**موانع پیاده‌سازی ارزیابی متوازن در**

**آکادمی زبان انگلیسی سفیر گفتمان**

چکیده

هدف: در یک محیط رقابتی در حال تغییر، سیستم‌های ارزیابی عملکردی می‌توانند موثر واقع شوند که از جنبه‌های مختلف و به طور فراگیر یک سازمان را ارزیابی کنند. ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای مالی سنتی، علاوه بر اینکه متکی بر بهای تمام شده تاریخی بوده و افق کوتاه مدت سازمان را مدنظر قرار می‌دهند، ارتباط کمی با استراتژهای راهبردی سازمان دارند. چنین رویکردی برای هدایت و ارزیابی عملکرد شرکت­ها در عصر کنونی که بر اساس ایجاد ارزش و تولید ثروت بنا نهاده شده، کافی نیست. سیستم ارزیابی متوازن که در اواخر قرن بیستم توسط کاپلان و نورتون معرفی گردید، ضمن لحاظ کردن معیارهای مالی، معیارهای‏ جدیدی برای تطبیق روشهای ارزیابی با شرایط کنونی فراهم ‏آورد. تجربیات پیشین نشان می­دهد که پیاده­سازی این سیستم در عمل با چالش­هایی روبه­رو بوده است. پژوهش حاضر در صدد شناسایی موانع پیاده‌سازی ارزیابی متوازن برآمده است.

روش­شناسی: داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیات این پژوهش با استفاده از تعداد 60 پرسشنامه تکمیل‌شده از پرسنل رده مدیریتی (شامل مدیر کل، سرپرست واحد، مدیر واحد، مدیر امور مالی و مدیر اداری) آکادمی زبان انگلیسی سفیر گفتمان (دارای بیش از 80 شعبه در سراسر کشور) استخراج شده و با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه24 تحلیل گردیده است.

**یافته­­ها:** نتایج پژوهشنشان می­دهد که از نظر پاسخ‌دهندگان، عدم درک صحیح و روشن کارکنان سازمان از راهبردها، عدم آشنایی مدیران با مفهوم ارزیابی متوازن و نحوه پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن، مزایای استفاده از این سیستم و همچنین عدم آشنایی مدیران با تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکرد مبتنی بر سیستم ارزیابی متوازن از مهمترین موانع پیاده سازی این سیستم در آکادمی مذکور به شمار می‌رود.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، تکنیک ارزیابی متوازن، معیار ارزیابی، آکادمی زبان انگلیسی سفیر گفتمان.

**کد طبقه­بندی موضوعی:** M10

**مقدمه**

نظارت و ارزیابی موضوعی است که از زمان مطرح شدن نظریه‌های کلاسیک مدیریت مطرح بوده است. با توجه به گسترش رقابت جهانی، سازمان‌ها برای حفظ بازار و کسب سود باید به طور مداوم در تلاش برای بهبود عملکرد خود باشند. مدیران جهت نیل به این هدف، باید ارزیابی مناسبی از میزان دستیابی به برنامه‌های از پیش تعیین شده را در دستور کار خود قرار دهند[6]. از اینرو ارزیابی عملکرد از جمله بهترین راه‌های به دست آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در بنگاه‌های اقتصادی است. در گذشته موفقیت سازمان‌ها تنها براساس سنجه‌های مالی ارزیابی می‌شد، لیکن با افزایش رقابت در بازار، علاوه بر سنجه‌های مالی، سایر جنبه‌های عملکرد سازمان نیز مدنظر قرار گرفت[19]. به عبارتی در این فضای رقابتی و متغیر، سیستم‌های ارزیابی عملکردی می‌توانند موثر واقع شوند که به طور فراگیر یک سازمان را ارزیابی کنند[4]. در همین راستا، ادبیات نوین حسابداری مدیریت بر استفاده از معیارهای غیرمالی به صورت ابزاری برای غلبه بر ناکارایی‌های نسبت داده شده به معیارهای مالی تاکید دارند و معتقدند که معیارهای غیرمالی باید در کنار معیارهای مالی استفاده شود[17,22].

محدودیت‌های موجود در روش مبتنی بر معیارهای مالی از یکسو و دیدگاه‌های جدید نسبت به بنگاه اقتصادی از سوی دیگر منجر به تغییر نگرش در نحوه ارزیابی عملکرد گردید و رویکردهای جدیدی از قبیل سیستم ارزیابی متوازن را ضروری ساخت. ارزیابی متوازن رویکردی است که در کنار معیارهای مالی، با افزودن سه بعد "مشتریان"، "فرآیندهای داخلی" و "یادگیری و رشد"، محدودیت‌های سیستم ارزیابی سنتی را مرتفع می‌سازد[12].

**تشریح و بیان مسئله**

گسترش و پيچيدگي روزافزون سازمان‌ها در جهان پيشرفته امروز، فشارهاي ناشي از کمبود منابع و افزايش رقابت، وجود انواع مخاطرات در زمينه‌هاي مالي، اداري و تجاري که هدفها و سياست‌هاي سازماني، آنها را از درون و برون به شدت تهديد مي‌کند، سبب شده است که کنترل و ارزيابي عملکرد اينگونه واحدها به صورت منطقي انجام نگيرد و نياز به يک سيستم سنجش عملکردي کامل‌تر از آنچه که قبلاً موجود بود، به وجود آيد[5,15] نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهایی نظیر میزان فروش، سود خالص، بازده حقوق مالکان، سود هر سهم بود که همگی از معیارهای مالی به حساب می‌آمد. برخی مشخصات این معیارها به شرح زیر است:

1. معیارهای مالی بر مبنای بهای تمام شده تاریخی بوده و در نتیجه به آینده توجهی ندارد. به عبارتی می‌توان گفت این معیارها با اهداف راهبردی سازمان ارتباط کمی دارند.
2. این معیارها بیشتر دنبال اهداف کوتاه مدت هستند. در نتیجه این تفکر، هر افزایش درآمد و هر کاهش هزینه‌ای مثبت تلقی می‌شود.
3. این معیارها به ظرفیت‌ها و توانایی‌ها چندان توجه نمی‌کنند.
4. این معیارها نتایج عملکرد مدیران را بعد از پایان دوره گزارش می‌کنند.
5. این معیارها توانایی ارتباط بین تصمیمات مدیران و نتایج آن‌را ندارند ]9، 12، 13، 15[

اين حقيقت كه شركت ها با استفاده از سیستم‌های ارزیابی سنتی تصوير محدود و ناقصي از عملكرد سازمان خود را تعيين مي‌كنند، انگيزه بيشتري برای بکارگیری سیستم‌های ارزیابی نوین نظیر ارزیابی متوازن بود تا شاخص‌هاي اضافي كه رضايت مشتريان، فرآيندهاي كسب و كار داخلي و توانايي يادگيري و رشد را منعكس مي‌كند، در ارزیابی‌ عملکرد مدنظر قرار دهند[18]. واحدهاي اقتصادی با استفاده از سیستم ارزیابی متوازن، درك صحيحي از استراتژي مربوط به خودشان به دست مي‌آورند. اگر مدیریت و کارکنان، ديدگاه روشني نسبت به استراتژي شركت داشته باشد، اطلاعات و حتي معيارهاي مورد استفاده، داده‌هاي مهم و با ارزشي خواهند بود[17]. نگاهی به ادبیات سیستم ارزیابی متوازن نشان می‌دهد این رویکرد دارای مزایا و منافع زیر برای سازمان‌ است:

1. مبتنی بر هدف بودن این سیستم (توانایی تبدیل ماموریت و راهبرد سازمان به اهداف روشن قابل سنجش) و ایجاد تعادل بین اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت از طریق اندازه گیری مناسب عملکرد سازمان.
2. استفاده از شاخص‌های کمی غیرمالی در کنار شاخص های مالی،
3. بیان استراتژی برای کلیه کارکنان و مدیران به صورت قابل فهم و اندازه‌گیری و همسوسازی سازمان در جهت راهبردها،
4. یکپارچه سازی برنامه ریزی راهبردی و بهبود اثربخشی مدیریت از طریق ارائه تصویر کلی قابل اجرا از راهبرد،
5. تخصیص بهینه منابع و کمک به کارکنان جهت درک فعالیت‌هایی که جهت نیل به اهداف و راهبرد سازمان باید انجام دهند،
6. ایجاد تصویری کلی از وضعیت سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده نگری در امور مختلف،
7. قابلیت انعطاف و سازگاری با هرگونه تغییر و تحول در سازمان ]6, 9, 16-19[21,

علیرغم ظهور و گسترش رویکرد ارزیابی متوازن و با علم به کلیه مزایا و منافعی که می‌توان برای آن متصور بود، هنوز بسیاری از کشورها از جمله ایران در پیاده‌سازی موثر این سیستم با محدودیت‌هایی مواجه هستند. نگاهی به موارد پیاده‌سازی مختلف این سیستم نشان می‌دهد، عدم شناسایی چالش‌ها و محدودیت‌های پیاده‌سازی ارزیابی متوازن و ناتوانی در رفع آن‌ها و یا در تبدیل آن‌ها به فرصت، منجر به تجربیات ناموفقی در این زمینه گشته است[8]. به همین دلیل کنکاش موانع پیاده‌سازی رویکرد ارزیابی متوازن و ارائه راهکار جهت مقابله با آن از ضروریات این مبحث می‌باشد.

**مبنای نظری پژوهش**

ارزیابی، فرآیندی است که به وسیله آن همه مدیران درباره عملکرد کارهای تخصصی انجام شده در شرکت اطلاعات مربوط را به دست می‌آورند و نتایج آن را با شاخص‌های از پیش تعیین شده در بودجه، برنامه و راهبردها مقایسه می‌کنند [13]. کاپلان و نورتون برای اولین بار در سال 1990 به دنبال مطالعه یکساله چندین شرکت، رویکرد ارزیابی متوازن را به عنوان یک ابزار مدیریت عملکرد معرفی نمودند. هدف ارزیابی متوازن این بود که شاخص‌های اساسی عملکرد یک سازمان را به مدیران نشان دهد و موجب همترازی عملیات و استراتژی کلی سازمان شود. آنها به دنبال ابزاری بودند که بتوانند چشم‌انداز شرکت را به دسته‌ای از اهداف روشن تبدیل کنند. این اهداف باید به سیستم ارزیابی عملکردی تبدیل می‌شد که به شکلی اثربخش با استراتژی‌ها در ارتباط باشد[14]. این حقیقت که شرکت‌ها با استفاده از معیارهای مالی تصویر محدودی از عملکرد سازمان را نشان می‌دهد را می‌توان بزرگترین انگیزه برای ایجاد رویکرد ارزیابی متوازن دانست. پیشنهاد کاپلان و نورتون این بود که معیارهای مالی با شاخص‌های اضافی که رضایت مشتریان، فرآیندهای کسب و کار داخلی و توانایی رشد و یادگیری را منعکس می‌کند، تکمیل گردد. از همین رو ارزیابی متوازن شامل چهار منظر (1) مالی، (2) مشتریان، (3) فرآیندهای داخلی و (4) یادگیری و رشد را ارائه نمودند. این جنبه‌ها نشان می‌دهند که شرکت چگونه می‌تواند ارزیابی عملیات خود را انجام دهد و برای سهامداران خلق ارزش نماید[16]. رويكرد ارزيابي متوازن از زمان معرفي در سال 1992، بخشي اساسي از نظامي پيچيده براي مديريت اجراي راهبرد شده است. اثربخشي اين رويكرد از دو قابليت توانمندي رويكرد در توصيف روشن راهبرد و توانمندي آن براي پيوند زدن راهبرد با نظام مديريت ناشی می‌گردد. (همان).

ارزيابي متوازن شامل دسته تقريباً وسيعي از معيارها و سنجه‌هاست كه در قالب گروه‌هاي عملكردي گسترده‌اي طبقه‌بندي شده‌اند. دسته‌بندي زير مجموعه‌هاي سنجهاي ارزيابي متوازن به عنوان قسمتي از اين گروه‌هاي عملكردي متفاوت، جنبه بسيار مهمي از طراحي سيستم ارزيابي متوازن در راستای اجرای موفق آن است[16]. به بيان ديگر، ارزيابي متوازن براي برقراري ارتباط بين اهداف مرتبط و چندگانه كه دستيابي به آنها براي رقابت بر پايه توانايي‌ها و نوآوري‌ها مهم هستند، توسعه پيدا كرده است. همانطور كه بیان شد، ارزيابي متوازن، هدف اصلي و استراتژي شركت را به اهداف و معيارهاي سازمان‌‎يافته در چهار منظر به صورت زیر تبدیل می‌کند:

**منظر مالي**

معيارهاي مالي، نتايج اقتصادي قابل اندازه گيري عمليات را ارزيابي مي كند. معيارهاي عملكرد مالي مشخص مي‌كند كه آيا استراتژي شركت اجرا مي شود و آيا باعث بهبود سود شركت مي شود يا نه؟ اهداف مالي معمولاً با قابليت سوددهي شركت مرتبط است و اندازه گيري مي شود[16].

**منظر مشتريان**

منظر مشتري عموماً شامل چندين معيار اصلي يا كلي از نتايج موفق راهبردهاست كه به خوبی اجرا شده است. در اين منظر، مديران بخش‌هايي از بازار و مشتري، كه شركت در آن بخش‌ها رقابت خواهد كرد را شناسايي كرده و معيارهاي عملكرد مربوط به آنها را مشخص می‌كنند. معيارهاي عملكرد اصلي شامل رضايت مشتري، حفظ مشتري، جذب مشتريان جديد، سودآوري مشتري و سهم بازار است(همان)

**منظر فرآيندهاي داخلی**

شركت‌ها به ندرت به دليل راهبردهای نادرست شكست مي خورند. دليل شكست آن‌ها عدم داشتن روش‌هايي براي دستيابي به تدابير و فنوني است كه يك سیاست را احاطه مي نمايد. منظر داخلي به ما پيش زمينه‌هاي كار را كه به وسيله ي اهداف نهايي و مورد نظر هدايت مي شوند، و براي رسيدن به اهداف مالي و مشتري لازم مي‌باشند، يادآور مي شود[20].

**منظر فراگيري و رشد**

چهارمين منظر ارزيابي متوازن، فراگيري و رشد است كه زيرساخت‌هایی براي رشد و بهبود بلندمدت ايجاد مي كند. منظر فرآيندهاي داخلی و مشتري، عوامل بسيار مهم را براي موفقيت جاري و آتي سازمان شناسايي مي‌كنند. سازمان‌ها بعيد است كه بتوانند با استفاده از تكنولوژي‌ها و ظرفيت هاي امروز به اهداف بلندمدت در رابطه با مشتريان و فرآيند هاي درون سازماني دست يابند[16]. با توجه به توضیحات فوق، نگاره (1) چارچوب ارزیابی متوازن [18] نمایش می‌دهد:

نگاره 1 چارچوب کلی ارزیابی متوازن

رويكرد ارزيابي متوازن، ابزارهايي را فراهم مي كند كه راهبرد مدون سازمان را به اجراي آن مرتبط می‌سازد. ویرسما[24] با بررسی جامع سیستم‌های ارزیابی مختلف نشان داد که سیستم ارزیابی متوازن می‌تواند بهترین و مناسب‌ترین سیستم ارزیابی عملکرد باشد. با استفاده از اين رويكرد، سازمان‌هاي ناكام و شكست خورده، توانستند خود را بازسازي كنند و به نتايج جالب توجهي دست يابند[19].

مطالعات گوناگون در رابطه پیاده‌سازی ارزیابی متوازن نشان می‌هد، مشکلی که اکثر سازمان ها با آن مواجه هستند، توانایی آنها در توسعه مدل علّی راهبردهای سازمان می‌باشد[1] با توجه به مزایایی که پیاده‌سازی این رویکرد ارزیابی فراهم می‌سازد و با در نظر گرفتن موانع پیاده‌سازی این سیستم، در این مقاله درصدد شناسایی این موانع و تلاش برای رفع آن هستیم.

**پژوهش‌های پیشین**

محققین حسابداری و مدیریت تاکنون رویکرد ارزیابی متوازن را از جنبه‌های مختلفی مورد پژوهش قرارداده‌اند، لیکن در گستره فضای موجود، پژوهش‌های زیادی در خصوص موانع پیاده‌سازی این سیستم به چشم نمی‌خورد. برخی پژوهش‌هایی که از این منظر ارزیابی متوازن را به بوته آزمایش کشانده‌اند به شرح زیر عنوان می‌گردد:

براساس مطالعه موردی رامفو [23] مشخص شد محدودیت‌های ارزیابی متوازن در واحدهای تجاری کوچک و متوسط کمتر واکاوی واکاوی شده است و نتایج بررسی علل ناموفق بودن پیاده‌سازی ارزیابی متوازن در این واحدهای تجاری نشان می‌دهد که تغییرات پی‌در پی راهبردها، یکی از دلایل شکست پیاده‌سازی صحیح و جامع ارزیابی متوازن بوده است.

فرناندز و همکاران [14] ، عوامل تعيين‌كننده در اجراي ارزيابي متوازن را مورد بررسي قرار دادند. آنها به اين نتيجه رسيدند كه مشاركت مدير ارشد مالي، مشاركت مديران اداري مختلف، پشتيباني مديريت عالي سازمان و اندازه سازمان به طور با اهميتي با مراحل اجرايي ارزيابي متوازن همبستگي دارند. همچنين آنها نشان دادند كه اين عوامل با مراحل اجراي ارزيابي متوازن تغيير مي‌كنند.

كمالي شهری [9] پژوهشي را با عنوان "امكان سنجي اجراي ارزيابي متوازن در شركت هاي لوازم خانگي فعال در بورس اوراق بهادار تهران" انجام داد. نتايج پژوهش بیانگر این مطلب بود که امكان اجراي ارزيابي متوازن در شركت هاي لوازم خانگي بورس اوراق بهادار تهران وجود دارد و می‌توان در منظرهاي مالي، مشتري، فرايندهاي داخلي و يادگيري و رشد شاخص‌سازی مناسب صورت داد.

عاملي [7] پژوهشي را با عنوان "مورد كاوي چالش‌هاي پياده‌سازي كارت امتيازي متوازن با نظري بر تأثير آن بر تحقق استراتژي در سازمان‌هاي ايراني" به انجام رساند. نتايج مطالعه نشان داد كه به كارگيري كارت امتيازي متوازن و ترسيم نقشه راهبردی، سازمان‌ها را در تقويت كار تيمي و همسوسازي سرمايه سازماني، اطلاعاتي و انساني با استراتژي هاي سازمان ياري مي‌رساند.

خواجوی و سروری[3] به مطالعه موردی امکان‌سنجی اجرای ارزیابی متوازن در شرکت‌های پتروشیمی جنوب کشور پرداختند. این مطالعه نشان داد شاخص سازی در هر چهار منظر ارزیابی متوازن در شرکت‌های مورد بررسی امکان‌پذیر می‌باشد. اما تاکنون پیش‌نیازها و تفکرات لازم جهت پیاده‌سازی این تکنیک در این شرکت‌ها به خوبی ایجاد نشده است. بررسی‌های بیشتر نشان داد که دیدگاه مشتری مهمترین عامل و دیدگاه‌های فرآیندهای داخلی، مالی و یادگیری و رشد به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

نصیری‌پور وهمکاران[11] با تدوین یک پژوهش توصیفی تطبیقی در کشورهای استرالیا، آمریکا، کانادا ونیوزلند و با استفاده از تکنیک ارزیابی متوازن به طراحی الگوی ارزیابی عملکرد بیمارستانهای دولتی ایران با شش رویکرد رسالت، دورنما، استراتژی، منظر، هدف و سنجه پرداخته و به این نتیجه رسیدند در کلیه کشورهای مورد مطالعه، رویکردهای رسالت ودورنما بخش مهمی ازالگوی ارزیابی عملکرد و ارتقای اثر بخش سلامتی مهم‌ترین استراتژی در بیمارستان‌ها بوده، لیکن در 34 بیمارستان مورد بررسی، منظری وجود نداشته و سنجه‌ها نیز متناسب با استراتژی‌ها و اهداف تدوین نگردیده است.

**فرضیه‌های پژوهش**

جهت بررسی موضوع پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

**فرضیه 1:** عدم آشنایی مدیران با مفهوم، مزایا و نحوه پیاده‌سازی، تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکرد مبتنی بر ارزیابی متوازن، از موانع پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن می‌باشد.

**فرضیه 2:** عقیده مدیران بر غیرموثر بودن استفاده از کارت ارزیابی متوازن، از موانع پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن می‌باشد.

**فرضیه 3:** عدم توانایی مدیران در تعیین چشم‌اندازها و راهبردها به گونه‌ای روشن، شفاف و با ثبات، از موانع پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن می‌باشد.

**فرضیه 4:** عدم مشارکت جمعی کارکنان در پیشبرد راهبردهای سازمان، از موانع پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن می‌باشد.

**فرضیه 5:** هزینه و زمان‌بر بودن پیاده‌سازی ارزیابی متوازن، عدم امکان تعیین معیارهای ارزیابی و کمبودهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، از موانع پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن می‌باشد.

**روش پژوهش**

این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده پرسشنامه‌ای و بر حسب روش نیز از نوع توصیفی و همبستگی می‌باشد.

**ابزار اندازه‌گیری**

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش جهت آزمون فرضیات، پرسشنامه‌ای بوده که توسط واحدیان و تقوی مقدم[12] طراحی شده و با توجه به جامعه مورد بررسی تعدیل گردیده است. روایی محتوایی پرسشنامه به تایید اعضای هیات علمی رشته حسابداری رسیده است. این پرسشنامه از دو بخش سئوالات عمومی و سئوالات تخصصی تشکیل شده و که بخش سئوالات عمومی شامل 6 پرسش جمعیت شناختی و بخش سئوالات تخصصی شامل 30 پرسش در خصوص موانع پیاده‌سازی ارزیابی متوازن بوده است. سئوالات بخش تخصصی، بر مبنای طیف 5 گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی گردیده است. فرضیه‌های پژوهش در قالب آزمون فرض آماری H0 و H1 به صورت زیر طراحی و با استفاده از نسخه 24 نرم افزار SPSS آزمون گردید:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| عامل مورد بررسی، از موانع پیاده‌سازی ارزیابی متوازن نمی‌باشد  | $H0 : μ\leq 3$  |  |
| عامل مورد بررسی، از موانع پیاده‌سازی ارزیابی متوازن می‌باشد |  $H1 : μ>3$ |

**جامعه و نمونه آماری**

جامعه آماری در این پژوهش کلیه پرسنل سطوح مدیریتی آکادمی زبان انگلیسی گفتمان سفیر شامل مدیر کل، سرپرست واحد، مدیر واحد، مدیر امور مالی و مدیر اداری بوده که از افراد مذکور، تعداد 60 پرسشنامه تکمیل گردیده است. اطلاعات مرتبط با ترکیب پاسخ‌دهندگان در بخش آمار توصیفی بافته‌های پژوهش، گزارش شده است.

**شناخت واحدهای مورد رسیدگی**

[آکادمی زبان سفیر گفتمان](http://www.gosafir.com/) با بیش از یک و نیم دهه سابقه درخشان به عنوان یکی از پیشگامان صنعت آموزش زبان در کشور با 80 شعبه در تهران و مراکز استانهای کشور، موفق به اخذ 3 گواهی نامه استاندارد جهانی ایزو 9001 در مدیریت کیفیت، ایزو 10002 در مدیریت شکایات مشتریان و ایزو IWA2 در مدیریت و آموزش و همچنین کسب نمایندگی تربیت مدرسین بین المللی زبان از دانشگاه های آکسفورد و کمبریج شده است. در این آکادمی بیش از 2000 نفر به عنوان مدرس زبان های خارجی و 500 نفر به عنوان مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری و پشتیبانی فعالیت می‌کنند.

**یافته‌های پژوهش**

**الف) آمار توصیفی**

جهت بررسی فرضیات این پژوهش، تعداد 60 پرسشنامه از پرسنل شاغل در سطوح مدیریتی آکادمی زبان انگلیسی گفتمان سفیر جمع‌آوری گردیده است. ترکیب پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در قالب جداول 1 تا 3 به شرح زیر ارائه شده است:

| ***جدول 1 – ترکیب جنسیت وسن پاسخ‌دهندگان*** |
| --- |
|   | 20 تا 30 سال | 30 تا 40 سال | 40 تا 50 سال | بالای 50 سال | **جمع** |
| مرد | 1 | 13 | 2 | 3 | **19** |
| زن | 8 | 31 | 0 | 2 | **41** |
| **جمع** | **9** | **44** | **2** | **5** | **60** |
|  |

| **جدول 2 – ترکیب سمت اجرایی و سابقه کاری پاسخ‌دهندگان** |
| --- |
|   | کمتر از 5 سال | بین 5 تا 10 سال | بیش از 10 سال | **جمع** |
| مدیر کل | 1 | 0 | 3 | **4** |
| سرپرست واحد | 3 | 11 | 2 | **16** |
| مدیر واحد | 6 | 19 | 5 | **30** |
| مدیر امور مالی | 4 | 5 | 0 | **9** |
| مدیر اداری | 0 | 0 | 1 | **1** |
| **جمع** | **14** | **35** | **11** | **60** |
|  |

| **جدول 3 – ترکیب مقطع و رشته تحصیلی پاسخ دهندگان** |
| --- |
|   | کارشناسی | کارشناسی ارشد | دانشجوی دکتری | دکتری | **جمع** |
| زبان انگلیسی  | 10 | 32 | 0 | 1 | **43** |
| مدیریت | 1 | 2 | 0 | 0 | **3** |
| کامپیوتر | 3 | 0 | 0 | 0 | **3** |
| حسابداری | 6 | 4 | 1 | 0 | **11** |
| **جمع** | **20** | **38** | **1** | **1** | **60** |

**ب) آمار استنباطی**

یکی از مهمترین بخش‌های پژوهش‌های مبتنی بر پرسشنامه، تحلیل روایی و پایایی ابزار مورد استفاده است. در اين پژوهش از روش روايي محتوا استفاده شده است. روايي محتوا را مي‌توان با استفاده از نظرات كارشناسان و متخصصان بررسي نمود. لذا در اين پژوهش، قبل از توزیع پرسشنامه نظرات تعدادی از اساتید و افراد متخصص حسابداري توزيع در پرسشنامه اعمال گردیده است. همچنین جهت ارزیابی پایایی، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده و ضریب آلفای کرونباخ 0.822 نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار آزمون بوده است.

جهت آزمون فرضیات، از آزمون میانگین یک جامعه[[1]](#footnote-1) بهره برده‌ایم. نتایج این آزمون به تفکیک هر سئوال پرسشنامه در قالب جداول 4 تا 7 به شرح زیر است:

|  |
| --- |
| **جدول 4 - میزان آشنایی پاسخ دهنده با مفهوم ارزیابی متوازن** |
| عامل مورد سوال | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| مفهوم سیستم ارزیابی متوزان  | 60 | 1.90 | 1.053 | 0.136 |
| مزایای سیستم ارزیابی متوازن | 59 | 1.93 | 1.065 | 0.139 |
| نحوه پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن  | 59 | 1.76 | 0.897 | 0.117 |
| اعتقاد به سودمندی ارزیابی متوازن | 51 | 3.18 | 1.072 | 0.150 |
|  |

نتایج مندرج در جدول 4 نشان می‌دهد میزان آشنایی پرسنل سطوح مدیریتی آکادمی زبان گفتمان سفیر با سیستم ارزیابی متوازن کم است و شاید این امر منجر به عدم احساس نیاز به چنین سیستمی شده است.

| ***جدول 5 – نظرات پاسخ دهندگان در خصوص موانع پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن*** |
| --- |
| عامل مورد سوال | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| عدم آشنایی مدیران با مفهوم سیستم ارزیابی متوازن | 60 | 4.13 | 0.747 | 0.096 |
| عدم آشنایی مدیران با مزایای استفاده از سیستم ارزیابی متوازن. | 59 | 4.08 | 0.677 | 0.088 |
| عدم آشنایی مدیران با نحوه پیاده‌سازی ارزیابی متوازن. | 60 | 4.10 | 0.817 | 0.105 |
| اعتقاد مدیران بر غیرموثر بودن استفاده از سیستم ارزیابی متوازن. | 58 | 3.03 | 1.025 | 0.135 |
| عدم آشنایی مدیران با تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکرد مبتنی بر سیستم سیستم ارزیابی متوازن. | 59 | 4.03 | 0.742 | 0.097 |
| عدم توانایی مدیران در تعیین چشم‌اندازها و راهبردها به گونه‌ای شفاف. | 59 | 3.46 | 1.088 | 0.142 |
| عدم پذیرش و مقبولیت سیستم ارزیابی متوازن توسط کارکنان | 60 | 3.35 | 1.005 | 0.130 |
| عدم مشارکت کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان | 60 | 3.22 | 1.010 | 0.130 |
| هزینه‌بر و زمان‌بر بودن پیاده سازی سیستم ارزیابی متوازن | 60 | 3.23 | 0.890 | 0.115 |
| عدم وجود امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز سیستم ارزیابی متوازن | 59 | 3.54 | 0.934 | 0.122 |
| تغییرات پیاپی سیاست‌ها و راهبردها | 60 | 3.82 | 0.770 | 0.099 |
| عدم امکان تعیین معیار ارزیابی برای جنبه مالی سیستم ارزیابی متوازن | 59 | 3.59 | 0.790 | 0.103 |
| عدم امکان تعیین معیار ارزیابی برای جنبه مشتری سیستم ارزیابی متوازن | 59 | 3.58 | 0.747 | 0.097 |
| عدم امکان تعیین معیار ارزیابی برای جنبه فرآیندهای داخلیسیستم ارزیابی متوازن | 60 | 3.42 | 0.766 | 0.099 |
| عدم امکان تعیین معیار ارزیابی برای جنبه یادگیری و رشدکارت ارزیابی متوازن | 58 | 3.34 | 0.928 | 0.122 |
| نوسانات سیاسی و اقتصادی کشور | 58 | 3.83 | 0.939 | 0.123 |
| عدم درک صحیح کارکنان سازمان از راهبردها  | 59 | 4.54 | 1.088 | 0.142 |
| عدم همسویی منافع کارکنان با راهبردهای سازمان  | 60 | 3.60 | 1.659 | 0.214 |
| عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از پیشبرد اهداف  | 60 | 3.25 | 1.704 | 0.220 |
| عدم ارتباط راهبردها با بودجه و برنامه‌های عملیاتی  | 60 | 3.57 | 1.466 | 0.189 |

نتایج جدول 5 نشان می‌دهد از نظر پاسخ‌دهندگان، عدم درک صحیح و روشن کارکنان سازمان از راهبردها، عدم آشنایی مدیران با مفهوم ارزیابی متوازن. عدم آشنایی مدیران با نحوه پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن. عدم آشنایی مدیران با مزایای استفاده از سیستم ارزیابی متوازن و عدم آشنایی مدیران با تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکرد مبتنی بر سیستم ارزیابی متوازن از مهمترین موانع پیاده سازی این سیستم به شمار می‌رود.

| **جدول 6 – اولویت بندی جنبه‌های مختلف کارت ارزیابی متوازن** |
| --- |
| **جنبه‌های مختلف کارت ارزیابی متوازن** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Std. Error Mean** |
| جنبه مالی | 60 | 2.45 | 1.156 | 0.149 |
| جنبه مشتری | 60 | 2.48 | 1.033 | 0.133 |
| جنبه فرآیندهای داخلی | 60 | 2.58 | 1.078 | 0.139 |
| جنبه یادگیری و رشد | 60 | 2.48 | 1.228 | 0.159 |

نتایج جدول 6 نشان می‌دهد از نظر پاسخ‌دهندگان، جنبه‌های مختلف کارت ارزیابی متوازن از اهمیت یکسانی برخوردارند و لذا باید همه جوانب را مد نظر قرارداد.

| ***جدول 7– عوامل موجود در سازمان‌های موفق در زمینه سیستم ارزیابی متوازن*** |
| --- |
| عامل مورد سوال | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| بیان سیاست‌های راهبردی به زبان ساده و عملیاتی | 60 | 4.40 | 0.718 | 0.093 |
| همسویی ارکان سازمان با سیاست‌های راهبردی | 60 | 4.47 | 0.623 | 0.080 |
| همسویی ارکان سازمان با سیاست‌های راهبردی | 60 | 4.47 | 0.623 | 0.080 |
| درک کارکنان از سیاست‌های راهبردی و ایفای تعهدات در جهت تحقق آنها | 60 | 4.43 | 0.673 | 0.087 |
| پیاده‌سازی فرآیند مدیریت راهبردی | 60 | 4.38 | 0.715 | 0.092 |

**بحث و نتیجه‌گیری**

کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه و کامیابی سازمان‌ها است[21]. نتایج بیان شده در قسمت قبلی نشان می‌دهد از نظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، عمده موانع مرتبط با پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن، به عدم شناخت کافی مدیریت از این سیستم، مزایا، نحوه استقرار و تعیین معیارهای ارزیابی قابل کاربرد وابسته است. به عبارتی بر اساس نتایج استخراج شده، فرضیه‌های 1 و 4 را نمی‌توان رد کرد. با توجه به بررسی صورت گرفته می‌توان گفت پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن در آکادمی زبان انگلیسی گفتمان سفیر، نیازمند تاکید بیشتر بر معیارهای مندرج در نگاره زیر است:

**نگاره 2 معیارهای لازم جهت پیاده‌سازی کارت ارزیابی متوزان** [2]

همانطور که بیان شد، ارزیابی متوازن رویکردی است که عملکرد سازمان را در قالب چهار جنبه ارزیابی می‌کند. به نظر می‌رسد بهتر است جهت ارزیابی معیارهایی مد نظر قرار گیرد بر مبنای اهداف استراتژیک باشد و کل سازمان را از جنبه‌‎های مختلف مدنظر قرار دهد، لیکن بر جنبه‌های مهم سازمان تاکید بیشتری داشته باشد. همچنین، علاوه بر رعایت الزامات فوق برای پیاده‌سازی رویکرد ارزیابی متوازن، موارد زیر نیز باید مدنظر قرار گیرد:

1. مدیریت نباید فرض کند روابط علّی به طور کاملاً دقیق مشخص می‌باشد. شرکت لازم است در طی زمان، شواهدی مبنی بر رابطه بین معیارهای سنجش مالی و غیرمالی جمع‌آوری نماید. درک این مسئله توسط مدیریت منجر به این می گردد تا مدیران از همان ابتدا درصدد طرح ریزی یک کارت ارزیابی متوازن کامل بر نیامده و نیروی خود را بیهوده صرف نکنند.
2. مدیران نباید در همه زمان ها خواستار بهبود در همه معیارهای سنجش عملکرد باشند. معیار هزینه– فایده در طراحی کارت ارزیابی متوازن و موازنه بین اهداف راهبردی، از اهم الزامات پیاده‌سازی سیستم ارزیابی متوازن است. لازم نیست مدیران، تنها از معیارهای سنجش عملکرد عینی در کارت ارزیابی متوازن استفاده کنند. استفاده از معیارهای ذهنی در کنار معیارهای عینی بسیار سودمند است. البته به شرطی که غیردقیق نباشند یا قابل دستکاری نباشد[10]

**محدودیت‌های حاکم بر این پژوهش**

در اجرای هر پژوهش علمی محدودیت‌هایی وجود دارد که می‌تواند بر نتایج پژوهش تاثیرگذار باشد. عدم وجود انگیزه کافی برای مشارکت فعال در اینگونه پژوهش‌ها در بین اعضای جامعه مورد بررسی یکی از اثرگذارترین محدودیت‌ها است. ضمن آنکه همواره پژوهش‌هایی که با استفاده از پرسشنامه انجام می‌پذیرد، با محدودیت‌های ذاتی از قبیل عدم آشنایی پاسخ‌دهنده با هدف پژوهشگر، ایده‌آل نگری یا محافظه‌کاری پاسخ‌دهنده و یا عدم دقت در پاسخ‌دهی و ... مواجه بوده است.

**فهرست منابع**

|  |
| --- |
| 1. افشار کاظمی، محمد علی و پناهی، فاطمه(1393). "ارزیابی مدل کارت امتیازي متوازن با استفاده از شبیه سازي دینامیکی. مطالعه موردي: بانک سامان". فصلنامه علمی پژوهشی حسابداري مدیریت. سال هفتم، شماره بیست و دوم.
 |
| 1. بختیاری، پرویز(1386) "سازمان‌های استراتژی محور". تهران. نشر مدیریت صنعتی.
 |
| 1. خواجوی، شکرالله و سروری، یوسف (1391). "امكان سنجي اجراي ارزيابي متوازن، مطالعه موردي: شركت هاي پتروشيمي جنوب كشور"، فصلنامه علمي پژوهشي حسابداري مديريت، سال پنجم، شماره دوازدهم.
 |
| 1. خواجوی، شکرالله و سیرانی، محمد و اللهیاری، عباس (1390) "امکان‌سنجی پیاده‌سازی تکنیک ارزیابی متوازن در سنجش عملکرد بیمارستان‌های شیراز". فصلنامه مطالعات تجربی حسابداری و مالی". سال نهم، شماره 30 . تابستان 1390 . صص177-151
 |
| 1. شاهمرادی، محمدعلی (1382) "ارزیابی عملکرد مالی واحدهای تابعه یک مجتمع صنعتی با استفاده از کارت ارزیابی متوازن"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران.
 |
| 1. طبری، مجتبی و آراسته، فرزاد (1387) "ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت ارزیابی متوازن" فصلنامه مدیریت، سال پنجک، شماره 12، 20-12
 |
| 1. عاملي، فاطمه (1386). "مورد كاوي چالش‌هاي پياده سازي كارت امتيازي متوازن با نظري بر تأثير آن بر تحقق استراتژي در سازمان‌هاي ايراني". پايان نامه كارشناسي ارشد مديريت صنعتي، دانشكده علوم انساني، دانشگاه بين المللي امام خميني (ره).
 |
| 1. فخاریان، ابوالقاسم (1382) "ارزیابی متوازن، ابزار پیشبرد استراتژی"، ماهنامه حسابدار، سال هفدهم، شماره 154، صص 40-36.
 |
| 1. کمالی شهری، عصمت السادات (1384) "امكان سنجي اجراي ارزيابي متوازن در شركت هاي لوازم خانگي فعال در بورس اوراق بهادار تهران"، پایان‌نامه کارشناس ارشد حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهرا.
 |
| 1. مهرانی، ساسان و کرمی، غلامرضا و عبدزاده، محمد (1392) "حسابداری مدیریت" نشر نگاه دانش. تهران.
 |
| 1. نصیری‌پور. امیراشکان، طیبی. سیدجمال‌الدین، فاسم بگلو، امین، جدیدی. رحمت‌الله (1388) "طراحی الگوی ارزیابی عملکرد بیمارستانهای دولتی ایران با استفاده از ارزیابی متوازن"، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک، سال 12، شماره 1 (پیاپی 46)، صص 106-95.
 |
| 1. واحدیان، میثم و تقوی‌مقدم، علی (1394) " بررسی موانع پیاده‌سازی کارت ارزیابی متوازن (BSC) در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران از دیدگاه حسابداران". مطالعات حسابداری و حسابرسی. شماره 13.
 |
| 1. Blocher, E. J. Stout, D. E. Cokins, G. and K. H. Chen. (2008). "Cost Management: A Strategic Emphasis". 4th Edition NewYork: McGraw-Hill, Inc.
 |
| 1. Fernandes, K. J. Venesh, R. and A. Whalley (2006). “Lessons From Implementing The Balanced Scorecard in A Small and Medium Size Manufacturing 623- 634. Organization”. Techno Vation, Vol. 26, pp.
 |
| 1. Hirsch, Jr. M. L. (2000). "Advanced Management Accounting". 2nd Edition,Southern Illinois University at Edwardsville: Thomson Learning.
 |
| 1. Kaplan, R. S. and A. A. Atkinson (2007). "Advanced Management Accounting", Third Edition, Prentice- Hall of India Private Limited, New Delhi- 1110001, pp. 367- 441
 |
| 1. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1993). “Putting The Balanced Scorecard To Work”. Harvard Business Review, Vol. 71, Issue. 5, pp. 134- 142.
 |
| 1. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). “Using Balanced Scorecard as A Strategic Management System”. Harvard Business Riview, pp. 115-137
 |
| 1. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). "The Strategy Focused Organization". Boston: Harvard Business School Press.
 |
| 1. Nair, Mohan(2004). Essential of Balanced Scorecard, Edit. 1, John Wiley & Sons. Inc.
 |
| 1. Namazi, M.(2006). “Revisiting The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measure Linked To Strategy”. Working Paper.
 |
| 1. Niven, P.R. (2002). Balanced Scorecard Step- by- Step. New York: John Wiley & Sons. Inc
 |
| 1. Rampho, N (2005) "Why the balanced scorecard fails in SMEs: the case study, stimulating manufacturing excellence in small and medium enterprises". Thammasat university, thailand.
 |
| 1. Wiersma E. ;"For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study"; Management Accounting Research, 20, 2009.
 |

**Balanced Scorecard implementation obstacles**

**in GoSafir Language Academy**

**Abstract**

**Purpose:** In a changing competitive environment, performance evaluation systems can be effective if they assess various and comprehensively aspects of an organization. Performance evaluation based on traditional financial indexes are based on historical cost and short-term horizon, more over they are considered little relation to the organization's strategies. Such an approach to manage and evaluate the performance of firms in the current era based on value creation and wealth creation is not enough. The balanced scorecard system that was introduced by Kaplan and Norton in the late 12th century, the terms of the financial measures, introduces new measures to implement the evaluation procedures in the current situation. Previous experiences show that implementing this system in real operation has faced with challenges. This paper is going to identify the obstacles in implementation BSC in Safir Language Academy**.**

**Methodology:** Data were gathered via60 questionnaires from high ranked personnel include (unit manager, director of Finance and administrative manager) of Safir Language Academy (include 80 branches all over country) and analyzed with Version 24th of SPSS

**Results:** The results show that from Safir high ranked personals prospective, the lack of clear understanding of strategies by staff, the lack of familiarity with concepts, implementation and advantages of BSC by managers and lack of familiarity with indicators and performance criteria of BSC are the major obstacles to the implementation of this system(BSC) in Safir Academy.

**Keywords:** Performance Evaluation, Balanced Scorecard techniques, evaluation criteria, GoSafir English Language Academy

**JEL Classification Codes:** M10

1. One-sample T test [↑](#footnote-ref-1)