

تعاون و کشاورزی، سال دوم، شماره ۷، پاییز ۱۳۹۲

ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی استان گیلان با استفاده از  
تکنیک کارت امتیازی متوازن  
(مطالعه موردی: شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل)

محمد وجدانی<sup>۱</sup>، محمد صادق اللهیاری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۱۷

چکیده

هدف کلی این پژوهش ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن است. پژوهش حاضر از لحاظ نوع تحقیق، جزء تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش، جزء تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) محسوب می‌شود. جامعه آماری در این تحقیق شامل تمامی سهام‌داران شرکت‌های تعاونی روستایی و همچنین مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره این شرکت‌هاست (N=۳۹۲۰۵). روایی (روایی صوری) پرسش‌نامه‌های محقق ساخته این تحقیق را کارشناسان متخصص سازمان تعاون روستایی استان گیلان و استادان مربوط و پایایی آن را محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۱) تأیید کردند. بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن، شرکت‌های تعاونی روستایی از ۴ منظر (مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) بررسی شدند. نتایج نشان داد که شرکت‌ها از منظر مالی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند و به منظور بهبود عملکرد، توجه به منظر رشد و یادگیری در اولویت اول قرار دارد و سپس منظر فرایند داخلی باید مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، بهبود عملکرد، شرکت تعاونی

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت

۲. استادیار گروه مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت (نویسنده مسئول)

## مقدمه

در عصر کنونی، اندازه‌گیری عملکرد نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیرمالی برای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌ها حیاتی می‌باشد، چون معیارهای مالی برای هدایت و ارزیابی مسیرهای سازمان در محیط‌های رقابتی کامل نیست (زنجیردار و همکاران، ۱۳۸۹). سازمان‌های امروزی به‌خوبی دریافته‌اند که ۸۰ درصد ارزش‌افزایی آن‌ها از طریق دارایی‌های نامشهودشان شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارت کارکنان)، سرمایه‌های سازمانی (فرهنگ سازمانی و ارزش حاکم بر آن‌ها) و سرمایه‌های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی و داده‌های آماری) ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به دارایی‌های مشهود به ارزیابی عملکرد و، در پی آن، مدیریت عملکرد جامع بپردازند (Kaplan, 2004). موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و گزارش‌ها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است (کریمی، ۱۳۸۵)؛ برای مثال، می‌توان به ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیریت و تغییر و توسعه شاخص‌های ارزیابی، در قالب ارائه اصول عام و مبانی مستدل، برای ارزیابی سازمان‌ها اشاره نمود (ایران‌زاده و برقی، ۱۳۸۸).

آرتور (Arthur, 1994) در ارزیابی عملکرد سازمان، قابلیت سوددهی را بهترین شاخص برای تعریف و شناسایی چیزهای درست و غلط در یک سازمان، و به علاوه به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری اولیه برای موفقیت سازمان، معرفی کرد. کوتر و هسکت (Kotter and Heskett, 2008) ارزیابی عملکرد سازمان را در واقع تعریف و شناسایی ناشناخته‌ها در داخل یک سازمان دانسته‌اند که منتهی به موفقیت یا شکست یک سازمان می‌شود. به نظر کاپلان و همکاران (Kaplan et al., 1996)، ارزیابی عملکرد واحدهای کسب و کار یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران و مسئولان این واحدها در طول تاریخ بوده است. پاپ (Papp, 1999) بر اهمیت اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، تأکید کرده است.

با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمان‌ها به شاخص و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا خواهند کرد. ضعف معیارهای اندازه‌گیری سنتی و تغییر محیط رقابتی نیاز

به طراحی مجدد سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها را مطرح کرده است (والمحمدی و فیروزه، ۱۳۸۹).

به هر حال، همه سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان‌ها و تحقق رسالت‌ها و راهبردهای سازمان استفاده می‌کنند (عرب‌مازار و همکاران، ۱۳۸۸).

در مدل عمومی کارت امتیازی متوازن ارائه شده برای ارزیابی عملکرد، سازمان‌ها از چهار منظر: ۱. مالی، ۲. مشتری، ۳. فرایندهای داخلی، ۴. رشد و یادگیری مورد توجه قرار می‌گیرند (Lipe and Salterio, 2000) و یوران اولوه و شوسترانده، ۱۳۸۴). این مدل، که اولین بار توسط کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۶ مطرح شد، روشی برای اندازه‌گیری و مدیریت راهبردی عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شود (Kocakülâh and Austill, 2007). کارت امتیازی متوازن روشی است که در استفاده از آن علاوه بر سنجش‌های مالی، سنجش‌های غیرمالی نیز ارزیابی می‌شوند. به نظر می‌رسد کارت امتیازی متوازن جزء جدیدترین ابزارهای مدیریتی جهت بررسی در عرصه سازمان‌ها باشد (Malmi, 2001). نظام جامع ارزیابی عملکرد متوازن یک نظام نوین مدیریتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز و راهبرد خود را روشن سازند و آن را به عمل تبدیل کنند. در صورت استقرار کامل و موفق این نظام می‌توان نظام برنامه‌ریزی راهبردی را عملیاتی کرد (Papp, 1999). در واقع، ارزیابی متوازن روشی است که در آن راهبرد سازمان به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و سنجش تبدیل شده است که منجر به تحقق استراتژی‌ها می‌شود.

با توجه به مطالب پیشگفته، هدف کلی این تحقیق ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل در استان گیلان، با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن، می‌باشد. در این راستا اهداف اختصاصی عبارت‌اند از:

- ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل از منظر مالی؛

- ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل از منظر مشتریان؛
- ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل از منظر فرایند داخلی؛
- ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل از منظر رشد و یادگیری.

### روش پژوهش

این تحقیق در شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل انجام گرفت. رویکرد غالب تحقیق حاضر کمی است. با توجه به مسئله تحقیق یا همانا ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی، این تحقیق براساس روش پیمایش توصیفی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را کلیه سهام‌داران شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل و همچنین اعضای هیئت مدیره (۳۹۲۰۵ نفر) تشکیل دادند. به منظور تعیین حجم نمونه برای پرسش‌نامه شماره یک، که مختص اعضای هیئت مدیره بود، از روش تمام شماری استفاده شد و با توجه به اینکه هر شرکت از ۵ عضو هیئت مدیره تشکیل شده است، در کل ۱۰۰ پرسش‌نامه در ۲۰ شرکت تعاونی روستایی توزیع گردید. در پرسش‌نامه شماره دو، که مختص سهام‌داران شرکت‌های تعاونی روستایی بود، به نسبت یک به یک (نظیر به نظیر) با پرسش‌نامه شماره یک انجام شد، بدین صورت که برای هر شرکت به تعداد اعضای هیئت مدیره، یعنی ۵ نفر، ۵ پرسش‌نامه توزیع گردید، بنابراین، تعداد پرسش‌نامه شماره دو نیز ۱۰۰ عدد بود. از آنجا که در تکنیک کارت امتیازی متوازن از ۴ بُعد شرکت‌ها یا سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، در این پژوهش نیز پرسش‌های مربوط به ابعاد مالی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری به تعداد ۲۶ سؤال بسته پاسخ در پرسش‌نامه شماره یک جمع شد و بُعد مشتری، که مختص سهام داران بوده است، به تعداد ۱۰ سؤال بسته پاسخ در پرسش‌نامه شماره دو تهیه تنظیم گردید. به منظور سنجش روایی (روایی صوری) ابزار گردآوری داده‌ها از دیدگاه‌های اصلاحی کارشناسان متخصص در این زمینه

استفاده گردید. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که پس از چندین مرحله پالایش و تحلیل گویه‌ها، مقدار ضریب آلفا برای پرسش‌نامه شماره یک ۰/۷۷ و برای پرسش‌نامه شماره دو ۰/۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق می‌باشد. طیف اندازه‌گیری در این تحقیق به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از خیلی کم تا خیلی زیاد) بود و داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به وسیله نرم افزار SPSS19 تجزیه و تحلیل شد. در بخش آمار توصیفی تحقیق از توزیع فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در بخش آمار تحلیلی از آزمون فریدمن استفاده گردید.

## نتایج و بحث

یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که ۱۶۲ نفر (۸۱ درصد) از پاسخگویان مرد و ۳۸ نفر (۱۹ درصد) زن می‌باشند. بیشتر پاسخگویان (۹۹ نفر معادل ۴۹/۵ درصد) دارای تحصیلات دیپلم بودند و تنها سه نفر (۱/۵۵ درصد) تحصیلات فوق لیسانس داشتند. ۱۹۳ نفر از پاسخگویان متأهل (۹۶/۵ درصد) و ۷ نفر (۳/۵ درصد) مجرد بودند. بیشتر پاسخگویان (۴۲/۵ درصد) دارای سابقه کار ۱۱ تا ۲۰ سال بودند و ۶۹ درصد آن‌ها در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار داشتند.

به منظور سنجش و ارزیابی بُعد مالی شرکت‌های تعاون روستایی، با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، تعداد ۱۱ سؤال در پرسشنامه شماره یک تهیه و طراحی گردید که براساس نتایج جدول ۱، به ترتیب گویه‌های "سرمایه‌گذاری جدید سبب بهبود به کارگیری دارایی‌ها و بهره‌وری شرکت می‌گردد." ( $M=3/99$ )، "فروش محصولات جدید سبب افزایش درآمد شرکت خواهد شد." ( $M=3/92$ ) و "کاهش هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای سبب رشد درآمد می‌گردد." ( $M=3/81$ ) بالاترین میانگین را در بین سنجه‌های مالی دارا بودند.

## جدول ۱. ارزیابی شرکت‌های تعاونی روستایی از منظر مالی

رتبه	سنجدها	M	SD
۱	سرمایه‌گذاری جدید سبب بهبود به‌کارگیری دارایی‌ها و بهره‌وری شرکت می‌گردد.	۳/۹۹	۱/۰۴۹
۲	فروش محصولات جدید سبب افزایش درآمد شرکت خواهد شد.	۳/۹۲	۰/۹۱۸
۳	کاهش هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای سبب رشد درآمد می‌گردد.	۳/۸۱	۱/۰۹۸
۴	شرکت محصولات و خدمات را با بهای تمام شده مناسب ارائه می‌نماید.	۳/۷۸	۱/۰۳۱
۵	بهبود عملکرد شرکت، در فروش از طریق کمک به کشاورزان، با ترویج روش‌های نوین زراعی امکان‌پذیر است.	۳/۵۲	۱/۰۶۸
۶	رضایت مشتریان منجر به موفقیت مالی شرکت شده است.	۳/۱۱	۱/۱۵۴
۷	عملکرد شرکت در کل منجر به بهبود نتایج مالی و افزایش سود و درآمد شده است.	۲/۹۷	۱/۲۹۱
۸	شرکت در ایجاد منابع مالی جدید، راهکارهای مناسب پیدا نموده است.	۲/۷۸	۱/۱۰۶
۹	عملکرد شرکت منجر به ایجاد منابع جدید درآمدی شده است.	۲/۷۷	۱/۳۲۵
۱۰	شرکت در کاهش نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام موفق عمل کرده است.	۲/۵۳	۱/۱۳۲
۱۱	شرکت نسبت به پرداخت سود سهام موفق عمل نموده است.	۲/۱۲	۱/۰۹۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در بُعد فرایندهای داخلی، با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، ۸ سؤال برای اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تعاونی روستایی طراحی شد. نتایج نشان داد که "خرید مستقیم از کشاورز سبب بهبود عملکرد شرکت می‌گردد." ( $M=4/26$ ) و "کارکنان شرکت احساس می‌کنند وقتی شرکت به موفقیت دست می‌یابد آن‌ها نیز در پاداش سهم هستند." ( $M=4/18$ ) به ترتیب بهترین وضعت را در بین گویه‌های فرایندهای داخلی دارا بودند (جدول ۲).

جدول ۲. ارزیابی شرکت‌های تعاونی روستایی از منظر فرایندهای داخلی

رتبه	سنجدها	M	SD
۱	خرید مستقیم از کشاورز سبب بهبود عملکرد شرکت می‌گردد.	۴/۲۶	۰/۸۱۲
۲	کارکنان شرکت احساس می‌کنند وقتی شرکت به موفقیت دست می‌یابد آن‌ها نیز در پاداش سهم هستند	۴/۱۸	۰/۸۶۹
۳	کارکنان درک خوبی از اهداف شرکت دارند.	۴/۱۴	۰/۷۶۶
۴	مدت زمان پاسخگویی به درخواست مشتریان مطلوب می‌باشد.	۳/۶۶	۱/۰۵۶
۵	شرکت محصولات و خدمات را به موقع تحویل می‌دهد.	۳/۳۷	۱/۱۲۵
۶	ایجاد کارت هوشمند خرید سبب بهبود عملکرد شرکت می‌گردد.	۳/۰۶	۱/۲۵۴
۷	تمرکز بر فروشگاه‌های مصرف و ساماندهی آن سبب تحقق موفقیت آمیز اهداف شرکت شده است.	۳/۰۵	۱/۱۹۲
۸	تبادلات کاری با شرکت‌های دیگر باعث توسعه و عرضه خدمات جدید شده است.	۳/۰۲	۱/۲۳۱

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۳ میانگین و انحراف معیار سنجدهای یادگیری و رشد را نشان می‌دهد. به ترتیب، سنجدهای "افزایش کارکنان و اعضای هیئت مدیره دارای مدرک تحصیلی عالی در بهبود روند شرکت مؤثر بوده است." و "افزایش دانش مدیریت کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود روند شرکت مؤثر بوده است." در بُعد یادگیری و رشد بالاترین میانگین‌ها را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۳. ارزیابی شرکت‌های تعاونی روستایی از منظر یادگیری و رشد

رتبه	سنجدها	M	SD
۱	افزایش کارکنان و اعضای هیئت مدیره دارای مدرک تحصیلی عالی در بهبود روند شرکت مؤثر بوده است.	۴/۴۱	۰/۷۲۶
۲	افزایش دانش مدیریت کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود روند شرکت مؤثر بوده است.	۴/۳۲	۰/۶۸
۳	جذابیت و ارتقای کیفیت محیط کار در بهبود روند شرکت مؤثر بوده است.	۴/۱۵	۰/۸۰۹
۴	سرمایه‌گذاری در امر آموزش کارکنان و اعضای هیئت مدیره شرکت منجر به بهبود کیفیت خدمات شده است	۴/۰۵	۰/۹۴۷
۵	کارکنان شرکت به منظور بهبود فرایندهای داخلی لازم است نیازمندی‌های آینده آن را یاد بگیرند و توسعه دهند.	۴/۰۲	۰/۸۸۷
۶	ساماندهی مجدد شرکت بر اساس مشتری مداری سبب بهبود وضعیت شرکت شده است.	۳/۸۸	۰/۹۴۶
۷	پیشنهادها و کارکنان و اعضای هیئت مدیره شرکت در بهبود روند شرکت مؤثر بوده است.	۳/۷۸	۰/۹۳۸

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در بُعد مشتری، با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، ۱۰ سؤال برای سهام‌داران شرکت‌های تعاونی روستایی طراحی شد که نتایج در جدول ۴ آمده است. به طور خلاصه، ارزش نهادن به مشتریان ( $M=4/1$ ) و اقتناع و ارضای مشتریان براساس تولید محصول برتر ( $M=4/0.1$ ) مهمترین سنجه‌های این بعد بودند.

جدول ۴. ارزیابی شرکت‌های تعاونی روستایی از منظر مشتری

رتبه	سنجه‌ها	M	SD
۱	شرکت برای مشتریان خود ارزش قائل می‌باشد.	۴/۱	۰/۸۸۲
۲	به منظور ارضای مشتریان باید در فرایندهای کاری آن‌قدر برتر بود که محصولات نیازهای مشتریان را برآورده سازد.	۴/۰۱	۰/۹۳۷
۳	انتخاب کالای مناسب به رضایت بالاتر مشتریان منجر می‌شود.	۳/۹۳	۰/۹۷۷
۴	رضایت بیشتر مشتریان باعث افزایش وفاداری آن‌ها شده است.	۳/۸۵	۰/۹۴۷
۵	کیفیت بهتر خدمات به افزایش رضایت مشتریان منتهی شده است.	۳/۷۴	۱/۰۷۹
۶	عاملان فروش شرکت در کار خود موفق عمل می‌نمایند.	۳/۴۹	۱/۱۳۳
۷	قیمت و کیفیت کالای عرضه شده مطلوب می‌باشد.	۳/۴۳	۱/۸۶۸
۸	شرکت محصولات و خدمات مورد نظر را با قیمت مناسب ارائه می‌نماید.	۳/۲۹	۱/۰۰۸
۹	شرکت در جذب مشتریان جدید موفق عمل نموده است.	۲/۵۹	۱/۰۷۴
۱۰	حضور شرکت در نمایشگاه‌های عرضه محصولات کشاورزی مطلوب بوده است.	۱/۴۹	۰/۶۵۹

مأخذ: یافته‌های تحقیق

از آنجا که شرکت‌ها از ۴ بُعد مورد بررسی قرار گرفتند، از آزمون فریدمن استفاده شد. در این آزمون، معنی‌دار بودن تفاوت میانگین رتبه‌ها نشان داد که بین میانگین یکی از گروه‌ها با سایر گروه‌ها اختلاف معنی‌داری وجود دارد و این گروه (بُعد) همان بُعد مالی بوده که با میانگین ۱/۷ اختلاف معنی‌داری با میانگین سایر ابعاد دارد. در جدول ۵ مقادیر میانگین رتبه‌ها، کای دو و سطح معنی‌داری مشاهده می‌گردد.

جدول ۵. رتبه در آزمون فریدمن

میانگین رتبه	ابعاد	
۱/۷	مالی	
۲/۵۶	فرایند داخلی	
۳/۵۴	رشد و یادگیری	
۲/۲۱	مشتری	
$X^2 = 109.291$	$P = 0.000$	$df = 3$

مأخذ: یافته‌های تحقیق



## ارزیابی کلی با استفاده از نمودار بادبادکی

همان‌طورکه در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، پس از جمع آوری نظرات پاسخگویان درخصوص ابعاد کارت امتیازی متوازن، برای هر شرکت ۴ میانگین حاصل شد و بدین ترتیب در این تحقیق ۲۰ میانگین برای هر یک از ابعاد مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و مشتری به دست آمد که در نهایت با جمع بندی و محاسبه میانگین اطلاعات به دست آمده، ۴ میانگین برای ۴ بُعد کارت امتیازی به دست آمد. در نمودار مداری (بادبادکی) شماره ۱ میانگین کلی ۴ بُعد ملاحظه می‌شود. بعد رشد و یادگیری با میانگین عددی ۴/۰۸ بالاتر از بقیه ابعاد بوده که این مسئله نشان می‌دهد اگر به بُعد یادگیری و رشد توجه بیشتری بشود، عملکرد شرکت‌ها بهبود خواهد یافت. توجه به بُعد مالی جهت بهبود عملکرد در آخرین انتخاب پاسخگویان قرار گرفت.

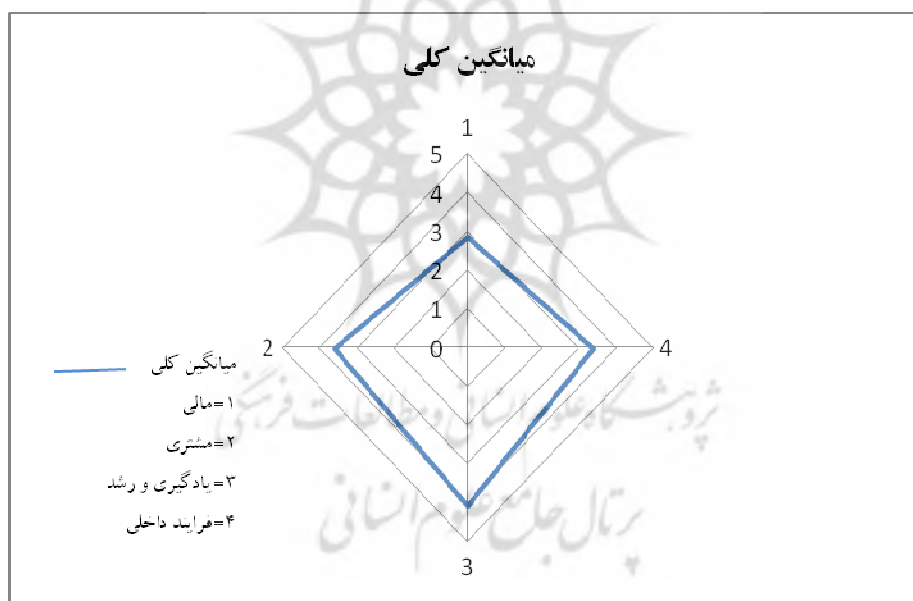
## جدول ۷. مقایسه شرکت‌های مورد مطالعه از لحاظ میانگین ابعاد چهارگانه مدل

ردیف	نام شرکت	بعد مالی	بعد فرایندهای داخلی	بعد یادگیری و رشد	بعد مشتری
۱	دهقان	۳/۶۷	۴/۱	۴/۲۲	۴/۴۸
۲	شهاب	۴/۱۲	۴/۲۲	۴/۴۲	۴/۴
۳	خانقاهی	۳/۴۹	۳/۷۵	۳/۶۵	۳/۷۶
۴	پیشاهنگ	۳/۱۸	۳/۷	۴/۱۷	۳/۶
۵	وحدت	۴/۲۹	۴/۱۵	۴/۶۵	۳/۲
۶	عدل	۲/۹۸	۳	۳/۸۲	۳/۳۸
۷	مهر	۲/۹۰	۳/۱	۴/۰۲	۳/۲۲
۸	زنان	۴/۲۵	۴/۴۵	۴/۲	۴/۰۲
۹	کشاورز	۴/۰۹	۴/۰۲	۴/۳۴	۳/۳۲
۱۰	آزادی	۲/۸۹	۳/۵	۳/۸	۳/۳۲
۱۱	سیاهکل	۲/۴۷	۲/۷۷	۳/۰۲	۳/۲۶
۱۲	توتکی	۲/۶۹	۳/۱۲	۴/۵۱	۳/۱۲

ادامه جدول ۷

۳/۷۲	۴/۴۵	۴/۴	۳/۵۱	خرارود	۱۳
۳/۷۶	۴/۳۱	۳/۰۷	۳/۳۶	آسیاب	۱۴
۲/۲۸	۳/۴۸	۲/۵۵	۳/۶۳	دیلمان	۱۵
۳/۶۲	۴/۴	۴/۱۷	۲/۹۰	ایثار	۱۶
۲/۸۲	۴/۲۸	۳/۶۵	۲/۵۸	سپهر	۱۷
۲/۶	۳/۹۱	۳/۴	۲/۲	کوهسار	۱۸
۲/۶۶	۳/۹۱	۳	۲/۵۰	کهنی	۱۹
۳/۲۶	۳/۶۸	۳/۷۲	۳/۴	استقلال	۲۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق



نمودار ۱. میانگین کلی شرکت‌ها

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در تکنیک کارت امتیازی متوازن، شرکت‌ها و سازمان‌ها از بُعد مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که توجه، تأکید و سرمایه‌گذاری در بُعد رشد و یادگیری منتج به بهبود عملکرد

شرکت‌ها خواهد گردید. در بررسی‌های به عمل آمده در بُعد مالی، که از طریق پرسش‌نامه و ترازنامه انجام گرفت، مشخص شد شرکت‌ها در وضعیت متوسط و متوسط به پایین قرار دارند که دلایل عمده ضعف و زیاندهی آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. نداشتن نقدینگی و سرمایه؛
  ۲. مصرف بخشی از منابع مالی جهت تعدیل نیرو؛
  ۳. کثرت کارکنان حقوق بگیر؛
  ۴. گسترش جامعه شهری و مهاجرت به شهر؛
  ۵. ضعف مدیریت در شرکت‌های تعاونی؛
  ۶. عدم حمایت نهادهای مالی از شرکت‌های تعاونی؛
  ۷. عدم توان شرکت در رفع احتیاجات اعضای تعاونی؛
  ۸. محدود بودن منابع درآمدی و یا حذف شدن و یا کاهش تدریجی بسیاری از درآمدها در نتیجه سیاست‌های دولت (واگذاری به بخش خصوصی و شرکت‌های موازی).
- انصاری و همکاران (۱۳۸۸) در ارزیابی عملکرد شرکت مخابرات اصفهان، بر اساس کارت امتیازی متوازن، معتقدند که ۲ جنبه مشتری و فرایند داخلی نقش بیشتری در بهبود عملکرد شرکت داشته و کمترین تأثیر مربوط به جنبه مالی می‌باشد. در تحقیقات الوندی و منصور (۱۳۸۶) و والمحمدی و فیروزه (۱۳۸۹) نیز نقش بُعد فرایند داخلی در بهبود عملکرد مشهود بوده است. در تحقیقات براتی و همکاران (۱۳۸۵)، بنکر و همکاران (Banker et al., 2000) نیز مشخص شد توجه به بُعد مشتری نقش بیشتری در بهبود عملکرد شرکت‌ها داشته است. هوک و جیمز (Hoque & James, 2000) نیز در تحقیق خود در زمینه شرکت‌های تولیدی استرالیا به این نتیجه رسیدند که عملکرد غیرمالی (شامل ابعاد مشتری، فرایند داخلی، بُعد یادگیری و رشد) نقش بیشتری نسبت به بُعد مالی در بهبود عملکرد شرکت‌ها داشته است.

با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

۱. تسهیل شرایط اخذ اعتبارات و تسهیلات سرمایه‌ای برای تعاونیها جهت اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌هایشان؛ خارج نمودن عنوان مدیرعاملی از حالت فرمایشی و نیز ایجاد انگیزه برای مدیران تعاونی و اعضای هیئت مدیره و بازرسان از طرق مختلف مالی؛ تربیت مدیران عامل تحصیل کرده؛ فروش برخی از دارایی‌های ثابت از قبیل زمین و تأسیسات؛ استفاده از نقدینگی به وجود آمده برای انجام فعالیت‌های اقتصادی.
۲. برگزاری کلاس‌های مستمر آموزشی و تخصصی جهت ارتقای علمی مدیران و اعضای هیئت مدیره و اعضای شرکت تعاونی؛ حضور مستمر در نمایشگاه‌های عرضه مستقیم کالا؛ ورود به عرصه اقتصاد کشاورزی و شناسایی ظرفیت‌ها و فرصت‌های استفاده‌نشده بخش کشاورزی جهت ایجاد درآمد برای شرکت از جمله تهیه و توزیع و فروش نهاده‌های کشاورزی (سم- کود) و ماشین آلات و لوازم حرفه‌ای مورد نیاز اعضای شرکت تعاونی.
۳. توسعه کمی و کیفی شبکه تعاونی‌ها؛ تدوین برنامه استاندارد و تهیه شاخص‌های توسعه‌ای آموزشی؛ راه اندازی واحدهای اعتباری جهت ایجاد درآمد برای شرکت و خدمت به اعضا.
۴. انجام عملیات جمع‌آوری، نگهداری، تبدیل، طبقه‌بندی، بسته بندی، حمل و نقل، بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی و دامی اعضا؛ انجام عملیات زیربنایی کشاورزی اعم از تسطیح اراضی و قطعه‌بندی فنی و اقتصادی اراضی در اختیار شرکت؛ احداث راه‌های ارتباطی مورد نیاز و ایجاد کارخانه‌های صنایع تبدیل کشاورزی.
۵. تدوین برنامه‌های نظام‌مند و متعارف جهت بازپس‌گیری وام‌های پرداختی به اعضای شرکت و تشویق اعضا در این زمینه از طریق بخشودگی بخشی از جرایم دیرکرد؛ قسط بندی جرایم و اصل وام؛ ادغام شرکت‌های تعاونی غیرفعال با شرکت‌های فعال هم‌جوار.

## منابع

۱. الوندی، م. و منصوری، س. (۱۳۸۶). موردکاوی چگونگی تأثیر کارت امتیازی متوازن بر فرآیندهای کسب و کار در دو سازمان ایرانی. *پیام مدیریت*، شماره ۲۵، ۱۱۳-۱۴۹.
۲. انصاری، م. ا.، استادی، ح. و مطهری، م. (۱۳۸۸). تأثیر مدیریت اثر بر عملکرد شرکت مخابرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در مخابرات اصفهان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، شماره ۲۰، ۱۷۱-۱۹۰.
۳. ایران زاده، س. و برقی، ا. (۱۳۸۸). *الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان*، تبریز: انتشارات فروش.
۴. براتی، ا.، ملکی، م. ر.، گلستانی، م. و ایمانی، ع. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمؤمنین (ع) سمنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن در سال ۱۳۸۵. *مدیریت سلامت*، ۹(۲۵)، ۴۷-۵۴.
۵. زنجیردار، م.، طالبانی فراهانی، ز.، موسوی بصری، س. م. و لونی، ن. (۱۳۸۹). مقایسه سیستم‌های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم‌های سنجش عملکرد. *مجله بررسی‌های بازرگانی*، ۸(۴۱)، ۳۵-۴۶.
۶. عرب مازار، ع. ا.، حسینی، م. ح.، شفیعی، ز. (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن. *فصلنامه تخصصی مالیات*، ۱۷(۴)، ۹-۳۰.
۷. کریمی، ت. (۱۳۸۵). *مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی*. *مجله تدبیر*، شماره ۱۷۱، ۲۲-۲۷.
۸. والمحمدی، چ. و فیروزه، ن. (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن. *فصلنامه مدیریت*، ۷(۱۸)، ۷۲-۸۷.
۹. یوران اولوه، ن. و شوستراند، آ. (۱۳۸۵). *کارت امتیازی متوازن*. ترجمه علیرضا علی سلیمانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
10. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
11. Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.

12. Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17.
13. Kaplan, R., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business Press.
14. Kaplan, R. S. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business Press.
15. Kocakulâh, M. C., & Austill, A. D. (2007). Balanced scorecard application in the health care industry: A case study. *Journal of Health Care Finance*, 34(1), 72.
16. Kotter, J. P., & Heskett, J.L. (2008). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press. Retrieved from <http://www.SimonandSchuster.com>.
17. Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
18. Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207-220.
19. Papp, R. (1999). Business-IT alignment: Productivity paradox payoff? *Industrial Management and Data Systems*, 99(8), 367-373.
20. Propper, C., & Wilson, D. (2003). The use and usefulness of performance measures in the public sector. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 250-267.

## Assessing the Performance of Rural Cooperatives by the use of Balanced Score Cards in Gilan Province

(Case Study: Lahijan and Siahkal Townships)

M. Vejdani<sup>1</sup>, M.S. Allahyari<sup>2</sup>

Received: 04/02/2013 Accepted: 07/07/2013

### Abstract

The main purpose of this study was to assess the performance of rural cooperatives in Gilan province by the use of balanced score cards. The research design was descriptive and was an applied in nature. The target population included all stakeholders, executive managers and directors of rural cooperatives located in Lahijan and Siahkal Townships in Gilan Province (N=39205). The instrument used in this study was a questionnaire. Validity of the instrument was gained by a panel of experts consisting of faculty members in agricultural management department and Cooperative Organization specialists. Reliability analysis was conducted by using Cronbach's alpha formula and the result was 0.81. A balanced score cards model was implemented to examine four dimensions (financial, customers, internal business process, growth and learning) in rural cooperatives. Findings revealed that cooperatives were not in a pretty good condition in terms of financial features. However, it was recommended that in order to improve their performance, cooperatives should seriously consider learning and growth strategy as well as boosting their internal business process features.

**Keywords:** Performance Assessment, Balanced Score Card, Performance Improvement, Rural Cooperatives

---

1. Former Master Student, Department of Agricultural Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

2. Assistant Professor, Department of Agricultural Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran (Corresponding Author) e-mail: allahyari@iaurasht.ac.ir