanced Score Card

معیارها ترجمه کند. باید بر این نکته تأکید نمود که BSC صرفاً در نقش یک سیستم کنترلی نیست و معیارهای آن نیز فقط برای توصیف عملکرد گذشته به کار نمی‌روند بلکه این معیارها ابزاری برای تعیین و انتقال استراتژی سازمان خواهند بود تا برای کمک به تنظیم و هم‌راستا نمودن ابتکارات در سطح فرد، واحدهای مختلف و کل سازمان طراحی شوند تا دستیابی به اهداف مشترک ممکن شوند. البته انتخاب ابزار مناسب برای سنجش عملکرد پایان راه نیست و سازمان‌های پیشرو نتایج سنجش عملکرد را برای حرکت به سوی بهبود و اجرای موفق استراتژی به کار می‌برند [۶ و ۱۳ و ۲۰].

این کارت چارچوبی مفهومی است که وظیفه آن ترجمه اهداف استراتژیک سازمان به یک مجموعه از شاخص‌های عملکردی می‌باشد که به طور معمول از میان چهار جنبه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد برای سنجش پیشرفت سازمان انتخاب می‌شوند [۹ و ۴۳ و ۴۶]. در واقع سازمان با این کارت قادر است از عملکرد مالی، مشتری، نتایج فرآیندهای داخلی و تلاش‌ها برای بهبود انگیزش، آموزش کارکنان و سیستم یادگیری مطلع شود [۴ و ۵ و ۶]. لذا با پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان می‌توان با شناخت وضع موجود و شناسایی شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی آن در راستای عملیاتی نمودن استراتژی‌های سازمان قدم برداشت [۴۱ و ۵۱ و ۵۸].

در این زمینه تحقیقی نشان می‌دهد که سیستم‌های سنتی در محاسبات دارایی‌های سازمان فقط دارایی‌های ملموسی چون تجهیزات، زمین، موجودی اقلام و... را لحاظ می‌کردند و قابلیت حساب کردن دارایی‌هایی چون رضایت پرسنل و انعطاف‌پذیری تولید و... را نداشتند. از این جهت طرح سیستم‌هایی که قابلیت سنجش و محاسبه چنین دارایی‌هایی را داشته باشد ضرورتی جدی محسوب می‌شود. سیستم‌های سنجش عملکرد در واقع قوی‌ترین و ضروری‌ترین سیستم‌های مدیریت در اداره سازمان‌های مدرن هستند و بدون این سیستم‌ها تصمیم‌سازی استراتژیک و سنجش سطح اجرای استراتژی و نیز ارزیابی عملکرد و فرآیندهای سازمان غیر ممکن است. در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های سنجش عملکرد تنها

انتظار به استانداردهای مینا و قابل قبول عملکردی اطلاق می‌شود و استانداردگذاری به تفسیر اهداف سازمان در قالب یک بازه دقیق و قابل اندازه‌گیری اطلاق می‌شود. استانداردهای عملکردی، نتایج عینی و یا ذهنی مورد قبول و انتظار از فعالیت‌های مختلف سازمانی می‌باشد و بعد از این که حالت مطلوب یا همان استاندارد به خوبی تعریف شد می‌توان عملکرد فعلی را با استفاده از شاخص‌های تعریف شده ارزیابی و شکاف‌های احتمالی را شناسایی نمود [۳ و ۶].

روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰ مجموعه‌ای از شاخص‌ها با عنوان کارت امتیازی متوازن شامل شاخص‌های فرآیند و نتایج نهایی پدید آوردند که به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرد [۳۱ و ۶۱]. فرآیند این مدل اهداف و استراتژی‌ها را به مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می‌کند که چارچوبی برای اندازه‌گیری و سنجش مدیریت استراتژیک فراهم می‌سازد [۲۲ و ۲۹]. در یک کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مربوط به فرآیندهای داخلی و نتایج مالی و غیرمالی درون یک شبکه علت و معلولی به هم پیوند می‌خورند. کارت امتیازی متوازن، به عنوان وسیله‌ای قدرتمند در تحلیل استراتژیک [۳۰ و ۴۹]، در پی پوشش دادن تمامی فعالیت‌های کلیدی یک سازمان می‌باشد [۲۹ و ۳۳ و ۵۴]. عدم کفایت معیارهای مالی برای سنجش عملکرد، سازمان‌ها را بر آن داشت که سایر فعالیت‌های خود مانند ارتباط با مشتری، نوآوری در فرآیندها و آموزش کارکنان را نیز ارزیابی نمایند و برای سنجش عملکرد آن‌ها معیارهای دیگری را به معیارهای مالی بیفزایند. اگر چه مجموعه این فعالیت‌ها زیربنای موفقیت هر سازمانی را تشکیل می‌دهد اما افراد اندکی قادرند با مدیریت کارآ، معیارهای مناسب مربوط به این فعالیت‌ها را آن چنان برگزینند که این معیارها به شکلی متوازن سازمان‌ها را به سوی چشم‌انداز و رسالت خویش راهبری نمایند [۸ و ۶۱ و ۶۵]. چشم‌اندازی که هسته اصلی فعالیت‌های BSC است تا رسالت و استراتژی را به اهداف و

استراتژی سازمان برای تحقق آن باخبرند، اطمینان یابند. این مدل تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل و عملیاتی ساختن آرمان، مأموریت، استراتژی‌ها بوده و چشم‌انداز آینده سازمان حوزه اصلی بررسی‌های آن می‌باشد.

### روش پژوهش

اندازه‌گیری عملکرد از روش‌های کسب اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است. با توجه به این که شاخص‌های مالی به طور کلی جواب‌گویی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نبودند و همچنین قابلیت ارزیابی کل سازمان را نداشتند، تعیین مدل مناسب برای سنجش میزان عملکرد سازمان به عنوان یکی از اصول اساسی در سازمان‌ها جهت رشد و پیشرفت قلمداد می‌گردد [۱۲ و ۱۵ و ۱۸]. بنابر این روش امتیازی متوازن که یکی از مدل‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد انتخاب گردید تا تعیین میزان عملکرد واقعی سازمان‌های خدماتی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در معیارهای رشد و یادگیری، فرآیندها، مشتریان و مالی روش امتیازی متوازن با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان معیارها را به عنوان هدف اصلی دنبال کند تا از نتایج آن بتوان نقاط قوت و نواحی قابل بهبود چنین سازمان‌هایی را شناخت و برای پیاده‌سازی استراتژی متناسب در این سازمان‌ها استفاده نمود [۵۲ و ۶۲ و ۶۴]. البته در این راستا سؤال اصلی این بررسی چنین بوده که میزان عملکرد واقعی سازمان‌های خدماتی در شاخص‌های مورد بررسی در معیارهای مذکور با توجه به اهداف پیش‌بینی شده چگونه بوده تا به این فرضیه پرداخته شود که میانگین عملکرد واقعی شاخص‌های مورد بررسی در معیارهای حوزه‌های روش امتیازی متوازن با اهداف عملکردی پیش‌بینی شده تفاوتی ندارد [۱۶ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۸ و ۳۲]. لذا میزان پیش‌بینی عملکرد سازمان‌های خدماتی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در حوزه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی [۴۴ و ۴۵] به عنوان متغیرهای مستقل و میزان عملکرد واقعی این سازمان‌ها در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در

ابزار برنامه‌ریزان برای ایجاد تفاهم بین سطوح و واحدهای مختلف سازمان انتقال استراتژی به سطوح پایین سازمان هستند [۵۶ و ۵۷] که در این پژوهش سیستم سنجش عملکرد با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی و با بررسی نقاط قوت و ضعف الگویی برای سنجش عملکرد سازمان ارائه شده است. در پژوهشی دیگر امتیازات حوزه‌های عملکردی و نتایج مورد بررسی قرار گرفته که امتیازات عملکرد سازمان به ترتیب در هر یک از معیارهای رهبری ۳۱٪، خطمشی و استراتژی ۳۳/۶٪، کارکنان ۳۲/۲۷٪، شراکت‌ها و منابع ۳۸/۴٪، نتایج مشتری ۳۷/۰۳٪، نتایج کارکنان ۳۱/۲۷٪، نتایج جامعه ۴۲/۴۴٪ و نتایج عملکردی ۳۵/۶۶٪ حاصل شده است [۱۱]. در تحقیقی دیگر به منظور تحقق رسالت سازمان با بکارگیری رویکردی تلفیقی با تعیین استراتژی‌ها و تدوین نقشه استراتژی بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن، تلفیق مدل برایسون در شناسایی مسایل استراتژیک و الگوی نقشه استراتژی اقدامات برای تحقق چشم‌انداز سازمان انتخاب و طرح‌ریزی گردید [۴۱].

پژوهشی هم نشان می‌دهد که سازمان‌ها نیازمند اندازه‌گیری عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیر مالی هستند و بدین منظور چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد توسعه داده شده و بر اساس مدل تلفیقی از دو روش کارت امتیازی متوازن و سنجح هدف گرا، پس از شناسایی مأموریت و چشم‌انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه پیشنهادی کارت امتیازی متوازن تعریف شده و سپس با استفاده از روش سنجح هدف گرا، معیارهای موفقیت، شاخص‌ها و اندازه‌های مناسب برای هر یک از اهداف تعیین و شش سنجح برای اندازه‌گیری انتخاب شدند تا اندازه‌گیری عملکرد این سنجح‌ها موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌های بهبود مناسبی را فراهم آورد [۲۴].

خلاصه این که فرآیند تدوین و اجرای روش ارزیابی متوازن و جاری شدن آن در بستر سازمان به مدیران کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک خود را در کل سازمان و در تمام سطوح آن هم‌سو کنند و از این که تمام افراد سازمان از اهداف بلندمدت واحد کسب و کار خود و هم‌چنین

موجودی‌ها<sup>۴</sup>، نسبت آنی<sup>۷</sup>، حاشیه سود ناخالص<sup>۸</sup>، نسبت بازده کل دارایی‌ها<sup>۹</sup>، نسبت گردش کل دارایی‌ها<sup>۱۰</sup> و بازده سرمایه‌گذاری [۶ و ۴۵].

لذا روش این پژوهش از نوع تحقیق توصیفی و تحلیلی می‌باشد و قلمرو آن از نظر زمانی در بازه زمانی یک ساله و از نظر مکانی در سازمان‌های خدماتی قابل دسترس شهر تبریز بوده که تا حد ممکن سعی شد با توجیه کامل مدیران با روش امتیازی متوازن و انتخاب و بررسی سازمان‌های خدماتی قابل دسترس و علاقمند به موضوع، با محدودیت‌هایی از قبیل عدم آشنایی کامل مدیران با الگوی BSC و وسیع بودن جامعه آماری و ... مقابله شود. ضمناً روش جمع‌آوری اطلاعات این بررسی مطالعه اسناد و مدارک، مطالعه میدانی و کتابخانه‌ای و ابزار آن به صورت اسنادی، مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه بوده که مورد تأیید اساتید اهل فن قرار گرفت که با استفاده از نرم‌افزار SPSS و ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۱</sup>، پایایی پرسشنامه کارکنان ۷۴٪ و پرسشنامه سنجش میزان رضایت مشتریان ۸۱٪ به دست آمد. البته پس از مطالعات و مراجعه به اهل فن و کارشناسان خبره، نسبت به طراحی پرسشنامه اقدام که در آن به پاسخ‌های عالی (۱۰)، بسیار خوب (۸)، خوب (۶)، متوسط (۵)، ضعیف (۱) با هدف تشخیص وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری با روش معمولی و BSC امتیاز منظور شد [۲ و ۷ و ۱۰]. با توجه به محدود بودن جامعه آماری برای تعیین حجم نمونه کارکنان در سازمان‌های خدماتی با فرمول:

$$n = [(NZ^2P(1-P))/[\delta^2(N-1)+Z^2P(1-P)]]$$

که با  $\alpha = 5\%$  مقدار  $Z_{\alpha/2} = \pm 1.96$  می‌باشد، تعداد نمونه برای توزیع پرسشنامه [۴۸] طیف لیکرت برای هر سازمان با روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌بندی به دست آمد که حجم نمونه برای هر کدام طبق جدول (۱) است.

حوزه‌های مذکور به عنوان متغیرهای وابسته شناسایی شدند. توضیح این که عمده شاخص‌های مورد بررسی در حوزه‌های مذکور در این بررسی چنین در نظر گرفته شده‌اند:

(۱) حوزه رشد و یادگیری شامل یادگیری و بالندگی سازمانی [۲۵ و ۲۷ و ۳۰].

(۲) حوزه فرآیندهای داخلی که مهم‌ترین فرآیندهای کلیدی سازمان‌ها عبارتند از:

(۱-۲) فرآیندهای نوآوری: عملکرد سازمان را از نظر میزان تطابق خدمات و فرآیندهای خدماتی در قبال تغییرات تقاضا و نیازهای جدید مشتریان را ارزیابی کرده و میزان پاسخ‌گویی به نیازهای جدید و انطباق با تغییرات محیطی در جهت ارائه خدمات جدید با هدف توسعه سهم بازار را نشان می‌دهد [۱۴ و ۲۶ و ۳۴ و ۳۷].

(۲-۲) فرآیندهای عملیات: مجموعه اقدامات در راستای تولید خدمت [۱۷ و ۱۹ و ۳۲ و ۳۷].

(۳-۲) فرآیندهای نگهداری و تعمیرات: مجموعه فعالیت‌های منسجم و منظم در راستای شناسایی خرابی‌های بالقوه و بالفعل در راستای تعمیر و نگهداری تجهیزات سازمانی به منظور جلوگیری از کار افتادگی و خرابی آن‌ها [۶ و ۲۱ و ۲۴].

(۴-۲) فرآیندهای کنترل کیفیت: مجموعه اقدامات در راستای کنترل خدمات و تعیین انطباق آن با استانداردهای تعیین شده در راستای دستیابی به رضایت مشتریان [۳۶ و ۵۰ و ۵۴ و ۵۸].

(۵-۲) فرآیندهای منابع انسانی: تعیین احتیاجات نیروی انسانی از نظر کمیت و کیفیت و نیز چگونگی تأمین احتیاجات آن [۲۰ و ۲۱ و ۳۸ و ۳۹].

(۶-۲) فرآیندهای خدماتی: مجموعه اقدامات در راستای ارائه خدمات [۵۳ و ۵۵ و ۶۳].

(۳) حوزه مشتری: میزان رضایت‌مندی مشتریان از سازمان [۴۷ و ۵۴ و ۵۸].

(۴) حوزه مالی: مهم‌ترین شاخص‌های مورد بررسی در این حوزه عبارتند از نسبت جاری<sup>۴</sup>، نسبت بدهی<sup>۵</sup>، نسبت گردش

۵ - مجموع بدهی‌ها به مجموع دارایی‌ها  
 ۶ - تقسیم بهای تمام شده کالای فروش رفته بر متوسط موجودی‌ها  
 ۷ - تقسیم دارایی‌های آنی یعنی وجه نقد، سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت، حساب‌ها و اسناد دریافتی بر بدهی‌های جاری  
 ۸ - تقسیم سود ناخالص بر فروش  
 ۹ - تقسیم سود خالص به علاوه بهره وام‌ها بر کل دارایی‌ها  
 ۱۰ - تقسیم فروش بر کل دارایی‌ها

جدول (۱) حجم نمونه محاسبه شده و واقعی

کُد سازمان	نوع خدمات	سطح تحصیلات									
		دکتر	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	زیر دیپلم	تعداد فرمول	تعداد واقعی		
۱	درمانی	۴	۱۵	۲۵	۲	۸	۶	۴۵	۶۰	۷۵	۹۰
۲	بانکی	۰	۳	۱۸	۶	۱۶	۴	۴۰	۴۷	۸۰	۸۴
۳	بهداشتی	۵	۱۳	۱۶	۹	۸	۱۱	۵۵	۶۲	۵۸	۴۵
۴	مهندسی	۲	۱۸	۵	۷	۵	۲	۳۰	۳۹	۲۰	۲۵
۵	فرهنگی	۱	۱۷	۸	۲	۳	۱	۲۵	۳۲	۸	۱۲
۶	غذایی	۰	۶	۹	۱	۷	۱۲	۲۸	۳۵	۵۲	۶۱
۷	لوکس	۰	۳	۵	۱	۳	۵	۱۲	۱۷	۸	۱۱
۸	بازرگانی	۲	۲۰	۸	۶	۳	۱	۲۸	۴۰	۸	۸
	جمع کل	۱۴	۹۵	۹۴	۳۴	۵۳	۴۲	۲۶۳	۳۳۲	۳۰۹	۳۳۶

با روش معمولی امتیاز کیفیت خدمات ۹/۶۵ در حالی که با روش BSC این امتیاز معادل ۷/۵۲ می‌باشد. از طرفی عملکرد سازمان‌های خدماتی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در حوزه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی روش BSC در جدول (۳) آورده شده است:

به عنوان نمونه با توجه به این که مقدار یادگیری سازمان درمانی در اهداف پیش‌بینی شده برابر با مقدار ۱۰۰ بود، لذا با ارزش  $t=100$  و اطمینان ۰/۹۵، مقدار  $\text{Sig. (2-tailed)}=0/02$  به دست آمد که به دلیل کمتر بودن آن از مقدار ۰/۰۵ فرض  $H_0$  پذیرفته نشد. بدین معنی که میانگین عملکرد واقعی هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در حوزه رشد و یادگیری روش امتیازی متوازن این سازمان با عملکرد پیش‌بینی شده نیست. همچنین فرآیندهای داخلی این نوع خدمات در اهداف پیش‌بینی شده برابر با مقدار ۹ پیش‌بینی شده بود، لذا با ارزش  $t=9$  و اطمینان ۰/۹۵، مقدار  $\text{Sig. (2-tailed)}=0/268$  به دست آمد که به دلیل بیشتر بودن آن از مقدار ۰/۰۵ فرض  $H_0$  پذیرفته شد. بدین معنی که میانگین عملکرد واقعی هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در این حوزه روش امتیازی متوازن این سازمان با عملکرد پیش‌بینی شده تفاوت چندانی ندارد. در ادامه به عنوان نمونه به اطلاعات این نوع خدمات در حوزه‌های فرآیندهای داخلی و مالی اشاره می‌شود که بقیه خدمات نیز مشابه چنین وضعیتی را نشان می‌دهند. در رابطه با حوزه فرآیندهای داخلی و مالی ابتدا معیارهای کلیدی موفقیت و شاخص‌های مورد بررسی در این حوزه‌ها تعیین و بعد از جمع‌آوری اطلاعات در قالب جداول (۴ و ۵) نتایج آن ارائه شده است.

خلاصه این که در این بررسی پرسشنامه بین اعضای نمونه‌های آماری توزیع و سپس اطلاعات لازم جمع‌آوری شد که جهت تعیین عوامل میزان رضایت مشتریان از محصولات یا خدمات [۵۹]، میزان بالندگی، یادگیرندگی، عملکرد فرآیندهای داخلی و مالی سازمان‌ها از آزمون  $t$  و برای تعیین میزان رابطه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون<sup>۲</sup> استفاده گردید. سپس در بررسی اثر هر کدام از شاخص‌ها با توجه به فاصله‌ای بودن متغیر مربوطه از آزمون یکسان بودن میانگین با یک عدد ثابت آزمون  $t$  استفاده شد که در آن فرض صفر آماری  $H_0: u \leq u_0$  در مقابل  $u \geq u_0$  می‌باشد که در آن  $u$  میانگین متغیر مربوط به جامعه آماری و  $u_0$  یک مقدار ثابت است که معیار پذیرش یا رد فرضیه است.

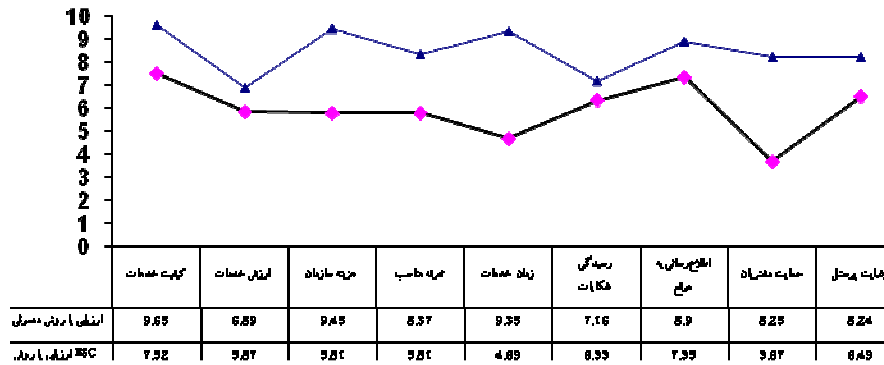
### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و تبدیل آن‌ها به اطلاعاتی برای سنجش فرضیه‌ها، از تکنیک‌ها و روش‌های آماری به همراه نرم‌افزارهای مناسب استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق واحدهای ارائه‌کننده خدمات فعال در استان آذربایجان شرقی بوده و از آن جایی که دسترسی به این کلیه واحدها مقدور نبود بر اساس دسترسی و امکان‌پذیری، هشت مورد از آن‌ها با روش معمولی و BSC ارزیابی شد که نتایج نهایی آن‌ها در جدول (۲) آمده و سپس نمونه‌ای از آن سازمان‌ها مربوط به کلینیکی با خدمات درمانی در نمودار (۱) آورده شده است. همان‌طور که در این نمودار ملاحظه می‌شود امتیازات ارزیابی عملکرد با روش معمولی بیشتر از روش BSC است، به عنوان نمونه

جدول (۲) نوع و سازمان خدماتی و میانگین ارزیابی با روش معمولی و BSC

کُد سازمان	نوع خدمات	کیفیت خدمات	ارزش خدمات	هزینه سازمان	تعرفه مناسب	زمان خدمات	رسیدگی شکایات	اطلاع‌رسانی به موقع	حمایت مشتریان	رضایت پرسنل	ارزیابی با روش معمولی
۱	درمانی	9.65	6.89	9.45	8.37	9.35	7.16	8.90	8.25	8.24	ارزیابی با روش معمولی
۲	بانکی	8.55	9.64	7.24	7.36	7.25	9.87	8.33	9.65	7.98	
۳	بهداشتی	9.25	9.89	8.52	۶.۹۹	9.86	8.14	9.25	7.02	6.39	
۴	مهندسی	7.36	8.23	6.21	۸.۲۵	8.24	6.87	6.65	8.97	8.33	
۵	فرهنگی	8.91	9.01	8.41	۸.۷۷	8.64	8.52	9.25	7.85	8.21	
۶	غذایی	8.60	8.06	6.21	۹.۲۱	9.14	4.25	9.54	7.39	6.39	
۷	لوکس	9.33	8.41	7.53	۵.۹۸	8.55	9.68	8.33	8.14	9.58	
۸	بازرگانی	9.87	9.74	9.33	۸.۳۲	7.96	8.20	9.05	6.33	8.06	
۱	درمانی	7.52	5.87	5.81	5.81	4.69	6.33	7.35	3.67	6.49	ارزیابی با روش BSC
۲	بانکی	6.35	7.64	6.01	6.89	5.69	4.73	7.21	7.05	7.81	
۳	بهداشتی	7.65	9.25	3.45	5.69	6.39	7.64	7.61	7.84	5.98	
۴	مهندسی	6.84	7.99	6.33	7.45	7.93	4.86	7.82	7.22	7.28	
۵	فرهنگی	7.38	8.78	5.21	4.56	5.22	6.35	7.41	6.12	7.50	
۶	غذایی	7.88	8.37	3.86	6.58	7.19	4.81	7.29	8.59	4.25	
۷	لوکس	8.13	6.82	6.94	6.52	6.97	7.38	8.33	4.23	8.25	
۸	بازرگانی	7.36	7.66	6.82	8.69	7.65	6.97	6.87	4.60	4.99	

نمودار (۱) نتایج میانگین ارزیابی با روش معمولی و BSC کلینیک خدمات درمانی



جدول (۳) آزمون داده‌های حوزه‌های روش BSC

نوع خدمات	حوزه رشد و یادگیری				حوزه فرایندهای داخلی				حوزه مشتری				حوزه مالی			
	سطح معنی‌داری	عملکرد		سطح معنی‌داری	عملکرد		سطح معنی‌داری	عملکرد		سطح معنی‌داری	عملکرد		سطح معنی‌داری	عملکرد		
		واقعی	هدف		واقعی	هدف		واقعی	هدف		واقعی	هدف		واقعی	هدف	
درمانی	۰/۰۲	۹۲	۱۰۰	۰/۲۶۸	۷/۸۶	۹	۰/۰۰۳	۷۳/۱۵	۸۵	۰/۵۲۱	۰/۶۸	۰/۹۰				
بانکی	۰/۱۵	۸۸	۹۰	۰/۰۲	۹/۶۹	۱۰	۰/۰۲	۹۶/۶	۹۵	۰/۰۵	۰/۸۷	۰/۹۰				
بهداشتی	۰/۰۰۳	۹۸/۹	۱۰۰	۰/۰۴۵	۸/۶۳	۱۰	۰/۱۴	۸۸/۸	۹۰	۰/۱۱	۰/۷۴	۰/۸۵				
مهندسی	۰/۲۵	۶۸/۶۵	۸۵	۰/۱۹	۷/۸۲	۹	۰/۱۵	۸۷/۱۲	۹۵	۰/۰۹	۰/۷۶	۰/۸۵				
فرهنگی	۰/۲۲	۵۹/۳۲	۸۰	۰/۰۸	۶/۸۶	۸	۰/۰۹	۷۴/۳۵	۸۵	۰/۱۲	۰/۵۸	۰/۷۰				
غذایی	۰/۰۴	۸۶/۸۹	۹۰	۰/۰۹	۸/۶۹	۱۰	۰/۰۵	۹۳/۸۴	۹۵	۰/۰۳	۰/۹۶	۰/۹۵				
لوکس	۰/۳۵	۶۷/۸۷	۹۵	۰/۱۷	۶/۲۵	۸	۰/۱۴	۷۱/۴۷	۸۰	۰/۰۸	۰/۷۸	۰/۸۰				
بازرگانی	۰/۱۱	۸۱/۴۸	۹۵	۰/۰۴۸	۹/۴۷	۱۰	۰/۰۴۹	۹۲/۶۴	۹۵	۰/۰۴	۰/۹۳	۰/۹۵				

جدول (۴) معیارها و شاخص‌های فرآیندهای داخلی کلینیک درمانی

فرآیندها	طراحی و توسعه	عملیات	نگهداری و تعمیرات	کنترل کیفی	منابع انسانی	خدمات
معیارهای کلیدی موفقیت	نوآوری	عملیات	اثر بخشی تجهیزات	ضایعات	آموزش	خدمات
	شاخص‌ها	درصد خدمات جدید به کل خدمات	حجم عملیات	بهره‌وری تجهیزات	نفر ساعت آموزش	حجم خدمات
فرآیندهای داخلی	پیش‌بینی	۰/۲۵	۲۵۰	۰/۸۰	۲۵۰	۲۵۰
	واقعی	۰/۱۶	۲۸۱	۰/۷۲	۲۵۰	۲۶۵

جدول (۵) معیارها و شاخص‌های فرآیندهای مالی کلینیک درمانی

حوزه	شاخص‌ها	نسبت جاری	نسبت آنی	حاشیه سود ناخالص	نسبت بازده کل دارایی‌ها	نسبت گردش موجودی‌ها	نسبت بدهی	نسبت گردش کل دارایی‌ها	بازده سرمایه گذاری
مالی	پیش‌بینی	2	۲	۱	۸٪	۱	۰/۴۰	۰/۸۰	۰/۸۰
	واقعی	2/2	۱/۸	۰/۸۵	۶/۱۵٪	۱/۵	۰/۴۵	۰/۷۶	۰/۷۲

جهت تست نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۱۲</sup> تبعیت داده‌های آماری از توزیع نرمال بررسی شد که نتایج آن طبق جدول (۶) می‌باشد:

جدول (۶) آزمون نمونه‌های جفتی و نرمال بودن داده‌های واقعی و پیش‌بینی کلینیک درمانی

حوزه	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	آزمون کولموگروف اسمیرنوف	سطح آزمون	خطای انحراف میانگین
فرآیندهای داخلی	پیش‌بینی	۶۳/۱۲	۹۸/۱۱	۰/۹۱۲	۰/۴۱۵	۳۵/۳۶
	واقعی	۵۹/۳۵	۱۰۲/۳۵	۰/۹۲۳	۰/۲۸۵	۴۱/۱۶
مالی	پیش‌بینی	۱/۱۲	۲/۹۲	۰/۶۵۳	۰/۴۵۱	۰/۷۱
	واقعی	۱/۹۱	۲/۷۶	۰/۷۲۱	۰/۳۹۴	۰/۶۳

(۱) در تشخیص وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری با روش معمولی و BSC تفاوت‌هایی مشاهده شد. به عبارتی وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری با روش معمولی کمتر از روش BSC را نشان می‌دهد.  
(۲) عملکرد حوزه‌های روش امتیازی متوازن در جامعه آماری وضعیت یکسان و هماهنگی را نشان نمی‌دهد، به عبارتی سازمان‌های خدماتی در برخی از این حوزه‌ها وضعیت مساعد و در برخی دیگر وضعیت نامساعدی دارند.

### پیشنهاد

بر اساس اطلاعات حاصله می‌توان پیشنهاد نمود که بهتر است سازمان‌ها بر اساس روش امتیازی متوازن نسبت به ارزیابی خود اقدام نمایند و در حوزه‌های زیر تدابیر لازم را اتخاذ کنند:

چون شاخص‌های پیش‌بینی کلینیک درمانی دارای sig.(2-tailed)=۰/۴۱۵ و داده‌های مربوط به شاخص‌های واقعی آن دارای sig.(2-tailed)=۰/۲۸۵ بیشتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است بنابراین توزیع داده‌ها از تابع توزیع نرمال تبعیت می‌کند که بدین دلیل جهت آزمون فرض آماری از آزمون t جهت برآورد مناسب به جامعه آماری استفاده می‌گردد.

### نتیجه

با توجه به بررسی‌ها و ارزیابی عملکرد بر اساس روش امتیازی متوازن و فرضیه این بررسی می‌توان به خلاصه نتایج زیر اشاره نمود:



- ۷- جمشیدی، خدیجه/ آمار و کاربرد آن در مدیریت/ چاپ اول/ انتشارات دانشگاه پیام نور/ ۱۳۷۷/ صص ۱۱۵-۸۵.
- ۸- چهار سوقی، سید کمال و ساجدی نژاد، آرمان/ ارتباط عملی و نظری مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن/ اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک تهران/ ۱۳۸۵.
- ۹- الحسینی، سید حسن/ سنجش بالندگی سازمان‌ها/ چاپ اول/ انتشارات بهاریه/ ۱۳۸۰/ صص ۷۸-۱۱۸.
- ۱۰- خاکی، غلامرضا/ روش تحقیق در مدیریت/ چاپ اول/ مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی/ ۱۳۷۹/ صص ۱۸۷-۸۹.
- ۱۱- دفت، ریچارد ال/ تئوری سازمان/ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی/ چاپ اول/ سازمان مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی/ ۱۳۷۴/ صص ۲۱۴-۸۹.
- ۱۲- دفت، ریچارد ال/ تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی/ چاپ اول/ دفتر پژوهش‌های فرهنگی/ ۱۳۸۴/ صص ۱۱۹-۴۷.
- ۱۳- زارعی متین، حسن/ خلاقیت و نوآوری/ ۱۳۷۴/ مجله دانش مدیریت دانشگاه تهران / شماره ۲۴/ صص ۷۸-۴۱.
- ۱۴- زمردیان، اصغر/ مدیریت تحول/ چاپ اول/ سازمان مدیریت صنعتی/ صص ۶۹-۴۲.
- ۱۵- ساکاران، اوما/ روش تحقیق در مدیریت/ ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی/ چاپ اول/ مرکز آموزش مدیریت دولتی/ ۱۳۸۱/ صص ۲۲۱-۹۰.
- ۱۶- سجف، الی/ استراتژی سازمان مدل‌های پورتفولیو/ ترجمه اسماعیل صادقی/ چاپ اول/ انتشارات آگاه/ ۱۳۸۳/ صص ۶۸-۴۰.
- ۱۷- سنگه، پیتر/ پنجمین فرمان/ ترجمه کمال هدایت/ چاپ اول/ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی/ ۱۳۷۵/ صص ۳۸۱-۸۹.
- ۱۸- سیدحسینی، سید محمد و عبقری، حسن/ مدیریت محصولات جدید/ ۱۳۷۹/ مجله تدبیر سازمان مدیریت صنعتی/ شماره ۱۰۸/ صص ۴۵-۳۶.
- ۱۹- سید جوادین، سید رضا/ مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان/ چاپ اول/ نشر نگاه دانش/ ۱۳۸۲/ صص ۱۱۴-۶۳.

- ۱) در حوزه رشد و یادگیری با ایجاد نظام مشارکتی و استقرار نظام پیشنهادات و توجه به کارکنان نسبت به ایجاد بسترهای مناسب اطلاعاتی از طریق ایجاد اتوماسیون داخلی و مکانیزه راه‌های شکوفایی کارکنان را بهبود بخشند.
- ۲) در حوزه فرآیندهای داخلی اقداماتی با فرآیندهای منسجم و نظام یافته همراه با تعهد کافی در مدیران و سیستم مناسب پاداش و جبران خدمت انجام دهند و پایش فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت را دنبال کنند.
- ۳) در حوزه مشتری با ارائه خدمات مورد پسند و اعتماد مشتریان، فعالیت‌ها و کانال‌های ارتباطی خود را به طور مؤثر با آنان حفظ و به طور مستمر سنجش رضایت مشتریان را ارزیابی کنند.
- ۴) در حوزه مالی نسبت‌های مالی را به طور مستمر تحلیل کنند.

#### منابع :

- ۱- ابن‌الرسول، اصغر/ توسعه کارت امتیازی متوازن در سیستم مدیریت تحقیقاتی/ چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران/ ۱۳۸۴.
- ۲- آذر، عادل و مومنی، منصور/ آمار و کاربرد آن در مدیریت/ جلد دوم/ چاپ اول/ انتشارات سمت/ ۱۳۷۷/ صص ۱۲۵-۱۱۴.
- ۳- الوانی، مهدی/ مدیریت عمومی/ چاپ دهم/ نشر نی/ ۱۳۷۶/ صص ۱۵۸-۹۴.
- ۴- امینی زاده، سعید/ ارایه نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن در لوله‌سازی اهواز/ اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک تهران/ ۱۳۸۵.
- ۵- برقی، امیر/ خود ارزیابی عملکرد شرکت داروسازی قاضی تبریز/ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی/ دانشکده مدیریت/ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز/ ۱۳۸۷.
- ۶- ثقفی، علی و مرادی، جواد/ مدیریت کیفیت جامع و رویکرد ارزیابی متوازن/ ۱۳۸۷/ دانش و پژوهش حسابداری/ سال سوم، شماره ۱۱/ صص ۲۹-۱۷.

- ۲۰- طاهری لاری، مسعود/ مدیریت تغییر و تحول سازمانی/ چاپ اول/ انتشارات درخشش/ ۱۳۷۷/ صص ۵۵-۶۹.
- ۲۱- طاهری، ابوالقاسم/ روش تحقیق و مآخذ شناسی/ چاپ اول/ مرکز چاپ انتشارات پیام نور/ ۱۳۷۶/ صص ۹۲-۱۴۷.
- ۲۲- عباس زادگان، محمد/ مدیریت سازمان‌های ناآرام/ ۱۳۷۸/ مجله تدبیر سازمان مدیریت صنعتی/ شماره ۹۶/ صص ۸۱-۹۷.
- ۲۳- علی بابایی، احمد/ طراحی و پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری عملکرد با استفاده از روش‌های کارت امتیازی متوازن و سنج‌هدف‌گرا/ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه صنایع اصفهان/ ۱۳۸۳/ صص ۱۱۵-۲۱۴.
- ۲۴- غفاریان، وفا/ سازمان‌های بدون مدیر سازمان‌های قرن آینده/ ۱۳۷۸/ مجله تدبیر سازمان مدیریت صنعتی/ شماره ۹۱/ صص ۲۲-۳۸.
- ۲۵- فتحعلی، علی/ بازاریابی بین‌المللی/ چاپ اول/ انتشارات شباهنگ/ ۱۳۷۲/ صص ۸۴-۱۰۱.
- ۲۶- فحیمی، فرزاد/ مدیریت رفتار سازمانی/ چاپ اول/ نشر هستان/ ۱۳۸۳/ صص ۵۸-۹۴.
- ۲۷- فدوی، عارفه/ ارگونومی و بهره‌وری/ ۱۳۷۷/ مجله تدبیر سازمان مدیریت صنعتی/ شماره ۸۶/ صص ۳۶-۴۱.
- ۲۸- فقهی فرهنگ، ناصر/ مدیریت ساختار استراتژیک سازمان/ چاپ اول/ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز/ ۱۳۷۹/ صص ۸۶-۱۹۴.
- ۲۹- فقهی فرهنگ، ناصر/ مدیریت استراتژیک سازمان/ چاپ اول/ انتشارات فروزش/ ۱۳۸۴/ صص ۳۲۲-۴۰۱.
- ۳۰- فقهی فرهنگ، ناصر/ مدیریت پایای سازمان/ چاپ اول/ انتشارات فروزش/ ۱۳۸۲/ صص ۱۴۷-۳۸۴.
- ۳۱- فقهی فرهنگ، ناصر/ مدیریت پویای سازمان/ چاپ اول/ انتشارات فروزش/ ۱۳۸۱/ صص ۲۵۵-۳۹۴.
- ۳۲- قشمی، آرش/ چرا بعضی از سازمان‌های کوچک در تدوین استراتژی‌ها دچار مشکل می‌شوند/ چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران/ ۱۳۸۵.
- ۳۳- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید/ سازمان‌های استراتژی محور/ ترجمه پرویز بختیاری/ چاپ اول/ سازمان مدیریت صنعتی/ ۱۳۸۳/ صص ۱۱۴-۱۸۹.
- ۳۴- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید/ هم‌سویی استراتژیک/ ترجمه بابک زنده دل/ چاپ اول/ انتشارات آسیا/ ۱۳۸۶/ صص ۶۸-۹۹.
- ۳۵- کاترین، سی بولگارلا/ رابطه بین رضایت کارکنان و رضایت مشتریان/ ترجمه اکرم حمیدیان/ ۱۳۸۴/ نشریه پیام مدیریت موفق/ شماره ۸۳/ صص ۹-۱۴.
- ۳۶- کاتر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری/ اصول بازاریابی/ ترجمه بهمن فروزنده/ چاپ اول/ انتشارات آتروپات/ ۱۳۷۶/ صص ۱۶۸-۲۴۱.
- ۳۷- کاظمی، مهدی/ مهندسی انسانی/ ۱۳۷۵/ مجله تدبیر سازمان مدیریت صنعتی/ شماره ۶۲/ صص ۲۹-۴۱.
- ۳۸- کورمن اراهم/ روانشناسی صنعتی و سازمانی/ ترجمه حسین شکرکن/ چاپ اول/ انتشارات رشد/ ۱۳۸۴/ صص ۴۹-۶۸.
- ۳۹- کیا، منوچهر/ تئوری‌های مدیریت و مدل‌های سازمان/ چاپ اول/ مرکز آموزش مدیریت دولتی/ ۱۳۷۳/ صص ۱۱۶-۱۵۴.
- ۴۰- گروه پژوهشی صنعتی آریانا/ تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی برایشون و کارت امتیازی متوازن در سازمان برق منطقه‌ای فارس.
- ۴۱- گریفین، مورهد/ رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده/ چاپ اول/ انتشارات مروارید/ ۱۳۷۴/ صص ۳۵-۷۸.
- ۴۲- مارکوات، مایکل/ ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه محمد رضا زاس/ چاپ اول/ انتشارات دانشگاه تهران/ ۱۳۸۵/ صص ۷۵-۱۱۴.
- ۴۳- محمدی، اسماعیل/ مشتری‌مداری/ چاپ اول/ مؤسسه خدمات فرهنگی رسا/ ۱۳۸۲/ صص ۱۶-۱۹.
- ۴۴- مدرس، احمد و عبدالله زاده، فرهاد/ مدیریت مالی/ چاپ اول/ سازمان چاپ و نشر بازرگانی/ ۱۳۸۲/ صص ۸۹-۱۱۷.
- ۴۵- مقیمی، سید محمد/ سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی/ چاپ اول/ انتشارات ترمه/ ۱۳۸۳/ صص ۲۸۷-۳۵۵.

- 60- Jeff P Papows, 1999, The pay of from knowledge Management, US Banker, New York, John wiles & sons.
- 61- Kaplan R.S., Norton D.P.1996, Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.
- 62- Morgan R.1994, Creative Organization, The Emergence of New organizational Forms, no 27, London.
- 63- Paul L.Niven,2002, Balanced Scorecard Step-by-Step, New York, John Wile.
- 64- Solvency Gavial,1992, Handbook of industrial Engineering, John wily & sons Inc.
- 65- Thompson J.D.2004, Organizations in action, New York, Mc Graw Hill.
- 66- Watson, G.H.2004, Strategic Benchmarking, Toronto, John Wiley & Sons.
- 67- www.bsc.com
- ۴۶- مهرکیش، محمداسماعیل/ بررسی میزان رضایتمندی مشترکین برق به منظور بهبود کیفیت در ارائه خدمت در امور برق سیزوار/ پایان‌نامه کارشناسی ارشد/ سازمان مدیریت صنعتی تهران/ ۱۳۸۱
- ۴۷- مومنی، منصور/ برخی از اشتباهات آماری در پژوهش‌های مدیریت/ ۱۳۸۰/ فصلنامه مدیریت توسعه/ شماره ۸/ صص ۳۶-۲۴.
- ۴۸- میچل، ترنس/ مدیریت در سازمان‌ها، ترجمه محمدحسین نظری‌نژاد/ چاپ اول/ انتشارات آستان قدس رضوی/ ۱۳۷۶/ صص ۲۱۴-۱۸۷.
- ۴۹- نورالنساء، رسول و تقی‌زاده هرات، علی/ بکارگیری رویکرد شش سیگما در حمایت از خط‌مشی و استراتژی/ چهارمین کنفرانس مدیریت تهران/ ۱۳۸۵.
- ۵۰- نیلس، یوران اولوه آناشوستراندا/ کارت امتیازی متوازن، ترجمه علیرضا علی سلیمانی/ چاپ اول/ مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران/ ۱۳۸۴/ صص ۹۴-۶۲.
- ۵۱- نیون، پل آر/ ارزیابی متوازن گام به گام/ مترجمان پرویز بختیاری و همکاران/ چاپ اول/ سازمان مدیریت صنعتی/ ۱۳۸۶/ صص ۸۵-۶۷.
- ۵۲- هوران، آدیانوب و پتیمن/ QFD در خدمات/ ترجمه عباس یزدان پناه/ چاپ اول/ مرکز آموزش مدیریت دولتی/ ۱۳۸۱/ صص ۸۴-۷۵.
- ۵۳- هیوز، باب/ اندازه‌گیری رضایت خاطر مصرف‌کننده/ ترجمه نسرين جزنی/ چاپ اول/ سازمان مدیریت صنعتی/ ۱۳۸۱/ صص ۷۶-۳۴.
- 54- Adebanjo, D. Kehoe, D. 2006, Factors Influencing Customer, Managing Service Quality, prentice Hall Inc..
- 55- Adizes I. 1988, Corporate life cycles, Englewood cliffs-prentice Hall Inc.
- 56- Alfred D. 2004, Strategy and Structure, M.I.T. press.
- 57- Angela M. Bowey, 2006, Gain Sharing, [http://www. Gainsharing. Cominhou](http://www.Gainsharing.Cominhou). Accessed March, 2005
- 58- Anton, J. Perkins, D. Feinberg, 1998, Listening to the Voice of the Customer, Bard Press.
- 59- Denison Daniel R. 2005, corporate culture and organizational effectiveness, New York, John wiles & sons.

