****

**تقدیم به :**

**پدر و مادر عزیزم به پاس دعای خیرشان در مسیر زندگی**

 **فهرست مطا لب**

**عنوان صفحه**

چکیده 1

**فصل اول : كليات تحقيق**

1.1مقد مه 3

1-2. تعريف مسئله و بيان موضوع تحقيق 3

1-3 . تعاريف كليدي 4

1-4 .ضرورت انجام تحقيق 4

1-5. سوالات تحقيق 5

1-6. فرضيات تحقيق 5

1-7. اهداف اساسي از انجام تحقيق 6

1-8 . نتايج مورد انتظار پس از انجام تحقيق 6

1-9. جنبه نوآوري و جديد بودن تحقيق 6

1-10. روش تحقيق................................................................................................................................................... 6

1-11. روش و ابزار گردآوري اطلاعات.................................................................................................................... 6

1-12-1. تحقيقات داخلي...................................................................................................................................... 6

1-12-2. تحقيقات خارجي.................................................................................................................................. 7

**فصل دوم : ادبيات تحقيق**

2-1. ارزيابي عملكرد 11

هشت

2-1-1.تعاريف 11

2-1-2. ديدگاه هاي سنتي و نوين در ارزيابي عملكرد 12

2-1-3. تاريخچه ارزيابي عملكرد 12

2-1-3-1. ارزيابي عملكرد در ايران 13

2-1-4. ضرورت و اهميت ارزيابي عملكرد 13

2-1-5. ويژگي هاي نظام ارزيابي عملكرد سازماني كار آمد 14

2-2. مدل هاي ارزيابي عملكرد 14

2-2-1. مدل هاي اندازه گيري عملكرد...................................................................................................................... 14

2-2-1-1. مدل سينك و تاتل 15

2-2-1-2. ماتريس عملكرد(1989) 16
2-2-1-3. هرم عملكرد(1991) 16

2-2-1-4. تحليل ذي نفعان(2001)........................................................................................................................... 17

2-2-1-5. چارچوب مدوري و استيپل(2000)....................................................................................................... 18

2-2-1-6. الگوي فيشر براي ارزيابي عملكرد......................................................................................................... 19

2-2-2-7. كارت امتيازي متوازن...................................................................................................................................19

2-2-1-8. مدل تعالي سازماني اروپا....................................................................................................................... ......20

2-2-1-9-مدل دمينگ.......................................................................................................................................... ..... 21

2-2-1-10. مدل مالكولم بالدريج.......................................................................................................................... 21

2-2-1-11. مدل تعالي در كسب وكار.................................................................................................................. 21 2-3. بررسي سيستم ارزيابي عملكرد وانتخاب مناسب ترين سيستم......................................................................... 22

2-3-1. دلايل انتخاب كارت امتيازي متوازن....................................................................................................... 23

نه

2-4. معرفي مدل كارت امتيازي متوازن........................................................................................................ 25

2-4-1. روش امتيازي متوازن به عنوان يك سيستم ارزيابي عملكرد................................................................ 28

2-4-2.منظرهاي روش امتيازي متوازن............................................................................................................. 28

2-4-2-1. منظر مالي ...................................................................................................................................... 29

2-4-2-2. منظر مشتري................................................................................................................................... 29

2-4-2-3. منظر فرايندهاي داخلي كسب و كار............................................................................................. 29

2-4-2-4.منظر يادگيري و رشد..................................................................................................................... 30

2-4-3. روش ارزيابي متوازن به عنوان يك سيستم ارزيابي عملكرد............................................................... 30

2-4-4. چرا استراتژي ها در عمل پياده نمي شوند؟........................................................................................... 31

2-4-4-1.مانع مربوط به عدم انتقال استراتژي............................................................................................... 32

2-4-4-2. مانع مربوط به عدم هم سويي كاركنان با استراتژي...................................................................... 32

2-4-4-3. مانع مربوط به عدم تعهد مديريت ارشد....................................................................................... 33

2-4-4-4.مانع مربوط به عدم تخصيص منابع لازم........................................................................................ 33

2-4-5.بر طرف كردن موانع اجراي استراتژي به كمك روش ارزيابي متوازن.................................................... 33

2-4-5-1. بر طرف كردن مانع مربوط به انتقال استراتژي............................................................................. 33

2-4-5-2. برطرف كردن مانع مربوط به عدم هم سويي كاركنان.............................................................. . 34

2-4-5-3 . بر طرف كردن مانع مربوط به عدم تخصيص منابع لازم.............................................................. 34

2-4-5-4. برطرف كردن مانع مربوط به عدم تعهد مديريت ارشد................................................................. 35

2-4-6. توازن در ارزيابي متوازن................................................................................................................. 35

2-4-6-1. توازن بين سنجه هاي مالي و غير مالي.......................................................................................... 35

2-4-6-2. توازن بين ذي نفعان داخلي و خارجي.......................................................................................... 35

ده

2-4-6-3. توازن بين اهداف بلند مدت و كوتاه مدت...................................................................................... 36

2-4-6-4. توازن بين شاخص هاي هادي و توابع عملكرد................................................................................ 36

2-4-7. نقشه استراتژي................................................................................................................................... 36

2-4-7-1. وجوه نقشه استراتژي..................................................................................................................... 38

2-5.سيستم جامع مديريتي كارت امتيازي متوازن........................................................................................... 39

2=5=1. سيستم جامع مديريت كارت امتيازي متوازن براي متصل ساختن استراتژي به عمليات......................... 39

2-5-1-1. مرحله نخست : تنظيم استراتژي............................................................................................. 39

2-5-1-2. مرحله دوم :برنامه ريزي استراتژيك.................................................................................. 41

2-5-1-3. مرحله سوم : هم سويي سازمان با استراتژي........................................................................ 42

2-5-1-4. مرحله چهارم:برنامه ريزي عمليات.................................................................................... 42

2-5-1-5. مرحله پنجم:كنترل،نظارت و يادگيري......................................................................... 43

2-5-4-6. مرحله ششم :سنجش و ساز گار كردن استراتژي............................................................... 43

2-5-2. سنگ بناي موفقيت.............................................................................................................. 43

2-5-3. حمايت مديريت ارشد.......................................................................................................... 43

2-5-3. مديريت پروژه...................................................................................................................... 44

**فصل سوم: روش تحقيق**

1-3. بيان مسئله و هدف پژوهش ...... ..............................................................................................................48

3-3. تاريخچه بيمه ايران................................................................................................. ......................... .......49

3-4. وظايف و اختيارات..................................................................................................... ............. 52

یازده

3-5.جمعيت آماري ................................................................................................... ............................. 52

3-6. شيوه نمونه گيري................................................................................................. .......................... 52

3-7. روش محاسبه حجم نمونه..................................................................................... ...... . ............... 52

3-8. محاسبات مربوط به پژوهش................................................................................ ........................... 53

3-9.فرضيه ها................................................................................................................ ....................... 58

3-9-1. آزمون فرض وجه مالي .................................................................................... ........................ 58

3-9-2.آزمون فرض وجه مشتري....................................................................................................... 59

3-9-3.آزمون فرض وجه فرايندهاي داخلي........................................................................ ............... 60

3-9-4. آزمون فرض وجه رشد ويادگيري......................................................................... ................... 60

3-10. نتايج آزمون مربوط به چهار وجه كارت امتيازي متوازن........................................... . ............. 61

3-11. نتايج پس از فرضيه ها....................................................................................................................... 61

3-12. ويژگي هاي فردي و اجتماعي نمونه................................................................................................. 63

3-12-1. جنسيت افراد جامعه................................................................................................................... 63

3-12-2. سطح تحصيلات....................................................................................................................... 64

3-12-3.ميزان سن..................................................................................................................................... 64

3-12-4. سابقه كاري ............................................................................................................................... 66

**فصل چهارم: نتيجه گيري و پيشنهادات**

4-1. مقدمه............................................................................................................... .......................... 68

4-2. برنامه پياده سازي اهداف استراتژيك.......................................................................................... 68

4-3. پيشنهادات................................................................................................................ ...................... 70

4-4. پيشنهادات كاربردي........................................................................................................................ 71

دوازده

5-4. نتيجه گيري.................................................................................................................................... 71

5-4. منابع................................................................................................................................................. 73

 **فهرست جداول**

سیزده

**عنوان صفحه**

جدول3-1. سوالات وجه مالي 54 جدول3-2. محاسبات وجه مالي 55

جدول 3-3.انحراف معيار و ميانگين وجه مالي 55

جدول 3-4. سوالات وجه مشتري 55

جدول 3-5. محاسبات وجه مشتري 56

جدول 3-6 . انحراف معيار و ميانگين وجه مالي 56

جدول 3-7. سوالات وجه فرايندهاي داخلي 56

جدول 3-8. محاسبات وجه فرايندهاي داخلي 57

جدول 3-9 . انحراف معيار و ميانگين فرايندهاي داخلي 57

جدول 3-10 .سوالات وجه رشد و يادگيري 57

جدول 3-11 .محاسبات وجه رشد و يادگيري 58

جدول 3-12 . انحراف معيار و ميانگين وجه رشد و ياد گيري ...................... .............................................................. 58

جدول 3-13 .نتايج آزمون فرض ................................................................................................................................ 61

جدول 3-14 .توزيع فراواني ارزيابي پاسخ گويان نسبت به متغير جنسيت ...................................................................... 63

جدول 3-15 . توزيع فراواني ارزيابي پاسخ گويان نسبت به سطح تحصيلات ....................................................... 64

جدول 3-16 . توزيع فراواني ارزيابي پاسخ گويان نسبت به ميزان سن..................................................................... 65

جدول 3-17. توزيع فراواني ارزيابي پاسخ گويان نسبت به ميزان سابقه كاري............................................................. 66

چهارده

**فهرست اشکال**

**عنوان صفحه**

 شکل 2-1هفت شاخص عملكرد .............................................................................................................................. 15

شکل 2-2 . ماتريس ارزيابي عملكرد ......................................................................................................................... 16

شکل 2-3 .هرم عملكرد ................................................................................................................................ . 17

شکل 2-4 . مدل تحليل ذي نفعان...................................................................................................................... 18

شکل 2-5 .متد مميزي و ارتقاءسيستم عملكرد................................................................................................ ......... .19

شکل 2-6 . نماي كلي معيارها ......................................................................................................................... 21

شکل 2-7 .هرم تعديل يافته كانجي........................................................................................................................ 22

شکل 2-8 . مقايسه سيستم هاي اندازه گيري عملكرد ............................................................................................ 25

شکل 2-9 .رابطه علت و معلولي درارزيابي متوازن..................................................................................................... 27

شکل 2-10 . مدل عمومي روش امتيازي متوازن .......................................................................................... 25

شکل 2-11 .موانع اساسي در سر راه پياده سازي استراتژي........................................................................................... 32

شکل 2-12. نقشه استراتژي 37

شکل2-13. سيستم مديريتي جامع:متصل ساختن استراتژي به عمليات..................................................................... 40

شکل 3-1. نمودار ستوني پاسخ گويان نسبت به متغير جنسيت ............................................................................ 63

شکل 3-2. نمودار ستوني پاسخ گويان نسبتبه سطح تحصيلات ...................................................................... 64

شكل3-3. نمودار ستوني پاسخ گويان نسبت به ميزان سن ........................................................................... 65

شکل 3-4. نمودار ستوني پاسخ گويان نسبت به ميزان سابق كاري .................................................................. 66

پانزده

**چکیده :**

شرکت های بیمه باید عملکرد موففیت امیزی در انجام اهداف خود داشته باشند آگاهی از اینکه عملکرد سازمان تاچه حد در جهت رسیدن به این اهداف و موقعیت سازمان در محیط پیچیده و پویای امروز کجاست ،برای مدیران و سازمان ها اهمیت فراوانی دارد.ادامه حیات وفعالیت سازمان را ،توانایی رقابت واتخاذ مناسب ترین سیاست در مقابل تغییرات محیطی تعیین می کند یکی از موثرترین روش های مورد استفاده سازمان ها در این خصوص ،استفاده از ارزیابی عملکرد برای تعیین نقاط ضعف وقوت سازمان جهت رفع انها و نقاط قوت انها جهت بهبود می باشد ارزیابی و مدیریت عملکرد علاوه بر کمک به سازمان برای افزایش توانایی رقابت ،در تعیین وپیاده سازی استراتژی ها نیز نقش بر جسته ای را ایفا می کند در این راستا،داشتن الگویی جهت ارزیابی عمکرد استراتژی سازمان ضروری است ویکی از این روش ها کارت امتیازی متوازن است که برای اولین بار برای ارزیابی عملکرد سازمان ها معرفی شد به عنوان یکی از روش های برای برنامه ریزی استراتژیک به گونه ای که قابل پیاده سازی باشد مطرح است وکارت امتیازی متوازن یک مفهوم مدیریتی میباشد که به همه مدیران در همه سطوح کمک میکند تا بتوانند فعالیت های کلیدی خود را کنترل کنند این پروژه به دنبال ارایه یک مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد در سازمان هایی ،مثل سازمان بیمه می باشد

**فصل اول:**

**كليات تحقيق**

 **كليات تحقيق**

**1-1. مقدمه**

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها وقت و انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی‌های اساسی سازمان‌های خود می‌کنند ولی اکثر آن‌ها از عدم اجرای مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند. چشم اندازی که این مدیران برای سازمان خود تصور می‌کنند برای خود آن‌ها کاملاً روشن است ولی آگاهی و درک کارکنان از این چشم انداز بسیار کم و هم‌سویی و همدلی آن‌ها برای تحقق اهداف منبعث از این چشم انداز بسیار کمتر است. بنابراین مدیران ارشد همواره در جست و جوی راه حلی برای حصول از اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بوده‌اند و در این میان روش‌های ارزیابی به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌انددر عصر اقتصاد مبتنی بر دانش فعالیت ارزش آفرین سازمان‌ها متکی به دارایی‌های مشهود آن‌ها نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان روابط با مشتریان و تأمین کنندگان کیفیت محصولات و خدمات فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی دارایی‌هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی‌اند و توانمندی سازمان‌ها در به کار گیری این دارایی‌های نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آن‌ها را رقم می‌زند و ارزیابی‌های مبتنی بر سنجه‌های مالی توانایی ارزیابی این دارایی‌های نامشهود و انعکاس تأثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان‌ها را ندارند. در اوایل دهه 1990 روش ارزیابی متوازن توسط چند تن از محققین به دنیا معرفی شد. این روش معتقد بود که ارزیابی عملکرد نبایستی تنها به سنجه‌های (مالی) متکی باشد بلکه عملکرد را باید از منظر‌های مهم دیگری همچون منظر (مشتری) (فرایندهای داخلی) و (یادگیری و رشد) نیز مورد ارزیابی قرار داد. [1]

**1-2.تعریف مسئله و بیان موضوع اصلی تحقیق**

يکي از چالش‌هاي مديران ارشد در سراسر جهان، نحوه اجرا و پياده سازي استراتژي در سازمان متبوعشان مي‌باشد؛ و هر يک از مديران تلاش مي‌کنند با توجه به موقعيت سازمان، روش‌هاي کارا و اثربخش را جهت رسيدن به چشم انداز مورد نظر، به کار گيرند. با وجود اينکه روش‌هاي مختلفي، جهت پياده سازي استراتژي وجود دارد، رسيدن به پاسخ سوال‌هايي از قبيل: چه روشي براي پياده سازي استراتژي انتخاب گردد؟ و اينکه آيا روش انتخاب شده اثر بخش خواهد بود؟ از اهميت قابل ملاحظه‌اي برخوردار است.

مدل ارزيابي متوازن تکنيکي جهت تبديل استراتژي به عمل مي‌باشد، كارت امتيازي متوازن، شاخص‌های مالي سنتي را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالي به تنهايي ناكافي هستند، كارت امتيازي متوازن، شاخص‌های مالي از عملكرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعيين کننده‌های عملكرد آينده تكميل می‌کند. اهداف و شاخص‌های كارت امتيازي از استراتژي و چشم انداز سازمان تعيين شده‌اند. اين اهداف و شاخص‌ها به عملكرد سازمان در چهار منظر می‌نگرند: مالي، مشتري، فرآيندهاي داخلي، و رشد و يادگيري.كارت امتيازي متوازن علاوه بر این که یک ابزار سنجش عملکرد می‌باشد مدلی برای عملیاتی کردن استراتژی و تبدیل برنامه‌های عملیاتی و کنترل و پیشرفت آن در جهت تحقق استراتژی می‌باشد؛ و از آن‌جا که ارزیابی عملکرد مناسب‌ترین ابزار برای هر سازمان جهت اطمینان از صحیح بودن گام‌هایش به سوی اهداف بلند مدت و استراتژیک می‌باشد، این مدل می‌تواند به سازمان‌ها در جهت پیاده سازی استراتژی و اطمینان از اجرای بدون انحراف آن کمک شایانی نماید.بيمه ايران نيز، در جهت نیل به اهداف عالی خویش و رسیدن نیاز به پیاده سازی دقیق استراتژی دارد و به همین جهت نیاز به یک مدل جهت پیاده سازی استراتژی خویش دارد و به این علت که سازمان بيمه از لحاظ مأموریت، ، هدفش تنها جنبه اقتصادی صرف نمی‌باشد لذا با در نظر گرفتن موارد فوق سازمان بيمه چاره‌ای جز این ندارد که برای تحقق الزامات و موارد ذکر شده فوق، مدلی را پیاده سازی نماید که متناسب با ساختار، مأموریت، اهداف و چشم‌انداز آن باشد. پیاده سازی کارت امتیازی متوازن همراه با توسعه می‌تواند به سازمان بيمه کمک نماید تا هم استراتژی‌های خود را عملیاتی نموده، عملکرد مجموعه خود را جهت حصول اطمینان از کاهش انحراف در مسیر ارزیابی نماید و هم در رسیدن به نتایج مورد خواست خود توازن ایجاد نماید. به همین منظور در این تحقیق، پیاده سازی و عملیاتی نمودن استراتژی‌های بيمه ايران با استفاده از کارت ارزیابی متوازن (شاخص هاي چهارگانه مدل BSC ) مورد بررسی قرار می‌گیرد. [2]

**1-3. تعاریف کلیدی**

ارزیابی عملکرد:دستیابی به اهداف مطلوب که مشروط برمعیارهای مناسب با بهترین شاخص های عملکردی است.

کارت امتیازی متوازن : ارزیابی از چهار منظر مالی –مشتری –فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد.

نقشه استراتژي: یک ساختار منطقی و جامع برای تشریح استراتژی.

**1-4. ضرورت انجام تحقیق**

آگاهي از عملكرد بيمه ايران از جمله عوامل مهمي است كه مي تواند بر فرآيند اجراي استراتژي و تصميم گيري در سنوات آتي تأثير گذار باشد. نظر به اين موضوع مهم در اين مطالعه تلاش مي گردد با استفاده از مدلBSC با مشخص شدن عملكرد سازمان بيمه ، نقاط قوت وضعف درحوزه هاي مختلف كاملا مشخص بستر مناسبي در جهت اصلاح روش هاي كاري به منظور بهبود عملكرد اين سازمان متناسب با اهداف واستراتژي هاي آن فراهم خواهد شد.

**1- 5. سؤالات تحقیق**

* آيا در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) رضايتمندي مشتري با عملكرد سازمان رابطه دارد؟
* آيا در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) به دست آوردن مشتري جديد با عملكرد سازمان رابطه دارد؟
* آيا در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) افزايش و توسعه امكانات و خدمات جديد با عملكرد سازمان رابطه دارد؟
* آيا در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) كارايي وراندمان وكيفيت فرايندهاي داخلي با عملكرد سازمان رابطه دارد؟
* آيا در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) توسعه شايستگي ها از طريق آموزش با عملكرد سازمان رابطه دارد؟
* آيادر اجراي مدل BSC (بيمه ايران) زير ساختها ومنابع سازمان باعملكرد سازمان رابطه دارد؟
* آيا در اجراي مدل BSC(بيمه ايران) كاهش هزينه هاي غير ضروري باعملكرد سازمان رابطه دارد؟

**1 - 6. فرضيات تحقیق**

* در اجراي مدل BSC (بيمه ايران)رضايتمندي مشتري با عملكرد سازمان رابطه دارد.
* در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) به دست آوردن مشتري جديد با عملكرد سازمان رابطه دارد.
* در اجراي مدل BSC (بيمه ايران) افزايش وتوسعه امكانات جديد با عملكرد سازمان رابطه دارد.
* در اجراي مدل BSC (بيمه ايران)كارايي وراندمان وكيفيت فرايندهاي داخلي با عملكرد سازمان رابطه دارد.
* در اجراي مدل BSC(بيمه ايران)توسعه شايستگيها از طريق آموزش با عملكرد سازمان رابطه دارد.
* در اجراي مدلBSC (بيمه ايران) زيرساختها ومنابع سازماني با عملكرد سازمان رابطه دارد.
* در اجراي مدلBSC(بيمه ايران) كاهش هزينه هاي غيرضروري با عملكرد سازمان رابطه دارد.

**1 - 7. اهداف اساسی از انجام تحقیق**

بررسي عملكرد بيمه ايران با توجه به مدل كارت امتيازي متوازن (شاخص هاي چهارگانه BSC )براي اجراي استراتژي.

**1-8 . نتایج مورد انتظار پس از انجام تحقیق**

رسیدن به یک مدل ارزیابی متوازن برای بيمه ايران که منجر به تحقق استراتژی‌های سازمان بيمه در راستای استراتژی‌های آن باشد.

**1-9. جنبه نوآوری و جدید بودن تحقیق**

با توجه به اینکه سازمان بيمه در جهت دستيابي به اهداف مورد نظر خود اقدام به تدوين برنامه استراتژيك نموده است و اميد است كه با اجراي آن در راستاي ارتقاء كيفيت كليه خدمات گام بردارد،لذا به ارزیابی عملکرد سازمان بيمه جهت پیاده سازی استراتژی به عنوان یک نیاز تحقیقاتی مي پردازد. [3]

**1-10. روش تحقیق**

اين تحقيق توصيفي و روش بكاررفته در آن پيمايشي است ضمناً در اين تحقيق از روش كتابخانه اي براي بخش هاي ادبيات و مباني نظري استفاد شده است.

**1-11. روش و ابزار گرداوری اطلاعات**

برای جمع آوری و تحلیل اطلاعات کمی از روش پرسش نامه استفاده گردیده است.

**1-12. سابقه مطالعات و تحقیقات انجام گرفته**

 **1-12-1. تحقیقات داخلی**

روح الله رمضان زاده بادله (1390) تحت عنوان توسعه کارت امتیازی متوازن برای پیاده سازی استراتژی قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) که با استفاده از مدل BSC پس از شناسایی و واضح ساختن مأموریت و چشم انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن تعریف و پس از مقادیر سیستم های ارزیابی عملکرد و انتخاب مدل کارت امتیازی متوازن به سؤالات تحقیق پاسخ داده و با ترسیم نقشه استراتژی قرارگاه سنجه های کارایی مرتبط با عوامل کلیدی را ارائه می نماید.

تحقیق توسط محمد قلی زارع (1389) تحت عنوان طراحی برنامه راهبردی و تهیه BSC بیمارستان تخصصی نگاه که در این تحقیق از چهارچوب نظری مدل پورتر، مدل بوستون و تحلیل مشتری می باشد. در این مدل با استفاده از ماتریس های SWOT ،SPACE ، IE و ماتریس اصلی به یکسری داده ها رسیده و در آخر به تدوین نقشه استراتژیک بیمارستان بر اساس مدل BSCمی پردازد.

تحقیقی توسط روح الله عسکری (1391) تحت عنوان "ارزیابی کارایی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی یزد با استفاده از رویکرد کمی تحلیل پوششی داده ها" انجام شده که پس از بررسی های لازم مشخص شد کارایی فنی بیمارستانهای مورد مطالعه از روش تحلیل داده ها با فرض بازدهی متغیر به مقیاس 958% می باشد. بر اساس یافته های تحقیق استفاده از سایر روش های ارزیابی عملکرد از قبیل کارت امتیازی متوازن در جهت مقایسه با نتایج مطالعه حاضر به منظور تعیین وهدایت واحدهای ناکارا برای بهبود کارایی و امتیازات خاص برای بیمارستان هایی با سطح عملکرد بهتر از اهم پیشنهادات است.

مقاله ای توسط محمد اسعدی میر و همکاران (1389) تحت عنوان "ارزیابی عملکرد بیمارستانهای دولتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن ،تحلیل پوششی داده ها و سرکوال ارائه شذه است. در این مقاله کارایی نسبی 13 بیمارستان استان در سال1387 با استفاده از مدل تلفیقی پوشش داده ها و کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار گرفته است

**1-12-2. تحقیقات خارجی**

شرکت AT&T Canada, Inc

 در سال 1995، شرکت AT&T Canada بیش از 300 میلیون دلار کانادا زیان عملیاتی داشت و تقریباً از پرداخت بدهی هایشان ناتوان بود آمریکای شمالی صورت گرفته بود، شرکت AT&T کانادا در رتبه ای بسیار پایین تر از میانگین قرار داشت. در دسامبر 1995، AT&T و بانکها Bill Catucci را به عنوان مدیر ارشد اجرایی انتخاب کردند تا شرکت را نجات دهد .

Catucci شرکت رابا تمرکز بر بهبود و اصلاح فرایندها و یک استراتژی جدید که با روش ارزیابی متوازن هدایت می شد، متحول ساخت.

شرکت Zeneca Ag Products North America

عملکرد ضعیف مالی شرکت در سال 1992، دلیل و کاتالیزوری جهت استفاده از روش ارزیابی متوازن شد، عملکردی که در تاریخ شرکت بدترین بود . آنها روش ارزیابی متوازن را برای برپایی یک ماموریت و استراتژی جدید به کار بستند و پرداخت پاداش را به عملکرد استراتژیک مرتبط ساختند.Zeneca معیارهای ارزیابی متوازن را در اوائل سال 1995 در سرتاسر سازمان پیاده کرد. از آن زمان، رشد فروش دو برابر میانگین صنعت شد و حاشیه سود سالانه از میانگین سود رقبا بیشتر شد .نتایج بررسی رضایت مشتریان مثبت گردید و همه عوامل حیاتی موفقیت، روند بهبود را ادامه دادند .

دانشگاه University of California, San Diego

روش ارزیابی متوازن در سازمانهای دولتی، موسسات غیر انتفاعی و آموزشی نیز به موفقیت به کار گرفته شده است.. در سال 1994، Relyea Steven معاون دانشگاه، روش ارزیابی متوازن را در 27 واحد خدماتی به کار گرفت. نتایج بسیار دور از انتظار بود. در اداره حقوق و دستمزد، اشتباهات حدود 80 درصد کاهش یافت. امور مالی زمان پرداخت هزینه ها را از 6 هفته به سه روز کاهش داد. برنامه نوآوری از توجه گسترده ای برخوردار شد به نحوی که دانشگاه در سال 1999 کاپ کیفیت آموزش انستیتو تکنولوژی روچستر را تصاحب کرد . [4]

شرکت United Parcel Service

موضوع در مورد شرکتهایی که دچار مشکل مالی نیستند، چگونه است ؟ آیا روش ارزیابی متوازن فقط مختص شرکتهایی است که عملکرد نزولی را تجربه می کنند؟ بد نیست تجربه شرکت UPS را مورد توجه قرار دهیم. در سال 1994، این شرکت به رکورد سود خود دست یافته بود. و لی OZ Nelson مدیر عامل شرکت می دانست که بازار در حال تغییر است و شرکت طی 5 سال آینده دچار خطر خواهد شد مگر اینکه یک تحول اساسی انجام دهد. فرصتهای جدید بسیاری از طریق تجارت الکترونیک و تجارت جهانی در حال ظهور بود و UPS می بایست به یک شرکت مشتری محورتر تبدیل شود، شرکتی که مشتریانش را بهتر درک کند و بتواند آنچه را می خواهند ارائه دهد. UPS برای مدتهای طولاني بر برتری عملیاتی متمرکز شده بود. 90 درصد معیارهای سنجش شرکت، مالی بودند که با یک تاخیر زمانی 45روزه گزارش می شدند. کارکنان می گفتند که آنها از این موضوع که کار روزمره شان چگونه عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد، درک بسیار کمی دارند. Nelso n می خواست که شرکت و کارکنانش بر سنجه های کیفیت فرایندهای کلیدی دوباره متمرکز شوند. به همین جهت، شرکت معیارهای – رضایت مشتری، نکهداری کارکنان، موقعیت رقابتی، و زمان ترانزیت کالا – را به عنوان چهار معیار کلیدی تعیین و تعریف کرده و روش ارزیابی متوازن را با استفاده از این چهار دیدگاه و اهداف و سنجه هایی که با این دیدگاه ها همسو شده بودند بکار گرفت.

ارزیابی متوازن وسیله ای جهت ائتلاف و همسویی همه یازده منطقه، شصت ناحیه و بیش از 300000 کارمند شرکت در سراسر جهان شد. هدف، ترسیم یک خط نشانه روشن از کار هر روز هر کارمند به اهداف کلی کسب و کار شرکت بود. در سال 1999، یعنی در عرض 5 سال از راه اندازی پروژه، مدیریت UPS معتقد بود که در تبدیل شرکت به شرکتی چابکتر، مشتری محورتر و مسئله حل کننده تر، موفق گردیده است، شرکتی که در خط مقدم استفاده از فرصتهای حاصل از فناوری و تجارت الکترونیکی قرار داشت. در حالیکه نرخ رشد صنعت 3تا 4 درصد در سال بود، در آمد UPS رشدی معادل 10 درصد در سال را نشان می داد. طی سالهای 1998 و 1999، سودآوری شرکت به ترتیب 30 و 40 درصد بهبود یافت . [5]

به گفته مدیران UPS ، " روش ارزیابی متوازن یک نقشه راه (چشم انداز مشترکی از اهداف آینده) به همراه عناصر عملیاتی فراهم کرد و اجازه داد تا هرکس بتواند به موفقیت کمک کند."

**فصل دوم:**

**ادبيات تحقيق**

 ادبيات تحقيق

**2- 1. ارزیابی عملکرد**

ارزيابي عملكرد، به مجموعه اقدامات و فعاليت هايي اطلاق مي‌گردد كه به منظور افزايش سطح استفاده بهينه از امكانات و منابع در جهت دستيابي به هدفها و شيوه‌اي اقتصادي توام با كارايي و اثر بخشي صورت مي‌گيرد.

ارزيابي عملكرد سالهاي متمادي است كه در بخش دولتي در اغلب كشورهاي جهان پيشرفته و تعدادي از كشورهاي در حال توسعه مرسوم گرديده است در اين كشورها تصويب قوانين خاص ارزيابي عملكرد جزء الزامات محسوب مي‌شود.

گذشته از پايگاه قانوني ارزيابي عملكرد در كشورها و صرف نظر از حد و مرزي كه بابت آن در نظر گرفته مي‌شود ضرورت ارزيابي اعمال و تصميمات مديران و عملكرد دستگاهها در شرايطي كه به دليل محدوديت امكانات، خواستها و تقاضاهاي در حال افزايش اقتصادي و اجتماعي از سوي آحاد مختلف جامعه در برابر دولتها قرار دارد شرط پاسخگويي به نيازهاي مطرح شده و دستيابي به هدفهاي پيشرفت و توسعه و برقراري نوعي تعادل بين تقاضا و استفاده از منابع جامعه از طريق ارزيابي و نظارت مستمر و جامع قلمداد مي‌گردد.

**2-1-1. تعاريف**

**تعاريف مختلفي از نظام ارزيابي عملكرد ارايه شده است. از جمله:**

ارزيابي عملكرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتي اطلاق مي گردد كه به منظو افزايش سطح استفاده بهينه از امكانات و منابع در جهت دستيابي به هدفها به شيوه اي اقتصادي توآم با كارايي و اثر بخشي صورت مي‌گيرد، بطوريكه، ارزيابي عملكرد در بعد “نحوه استفاده از منابع” اساساً در قالب شاخص هاي كارايي بيان مي‌شود. اگر در ساده ترين تعريف نسبت داده به ستاده را كارايي بدانيم، نظام ارزيابي در واقع ميزان كارايي تصميمات مديريت در خصوص استفاده از منابع و امكانات را مورد سنجش قرار مي‌دهد كه عمده‌ترين شاخص آن صرفه اقتصادي يا بهينه بودن فعاليت‌ها مي‌باشد. از سوي ديگر ارزيابي عملكرد در “بعد سازماني” معمولاً متعارف اثر بخشي فعاليت‌هاست، منظور از اثر بخشي، میزان دستيابي به اهداف و برنامه‌ها با ويژگي كارا بودن فعاليت‌ها و عمليات است. به طور كلي نظام ارزيابي عملكرد را مي توان فرايند سنجش و اندازه گيري و مقايسه ميزان و نحوه دستيابي به وضعيت مطلوب دانست. [6]

**2-1-2. ديدگاههاي سنتي و نوين در ارزيابي عملكرد**

نظام ارزيابي عملكرد را مي‌توان از زواياي متفاوتي مورد بررسي قرار داد. دو ديدگاه مهم در خصوص ارزيابي عملكرد وجود دارد: 1) ديدگاه سنتي و 2) ديدگاه نوين. در ديدگاه سنتي، مهمترين هدف ارزيابي، قضاوت و ارزيابي عملكرد مي‌باشد در حالي كه در ديدگاه مدرن، فلسفه ارزيابي بر رشد و توسعه و بهبود ظرفيت ارزيابي شونده متمركز شده است. ساير تفاوتهاي اين دود ديدگاه را مي توان به صورت زير بيان كرد:

نقش ارزيابي كننده: در ديدگاه سنتي ارزيابي كننده، هادي، مشورت دهنده و تسهيل كننده عمليات و عملكردها مي باشد.

دوره ارزيابي: در دیدگاه سنتی ارزیابی عملکرد، مهمترین هدف ارزیابی؛ قضاوت و ارزیابی عملکرد می‌باشد.دیدگاه سنتی عملکرد دیدگاهی گذشته نگر دارد در حالی که در دیدگاه مدرن فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است و ارزیابی در راستاي چشم انداز و اهداف آتی سازمان برنامه ریزي واجرا می‌شود.

هدف: در ديدگاه سنتي هدف: كنترل ارزيابي دهنده و مچ گيري است و اعمال سبك دستوري و محاكمه‌اي از ويژگي هاي بارز آن به شمار مي‌آيد در حالي كه در ديدگاه مدرن، هدف اموزش، رشد و بهبود بهسازي افراد و سازمان اهداف مي‌باشد. دلیل این‌که امروزه بیشتر سیستم های ارزیابی عملکرد‌‌سنتی ، استاتیک می‌باشند این است که این سیستم ها در برابر تغییرات داخلی و محیط خارجی سازمان پویا و حساس نیستند.

**2-1-3. تاريخچه ارزيابي عملكرد**

سابقه ارزيابي به گذشته‌هاي بسيار دور بر مي‌گردد. مطالعات نشان مي‌دهد كه همواره در شكل گيري اجتماعات بشري تحت عنوان قبايل، پديده تقسيم كار در بين اعضاي قبيله در مواردي نظير شكار، ايجاد امكان استراحت و غيره وجود داشته است. در اين دوران ارزيابي عملكرد به صورت ابتدايي موجود بوده است به گونه اي كه افراد موفق به گرفتن پاداش يا احتمالاً ترفيع مقام نايل شدند. نظام ارزيابي عملكرد به صورت رسمي، در سطح فردي و سازماني از سال1800 ميلادي توسط رابرت اون در اسكاتلند در صنعت نساجي براي اولين بار مطرح گرديد بطوريكه كالاهاي توليد شده با استفاده از چوب‌هايي در رنگ‌هاي مختلف درجه بندي شدند كه اين كار در واقع نوعي ارزيابي از كيفيت و يا ستاده سازمان بوده است.در عصر حاضر، ارزيابي عملكرد در مقايسه با گذشته تكامل يافته و هم‌پا با سير توسعه انديشه‌هاي مديريت، فرايند، ماهيت و كاركردهاي ان توسعه و گسترش زيادي يافته است. [7]

**2-1-3-1. ارزيابي عملكرد در ايران**

تاریخچه ارزیابی عملكرد در ایران به قرن هفتم هجری برمی‌گردد. این موضوع نخستین بار از سوی خواجه رشیدالدین فضل‌الله مطرح شد. قرن‌ها پس از آن در سال ۱۳۴۹ در كشور مقرر شد مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. به این منظور مركز ارزشیابی سازمان‌های دولتی در نخست وزیری تشكیل شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه و بودجه كشور، وظیفه ارزیابی عملكرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی در این سازمان تشكیل شد.

در سال ۱۳۵۴ براساس اصلاحیه مورخ 28/12/1353 قانون استخدام كشوری و به موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۶۰۴ قانون مذكور وظیفه ارزشیابی و كارایی در دستگاه‌های اجرایی كشور، به منظور راهنمایی آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی‌كشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی تشكیل شد. در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی‌كشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی كارایی و عملكرد دستگاه‌های اجرایی تا سال ۱۳۷۶ متوقف شد. در سال ۱۳۷۹ نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی‌كشور و تشكیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی كشور، این وظیفه برعهده دفتر ارزیابی عملكرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی كشور گذاشته شد.

**2-1-4. ضرورت و اهميت ارزيابي عملكرد**

**بهبود مستمر عملكرد سازمانها، نيروي عظيم هم‌افزايي (**Synergy**) ايجاد مي‌كند كه اين نيروها مي‌تواند پشتيبان برنامه رشد و توسعه و ايجاد فرصت‌هاي تعالي سازماني شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌اي را در اين مورد اعمال مي‌كنند. بدون بررسي و كسب آگاهي از ميزان پيشرفت و دستيابي به اهداف و بدون شناسايي چالشهاي پيش روي سازمان و كسب بازخور و اطلاع از ميزان اجرا سياستهاي تدوين شده و شناسايي مواردي كه به بهبود جدي نياز دارند، بهبود مستمر عملكرد ميسر نخواهد شد. تمامي موارد مذكور بدون اندازه‌گيري و ارزيابي امكان‌پذير نيست .لرد كلوين فيزيكدان انگليسي در مورد ضرورت اندازه‌‌گيري مي‌گويد: «هرگاه توانستيم آنچه درباره آن صحبت مي‌كنيم را اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بيان نماييم مي‌توانيم ادعا كنيم درباره موضوع مورد بحث چيزهايي مي‌دانيم. در غير اين صورت آگاهي و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسيد». علم مديريت نيز مبين مطالب مذكور است. هرچه را كه نتوانيم اندازه‌گيري كنيم نمي‌توانيم كنترل كنيم و هرچه را كه نتوانيم كنترل كنيم مديريت آن امكان‌پذير نخواهد بود. موضوع اصلي در تمام تجزيه و تحليل‌هاي سازماني، عملكرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گيري است و از اين رو سازماني بدون سيستم ارزيابي عملكرد قابل تصور نمي‌باشد. کاپلان و نورتون معتقدند اندازه گیری پیش نیاز مدیریت است و "اگر نتوانی اندازه گیری کنی از مدیریت آن عاجزی!"**

**2-1-5. ويژگيهاي نظام ارزيابي عملكرد سازماني کارآمد**

تعدادي از ويژگيهاي مهم نظام ارزيابي عملکرد کارامد عبارتند از:

**روشن و مشخص بودن معيارها و شاخصهاي ارزيابي (**Specific**)**

**قابليت سنجش و اندازه گيري شاخصهاي ارزيابي (**Measurability**)**

**قابل حصول بودن اهداف و انتظارات در موعد يا مواقع مقرر (**Attainable**)**

**معطوف به نتيجه و فرايند بودن نظام ارزيابي (**Result-process Oriented**)**

**معطوف به زمان بودن ارزيابي (**Time-related**)**

**بطور کلي، نگاه حاکم بر ارزيابيها مي بايد به گونه اي باشد که مشورت دهنده و تسهيل كننده عملكرد سازمان باشد، معطوف به رشد وتوسعه و بهبود عملكرد باشد، رشد و ارشاد و توسعه ظرفيت ارزيابي شونده را مد نظر خود قرار دهد، مبتني بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاري و خودارزيابي باشد و همچنين معطوف به آينده و مبتني بر آينده نگري باشد**. [8]

2-2. مدل هاي ارزيابي عملكرد

**با شكل گيري سازمانها در طول دوره هاي مختلف، از الگوهاي و مدلهاي متعددي جهت ارزيابي عملكرد استفاده شده است. سازمانها به فراخور نياز در ابتدا تنها از شاخص ها و معيارهاي محدودي براي ارزيابي عملكرد استفاده مي كردند. گسترش فعاليتها و حوزه عملكردي سازماني، پويايي محيط و مطرح شدن موضوع ها و مسائل نوين مديريتي مانند رضايت مشتري، مسئوليت اجتماعي و... سازمانها را بر آن داشت تا به شاخص هاي محدود اكتفا نكنند. از اين رو مدلهاي جامع و چندمعياره براي ارزيابي سازمانها شكل گرفت و به تدريج تكامل يافت. اين الگوها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزيابي قرار مي دهند و با درنظرگرفتن شاخصهاي چندگانه، ابزارهاي مناسبي را براي ارزيابي عملكرد سازمانهاي نوين فراهم مي سازند.**

**2-2-1. مدل‌هاي اندازه‌گيري عملكرد**

**در ادامه برخي از مدل های ارزيابي عملكرد و نقاط ضعف و قوت آن ها به طور خلاصه مورد بررسي قرار مي گيرند.**

**2-2-1-1. مدل سينك و تاتل (1989)**

**عملكرد يك سازمان ناشي از روابط پيچيده بين هفت شاخص عملكرد به شرح زير است:**

3- كيفيت

سيستم پايين دست

ستاده

فرايند تبديل

داده

سيستم بالادست

1- اثربخشي

2- كارايي

6- نوآري

5- كيفيت زندگي كاري

4- بهره‌وري

7- ssسسسسسسsسسسودآوري

 **شکل 2-1.هفت شاخص عملکرد**

**1. اثر بخشي كه عبارت است از «انجام كارهاي درست، در زمان مناسب و با كيفيت مناسب». در عمل اثر بخشي با نسبت خروجي‌هاي واقعي بر خروجيهاي مورد انتظار معرفي مي‌شود.**

**2. كارايي كه معناي ساده آن «انجام درست كارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعي تعريف مي‌شود.**

**3. كيفيت كه مفهومي گسترده دارد و براي ملموس تر كردن مفهوم كيفيت، آن را از شش جنبه مختلف بررسي و اندازه گيري مي كنند.**

**4. بهره وري كه با تعريف سنتي نسبت خروجي به ورودي معرفي شده است.**

**5. كيفيت زندگي كاري كه بهبود آن كمك زيادي به عملكرد سازمان مي كند.**

**6. نوآوري كه يكي از اجزاي كليدي براي بهبود عملكرد است.**

**7. سودآوري كه هدف نهايي هر سازماني است.**

**2-2-1-2. ماتريس عملكرد (1989)**

**«كيگان» در سال 1989 ماتريس عملكرد را معرفي كرد كه اين ماتريس در شكل زير نشان داده شده است.**

خارجی

- تعداد تكرار خريد

- تعداد شكايت‌هاي مشتريان

- ميزان سهم بازار

- وضعيت هزينه‌هاي رقابتي

- هزينه‌هاي مربوط به R&D

- تشكيل زماني طراحي

- درصد تحويل‌هاي به موقع

- تعداد محصولات جديد

- هزينه طراحي

- هزينه مواد

- هزينه توليد

غير مالي

مالي

داخلی

 **شکل 2-2. ماتریس ارزیابی عملکرد**

**2-2-1-3. هرم عملكرد (1991)**

**يكي از نيازهاي هر سيستم ارزيابي عملكرد وجود يك رابطه شفاف بين شاخصهاي عملكرد در سطوح سلسله مراتبي مختلف سازمان است، به گونه اي كه هر يك از واحدها در جهت رسيدن به اهداف يكسان تلاش كنند. يكي از مدل هايي كه چگونگي ايجاد اين رابطه را در بر مي گيرد مدل هرم عملكرد است. هدف هرم عملكرد ايجاد ارتباط بين استراتژي سازمان و عمليات آن است. اين سيستم ارزيابي عملكرد شامل چهار سطح از اهداف است كه بيان كننده اثربخشي سازمان (سمت چپ هرم) و كارايي داخلي آن (سمت راست هرم) است. در واقع اين چارچوب تفاوت بين شاخصهايي را كه به گروههاي خارج سازمان توجه دارند (مانند رضايت مشتريان، كيفيت و تحويل به موقع) و شاخصهاي داخلي كسب و كار (نظير بهره وري، سيكل زماني و اتلافات) آشكار مي سازد.ايجاد يك هرم عملكرد سازماني با تعريف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز مي شود كه پس از آن به اهداف واحدهاي كسب و كار تبديل مي شود. در سطح دوم، واحدهاي كسب و كار به تنظيم اهداف كوتاه مدتي نظير سودآوري و جريان نقدي و اهداف بلند مدتي نظير رشد و بهبود وضعيت بازار مي پردازند( مالي و بازار). سيستم هاي عملياتي كسب و كار، پل ارتباطي بين شاخصهاي سطوح بالا و شاخصهاي عملياتي روزمره هستند (رضايت مشتريان، انعطاف پذيري و بهره‌وري). در نهايت چهار شاخص كليدي عملكرد (كيفيت، تحويل، سيكل كاري و اتلافها) در واحدها و مراكز كاري و به شكل روزانه استفاده مي شوند.** [9]

چشم‌انداز

مالي بازار

اهداف

شاخص‌ها

واحدهاي كسب‌وكار

سيستم‌هاي عملياتي كسبب‌وكار

مراكز كاري

بهره‌وري

انعطاف پذيري

رضايت مشتري

اتلاف‌ها

سيكل كاري

تحويل به موقع

كيفيت

 **شکل2-3 . هرم عملکرد**

**2-2-1-4. تحليل ذينفعان (2001)**

طراحي سيستم ارزيابي عملكرد با شناخت اهداف و استراتژي هاي سازمان شروع مي شود و به همين دليل است كه كارت امتيازي متوازن طراحي سيستم ارزيابي عملكرد را با اين سوال شروع مي كند كه: «خواسته هاي سهامداران ما چيست؟» در واقع مدل كارت امتيازي متوازن به طور ضمني فرض مي كند كه تنها سهامداران هستند كه بر اهداف سازمان اثر گذارند و ديگر ذي‌نفعان در تعيين اهداف نقشي ندارند. به بيان ديگر، اين مدل تاثير ديگر ذي نفعان بر سازمان را ناديده گرفته است. بي توجهي به تفاوتهاي اثرگذاري ذي نفعان مختلف در محيطهاي مختلف يكي از دلايل اساسي عدم موفقيت برخي شركتهاي بزرگ در استفاده از اين مدل است.

**قانون و دولت**

ذي‌نفعان

ذي‌نفعان غيركليدي

ذي‌نفعان كليدي

استراتژي

سيستم ارزيابي عملكرد

رفتار مديران

اهداف

از طريق

از طريق

بازار

رقبا

فرهنگ

 شکل 2-4. مدل تحلیل ذینفعان

در اين مدل ذي نفعان به دو گروه دسته بندي مي شوند: ذي نفعان كليدي و غير كليدي.
ذي نفعان كليدي بر سازمان كنترل مستقيم دارند و خواسته هاي آنها در اهداف سازمان متبلور مي شود (مانند سهامداران) و ذي نفعان غير كليدي از مكانيسمهاي خارجي نظير بازار و فرهنگ براي حفظ منافع خود استفاده مي كنند و در هدفگذاري اثرگذار نيستند(مانند مشتريان).

**2-2-1-5. چارچوب مدوري و استيپل (2000)**

**اين مدل يكي از چارچوبهاي جامع و يكپارچه براي مميزي و ارتقاي سيستم هاي ارزيابي عملكرد است. اين رويكرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است. مانند اغلب چارچوبهاي ديگر نقطه آغاز اين مدل نيز تعريف استراتژي سازمان و عوامل موفقيت آن است( گام1). در گام بعدي الزامات استراتژيك سازمان با شش اولويت رقابتي كه عبارتند از كيفيت، هزينه، انعطاف پذيري، زمان، تحويل به موقع و رشد آينده مطابقت داده مي شوند( گام1). سپس انتخاب شاخصهاي مناسب با استفاده از يك چك ليست كه شامل 105 شاخص با تعاريف كامل است آغاز مي شود (گام 3). بعد ازآن سيستم ارزيابي عملكرد موجود مميزي مي شود تا شاخصهاي مورد استفاده فعلي شركت شناسايي شوند(گام4). در گام بعد، به چگونگي به كارگيري واقعي شاخصها پرداخته مي شود و هر شاخص با هشت جزء تشريح مي شود كه عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئوليت و بهبود (گام5). مرحله آخر به بازنگريهاي دوره اي سيستم ارزيابي عملكرد شركت مي پردازد (گام6)**

به كارگيري شاخص‌ها

مميزي

انتخاب شاخص‌ها

شبكه ارزيابي عملكرد

عوامل موفقيت سازمان

نگهداري و بازنگري دوره

**گام 6**

**گام 1**

**گام 2**

**گام 3**

**گام 3**

**گام 4**

**گام 5**

 شکل 2- 5.متد ممیزی و ارتقاء سیستم عملکرد

**2-2-1-6. الگوي فيشر براي ارزيابي عملكرد**

در اين الگو، شاخصهاي ارزيابي عملكرد به 3 دسته شاخصهاي كيفي، نيمه كمي و شاخصهاي كمي تقسيم بندي شده اند. شاخصهاي كيفي اساساً استدلالي هستند و بر اساس قضاوتهاي ذهني و درك شخصي افراد استوار است (مانند فرهنگ سازماني، رهبري و خصوصيات اخلاقي). در شاخصهاي نيمه كمي، شاخصهاي ذهني جاي خود را به شاخصهاي كمي داده اند. بعبارت ديگر، براي قضاوتهاي كيفي افراد ارزش كمي تعيين مي شود. شاخصهاي كمي شاخصهايي هستند كه مي توانند فعاليتهاي مختلف انجام گرفته در سازمان را بصورت عدد و رقم بيان كنند. [10]

**2-2-1-7. كارت امتيازی متوازن**

**مدلهاي ارزيابي متوازن عملكرد (**The Balanced Score Card: BSC**) در سال 1992 در مجلة** HarvardBusiness Review **توسط رابرت كاپلان و ديويد نورتون ارائه گرديد. اين مدل با ابعاد 4 گانه حياتي مالي، فرايندهاي داخلي، مشتري، و يادگيري و رشد، در پي کنترل عمليات کوتاه مدت سازمان با چشم انداز و استراتژيهاي بلند مدت آن است. لذا سازمان تاکيد خود را بر نسبتهاي کليدي عملکرد در محدوده اهداف متمرکز مي سازد. ابعاد اصلي اين مدل عبارتند از:**

**بعد مشتري**

بعدفرايندهاي داخلي

بعد مشتري

بعد رشد ويادگيري

ارزيابي متوازن بر سه بعد زماني 1)گذشته، 2) حال و 3) آينده در ارزيابي ها تاكيد مي نمايد چرا که ممکن است عملكرد گذشته اي منجر به نتيجه اي در امروز شده يا فردا گردد، عملكرد امروز منجر به نتيجه اي در امروز يا فردا گردد. همچنين در اين مدل، شاخصها به 2 نوع شاخص هاي محرك عملكردي(Performance Drivers) و پيامد(Outcomes Measures) دسته بندي مي گردند. اين مدل مي کوشد استراتژيهاي سازماني را از طريق تعيين عوامل بحراني موفقيت و شاخصهاي استراتژيک با عمليات سازماني مرتبط نموده و ميان آنها پيوند برقرار نمايد.

**2-2-1-8. مدل تعالی سازمانی اروپا (EFQM)**

مدل EFQM در سال 1991 بعنوان مدل تعالي كسب و كار معرفي گرديد كه در آن چارچوبي براي قضاوت و خود ارزيابي سازماني و نهايتا دريافت پاداش كيفيت اروپايي ارائه شد، اين اقدام در سال 1992 عملي گرديد. اين مدل نشان دهنده مزيت هاي پايداري است كه يك سازمان متعالي بايد به آنها دست يابد. اين مدل به سرعت مورد توجه شركت هاي اروپايي قرار گرفت و مشخص شد كه سازمانهاي بخش عمومي و صنايع كوچك هم علاقه دارند از آن استفاده كنند.مدل تعالی EFQM چارچوبي غيراجباري بر پايه نه معيار مي باشد كه پنج معيار توانمند ساز و چهار معيار آن نتايج مي باشد. معيارهاي توانمند ساز، آنچه را كه سازمان انجام داده پوشش مي دهند و معيار هاي نتايج، آنچه را كه سازمان بدست مي آورد را پوشش مي دهند. [11]

**موارد استفاده از مدل** EFQM **را مي توان به ترتيب زير عنوان كرد:**

**1-خود ارزيابي 2-تدوين استرتژي 3-تدوين چشم انداز 4-مديريت پروژه 5-ادغام سازمانها 6-مديريت تامين كنندگان**



 **شکل 2-6. نمای کلی معیارها**

**2-2-1-9. مدل دمينگ**

**مدل دمينگ يكی از مدل‌هاي اوليه ارزيابي عملكرد است كه در سال 1951 توسط انجمن علوم و مهندسي ژاپن تدوين شده كه بعداً از مفاهيم اين جايزه براي طراحي مدل‌هاي تعالي** EFQM**‌ و مالكوم بالدريج استفاده شده است. هدف از اين مدل،ايجاد انگيزه براي نوآوري در طراحي و بكارگيري روشهاي آماري كنترل كيفيت در شركتهاي توليدي كشور ژاپن بود. مدلي كه جايزه دمينگ بر اساس آن تهيه گرديد و از دهه پنجاه ميلادي در ژاپن به اجرا در آمد عمدتاً بر كيفيت محصولات و روش هاي كنترل كيفي استوار است به بيان ديگر مدل جايزه دمينگ بر اين اصل استوار است كه براي توليد محصولات وخدمات با كيفيت بالا نياز به هماهنگي همه جانبه و فراگير در سطح سازمان است.** [12]

**2-2-1-10. مدل مالكولم بالدريج**

**در ۲۰ آگوست ١٩۸۷، رييس جمهوروقت ايالات متحده قانون ملي ارتقاي کيفيت مالکولم بالدريج را امضا کرد. از معيارهاي تعالي عملکرد بالدريج به ويژه به عنوان ابزاري براي ارزيابي ،اصلاح و ارتقاي عملکرد بسيار استفاده مي‌شود. هدف اصلي برنامه ملي کيفيت بالدريج ايجاد رقابت در سطح ملي وارتقاي کيفيت از اين طريق است.**

**2-2-1-11. مدل تعالي در کسب و کار**

 اين مدل توسط دکتر کانجي براي تعالي ارائه شد. وي در سال 1996 مدل خود را (هرم تعديل يافته كانجي) ارائه داده است. کانجي به دلايل اجرايي و عملياتي مدل فشرده خود را در سال 1998 اصلاح و معرفي کرد.کانجي(KBEM)

خشنود سازي مشتري

بهبود مستمر

مديريت بر مبناي

واقعيات

مديريت مردمي

 **تعالي در کسب و کار**

**شکل 2 – 7. هرم تعديل يافته کانجي**

**2-3. بررسی سیستم های ارزیابی عملکرد و انتخاب مناسب ترین سیستم**

نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که 25 در صد شرکت های موجود در بازار بورس تایوان به طور قابل توجهی ساختار سازمانی خود را با سیستم های ارزیابی عملکرد مرتبط نموده اند .در همین راستا یکی از مسائلی که در مسیر پیاده سازی سیستم های ارزیابی عملکرد ،گریبان‌گیر بسیاری از سازمان‌ها شده است مشکل مقایسه تفاوت ساختار سازمانی آن ها است و این موضوع موجب بروز اشکلاتی در اجرای ارزیابی عملکرد شده است. لذا مهم ترین سوالی که پاسخ به آن در این بخش حائز اهمیت می‌نماید این است که کدام یک ازسیستم ها ومدل های ذکر شده ،جهت ارزیابی عملکرد و پیاده سازی استراتژی قرارگاه بهترین می‌باشد؟ با توجه به بررسي هاي صورت گرفته روی مدل هاي مختلف ارزیابی عملکرد و ماهیت ساختار سازمانی قرارگاه ، پاسخ این سوال منجر به انتخاب" مدل کارت امتیازی متوازن" گردید.

**2-3-1. دلايل انتخاب کارت امتيازی متوازن**

**به دلايل ذيل مدل کارت امتيازی متوازن به عنوان مناسب ترین مدل ارزيابي عملكرد انتخاب می‌گردد.**

**دليل اول : کارت امتيازی متوازن يك مفهوم دو بعدي در سيستم هاي مديريت القاء مي كند كه هم می‌تواند سيستمي براي مديريت بر استراتژي سازمان باشد بطوريكه موارد ذيل را منتج شود**

**استراتژي را شفاف نمايد و فهم و ديدگاه‌هاي مديران و افراد مختلف سازمان را به يكديگر نزديك نموده بطوري‌كه افراد سازمان همگي تعريف و درك يكساني از استراتژي و اهداف سازمان كسب نمايند** [13]

* **انتقال چشم انداز و استراتژي سازمان به سطوح مختلف مديريت را تسهيل نمايد (از طريق تعيين معيارها و اهدافي كه براي فرآيندهاي كليدي و در راستاي استراتژي تعيين مي‌شود)**
* **برنامه هاي عملياتي و استراتژيك را هم راستا و هدفمند نمايد(از طريق تعريف اهداف كمي براي معيارهاي چهارگانه و برنامه ريزي مديريتي در راستاي اين اهداف جهت بهبود دراستراتژي واجراي آن، بازخوردهاي مناسب ارائه نمايد)(از طريق كنترل مداوم كارايي و اثربخشي استراتژي) و هم مي‌تواند به عنوان يك سيستم اندازه گيري بكار رود بطوريكه موارد ذيل را منتج شود:**
* **درارزيابي سازمان به فرآيندها و نتايج مالي به عنوان كليد رشد وبقاء سازماني درقالب وجه مالي توجه ميكند.**
* **با تدوين شاخص هاي مناسب در وجه مشتريان، به پارامترهايي از قبيل رضايت، وفاداري، حفظ و نگهداري و سودآوري مشتريان توجه مي كند و ارزش هاي اقتصادي و غير اقتصادي ارائه شده به مشتريان را اندازه گيري مي نمايد.**
* **با تدوين شاخص هاي مناسب براي فرآيندهاي كليدي سازمان، در سه بعد هزينه، كيفيت و زمان به اندازه گيري آنها مي پردازد.**
* **به مفاهيم قابليت كاركنان، زيرساخت هاي اطلاعاتي، انگيزش، اختيارات، هم جهتي اهداف كاركنان و اهداف سازمان، رضايت و نگهداري كاركنان در وجه رشد و يادگيري توجه نموده و آنها را ارزيابي مي نمايد.**

**دليل دوم:کارت امتيازی متوازن با تمامي مدل هاي ارزيابي عملكرد ارتباط برقرار نموده و به نوعي از تجربه هاي همه آن روش ها درخود استفاده مي نمايد و می‌تواند دغدغه هاي مديريتي سازما نهاي صنعتي را در انتخاب و استفاده از مناسب ترين روش، كم كند و بين اهداف و فرآيندهاي سازمان در راستاي اهداف و برنامه هاي استراتژيك سازمان همگرايي ايجاد نمايد. از شاخص هاي آينده نگر و گذشته نگر به طور موازي استفاده نمايد. به رشد و يادگيري سازمان به عنوان كليد يترين عنصر موثر بر عملكرد سازمان توجه نمايد و نسبت به كاهش و يا افزايش منظرها با توجه به شرايط هر سازمان انعطاف پذير باشد.**

**دليل سوم : استفاده از مدل کارت امتيازی متوازن ساده بوده و براي تك تك افراد سازمان قابل درك مي‌باشد و نگهداري و ابقاء آن براي سازمان‌هاي صنعتي، اقتصادي است. از طرفي بر مشتريان و مشتري مداري متمركز است و به صاحبان فرآيندها براي بهبود عملكردشان قدرت و اختيار مي دهد و تسهيل كننده ارتباطات و همچنين تسريع كننده تغييرات فرهنگي در يك سازمان است** [14]

دليل چهارم : تحقيقي است كه درآن سیستم‌های مختلف اندازه گیری عملکرد (سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و...) بررسی و شاخص‌های مقایسه این سیستم‌ها نیز مشخص گردید. سپس امتیاز هر سیستم در شاخص‌های مختلف با استفاده از نظرات خبرگان و برای شرایط موجود در سازمان‌های ایرانی تعیین شده است. چون این امتیازات توسط خبرگان بیان می‌شود دارای عدم اطمینان است و از این برای نشان دادن رو برای نشان دادن آن از متغیرهای زبانی فازی استفاده شده است. نهایتاً سیستم‌ها با استفاده از روش TOPSIS فازی رتبه بندی و بهترین سیستم اندازه گیری عملکرد انتخاب شده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که بهترین سیستم اندازه گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن می‌باشد.



 **شکل 2- 8. مقایسه سیستمهای اندازه گیری عملکرد**

**2- 4. معرفی مدل کارت امتیازی متوازن**

**در اواخر دهه 1980 میلادی، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی، عملکرد شرکت‌ها منتشر شد. در سال 1987، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا((** NAA**و موسسه‌ی(** **(**CAM- I **نشان داد که 60 درصد از مجموع 260 مدیر مالی و 64 مدیر اجرایی شرکت‌های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت ناراضی بودند و نارسایی سنجش‌های مالی صرف بیش از پیش نمایان گردید. چرا که در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش آفرین سازمان‌ها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آن‌ها نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تأمین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی‌هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی است و توانمندی سازمان‌ها در به کار گیری این دارائی‌های نامشهود، قدرت اصلی ارزش آفرینی آن‌ها را رقم می‌زند و معیارهای مبتنی بر سنجه‌های مالی توانایی ارزیابی این دارائی‌های نامشهود و انعکاس تأثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان‌ها را ندارند. از سوی دیگر، سنجه‌های مالی نشان دهنده‌ی رویدادهای تاریخی و گذشته‌اند، و خلاصه‌ای از فعالیت‌های سازمان را در دوره‌های گذشته ارائه می‌دهند و ارزیابی عملکرد مبتنی بر سنجه‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر مبالغ سود را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در این راستا همه‌ی اقدامات مربوط به کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می‌شوند، در حالی که بسیاری از این کاهش هزینه‌ها مانند برنامه‌های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت‌های تحقیق و توسعه اگرچه سود شرکت را افزایش می‌دهند، ولی موجب از دست دادن موقعیت رقابتی شرکت شده و سود بلند مدت را به مخاطره می‌اندازد. گزارش‌های مالی اصولاً در ماهیت خود، نشان دهنده‌ی خلاصه و نتیجه‌ی عملیات و فعالیت‌های یک واحد تجاری می‌باشند. حد تجمیع در بسیاری از موارد به اندازه‌ای است که اطلاعات مندرج در این گزارش‌ها برای تصمیم‌گیری سطوح خاصی از مدیران و کارکنان، غیرقابل استفاده است. روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجه‌های مالی استوار هستند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت شرکت‌ها کفایت لازم را ندارند، بلکه ارتباط منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه موفقیت و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی‌کنند، از این رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت بالاخص برنامه‌های استراتژیک سازمان ناتوان می‌باشند.**  [15]

**در اوایل دهه‌ی 1990، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتن که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره‌ای** KPMG **بود، طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل موفقیت دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها انجام دادند که حاصل این مطالعه در مقاله‌ای تحت عنوان «سنجه‌هایی که محرکه‌های عملکرد می‌باشند در ژانویه** 1992 **در نشریه‌ی «بازنگری کسب و کار هاروارد» منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. از نظر کاپلان و نورتون منطق زیر بنایی این مدل این است که عملکرد کسب و کار‌ها نباید فقط با استفاده از شاخص های مالی ارزیابی شود.**

**به این ترتیب آن‌ها اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه یا منظر مورد ارزیابی قرار گیرد:**

منظر مالی

منظر مشتری

منظر فرآیندهای داخلی

منظر یادگیری و رشد

**تحقیقات کاپلان و نورتون بیانگر این واقعیت بود که شرکت‌های فوق، در هر یک از این چهار منظر، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی موفقیت در این اهداف در هر منظر، سنجه‌هایی انتخاب کرده و اهداف کمی**

**هر یک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنجه‌های این چهار منظر نوعی رابطه‌ی علت و معلولی وجود دارد که آن‌ها را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر این که در فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آن‌ها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکان پذیر نیست مگر این که فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری، خلاقیت، یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد).** [16]



 شکل 2- 9 . رابطه علت و معلولی موجود در ارزیابی متوازن.

**کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را روش ارزیابی متوازن نامیدند.**طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه تعدادی از سازمان‌ها روش ارزیابی متوازن را پیاده کرده و نتایج موفقیت آمیز سریعی به دست آوردند. این سازمان‌ها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی‌های خود استفاده کردند. به این ترتیب روش مذکور نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی به جامعه مدیریت معرفی گردید

**2-4- 1. روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد**

**همان‌طور که در قسمت‌های قبل بیان شد سنجش‌های مالی شاخص‌های خوبی برای انعکاس رخدادهای گذشته می‌باشند، ولی در نشان دادن عوامل و محرکه‌های واقعی ارزش آفرینی در سازمان‌های امروزی یعنی دارایی‌های نامشهودی نظیر دانش و قابلیت کارکنان، شبکه‌های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمدند. سنجه‌های مالی را شاخص‌های تابع یا پیامد می‌نامند. روش ارزیابی متوازن ضمن حفظ این شاخص‌های تابع یا پیامد، شاخص‌های مربوط به محرک‌های عملکرد آینده یعنی شاخص‌های هادی را نیز مدنظر قرار می‌دهد. در روش ارزیابی متوازن، سنجه‌های‌هادی و تابع بر اساس چشم انداز و استراتژی سازمان تعیین می‌شوند. چشم انداز و استراتژی هسته مرکزی این روش ارزیابی را تشکیل می‌دهد. با استفاده از این چارچوب، روش ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، سنجه‌های مربوط، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آن‌ها، سوق می‌دهد.** [17]

****

 شکل 2- 10.مدل عمومی‌ روش ارزیابی متوازن

2-4- 2. منظرهای روش ارزیابی متوازن

**كارت امتيازي متوازن، شاخص‌های مالي سنتي را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالي تنها داستاني است از وقايع گذشته، يك داستان كافي براي شرکت‌های عصر صنعتي. اين شاخص‌های مالي به تنهايي ناكافي هستند، در عين حال اين شاخص‌ها جهت هدايت و ارزيابي شرکت‌های عصر اطلاعاتي در زمينه خلق ارزش از سرمايه گذاري بر روي مشتريان، تأمين كنندگان، پرسنل، فرآيندها، تكنولوژي و نوآوري لازم هستند. كارت امتيازي متوازن، شاخص‌های مالي از عملكرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعيين کننده‌های عملكرد آينده تكميل می‌کند. اهداف و شاخص‌های كارت امتيازي از استراتژي و چشم انداز سازمان تعيين شده‌اند. اين اهداف و شاخص‌ها به عملكرد سازمان در چهار منظر می‌نگرند: مالي، مشتري، فرآيندهاي داخلي، و رشد و يادگيري. اين چهار منظر چهارچوبي را براي كارت امتيازي متوازن فراهم مي‌کنند.**

**2- 4- 2- 1. منظر مالی**

**سنجه‌های مالی از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند. به ویژه در سازمان‌های انتفاعی سنجه‌های این منظر به ما می‌گوید که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده‌اند، در نهایت به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقاء کیفیت و کاهش زمان تحویل محصول و خدمات خود کنیم؛ ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارش‌های مالی ما منجر نشود ارزش چندانی نخواهد داشت. شاخص‌های تابع کلاسیک معمولاً در منظر مالی خودنمایی می‌کنند. نمونه‌هایی از این شاخص‌ها عبارتند از سودآوری که با بازده سرمایه بکار گرفته شده (**ROCE**) سنجیده می‌شود و در برخی موارد ارزش افزوده اقتصادی** (EVA**) در کنار آن مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر سودآوری، رشد درآمد و افزایش بهره وری یا به‌کارگیری دارایی‌ها نیز سنجه‌های معروفی در این منظراند.**

**2- 4- 2- 2. منظر مشتری**

**برای انتخاب اهداف و سنجه‌های مربوط به منظر مشتری، سازمان‌ها می‌بایست به دو سؤال حیاتی پاسخ دهند : اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ دوم اینکه ارزش‌های پیشنهادی ما برای آن‌ها چیست؟ بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که مشتریان خود را می‌شناسند و می‌دانند که برای آن‌ها چه محصولات و خدماتی عرضه می‌کنند؛ ولی در واقع همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می‌کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آن‌ها موجب می‌شود تا سازمان‌ها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند.**

**2- 4- 2- 3. منظر فرایندهای داخلی کسب و کار**

**در منظر فرایندهای داخلی، سازمان‌ها می‌بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آن بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان خود ادامه دهند.**

**تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آن‌ها توسعه یابد. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان ممکن است به مجموعه‌ی کاملاً جدیدی از فرایندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرایندهای تولیدی نمونه‌هایی از این قبیل فرایندها هستند.**

**2- 4- 2- 4. منظر یادگیری و رشد**

**چگونه می‌توان به اهداف بلندپروازانه‌ی تعیین شده در وجوه فرایند داخلی، مشتری و در نهایت سهام‌داران جامه‌ی عمل پوشاند؟ پاسخ به این سؤال در اهداف و سنجه‌های مربوط به منظر یادگیری و رشد نهفته است در واقع این اهداف و سنجه‌ها توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه منظر دیگرند. آن‌ها زیربنا و بنیانی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن هستند. وقتی ما اهداف و سنجه‌های مربوط به وجوه مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین کردیم، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها خواهیم شد. اهداف منظر یادگیری و رشد می‌بایست در جهت پر کردن و پوشاندن این شکاف‌ها و فاصله‌ها تعیین شوند و سنجه‌های مناسبی برای کنترل پیشرفت آن‌ها توسعه یابد؛ سنجه‌هایی مانند رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، برنامه‌های آموزشی کارکنان، مهارت کارکنان و... انتخاب شوند.**

**قبلاً گفته شد که وظیفه‌ی کارت امتیازی متوازن، ترجمه‌ی استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای شاخص‌های عملکردی است؛ اما سؤال اساسی این است که چگونه کارت امتیازی متوازن باعث ارتباط و ترجمه‌ی استراتژی‌های سازمان به شاخص‌های عملکرد می‌شود؟ در جواب این پرسش باید گفت که مؤلفه‌ای که کارت امتیازی متوازن برای این مهم به کار می‌گیرد، روابط علت و معلولی میان سطوح مختلف کارت امتیازی متوازن است. استراتژی از مجموع‌های فرضیه‌های علی و معلولی تشکیل شده است.درصورت اجرای فرایند** BSC **به شکل صحیح، یک مجموعه روابط علی و معلولی میان تعدادی عوامل در لایه های مختلف به منظور شناخت عوامل کلیدی موفقیت سازمان به دست خواهد آمد**[18]

**2- 4- 3. روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد**

**در سال‌های پایانی دهه‌ی 1980 بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها از پیاده سازی استراتژی‌های خود ناامید شده بودند. در تحقیقی که در سال 1982 انجام شد و نتایج آن در مجله‌ی فورچونمنتشر گردیده بود، مشخص شده بود که فقط 10 درصد استراتژی‌هایی که به خوبی فرموله شده‌اند، در عمل با موفقیت پیاده می‌شوند. در چنین شرایطی مدیران به دنبال ابزاری بودند که آن‌ها را در تحقق استراتژی‌هایشان یاری دهد و روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزار نیرومند در این زمینه مطرح شد.**

**2- 4- 4. چرا استراتژی‌ها در عمل پیاده نمی‌شوند؟**

**فرموله کردن و تدوین استراتژی شاید یکی از بحث‌انگیزترین مقوله‌های مدیریت کسب و کار در چند دهه‌ی گذشته بوده است. برای سال‌ها، تدوین یک استراتژی برنده به عنوان** **متمایز کننده کلیدی جهت موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شد. مدیران، مشاوران و اساتید مدیریت با اعتقاد به همین موضوع، طی چند دهه‌ی گذشته همه‌ی تلاش خود را صرف برپایی مکاتب متنوعی برای تدوین استراتژی کرده‌اند.**

**فارغ از تفاوت‌هایی که هر یک از این مکاتب به چگونگی تبلور استراتژی در سازمان‌ها قائل هستند، باید قبول کرد که رمز بقا و موفقیت سازمان‌ها در جریان پرالتهاب و پر از تحول امروزی، هشیاری مدیران و رهبران این سازمان‌ها در اتخاذ مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای سازمان خود بوده است.ولی مسأله مهم‌تر در فرآیند مدیریت استراتژیک، موضوع پیاده سازی استراتژی است.**

**در سال** 1999 **مجله** Fortune **طی مقاله‌ای ادعا کرد که 70 درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی (**CDO**) در آمریکا، نه به خاطر ضعف آن‌ها در فرموله کردن استراتژی بلکه عدم موفقیت آن‌ها در پیاده سازی استراتژی‌هایشان بوده است. چرا پیاده سازی استراتژی تا این حد مشکل است؟ محققین دلایل ناکامی‌سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌هایشان را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده‌اند که در شکل‌زير نشان داده شده است.** [19]

****

 **شكل2-11.موانع اساسي در سر راه پياده سازي استراتژي**

**2- 4- 4- 1. مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی**

**در عصر صنعتی، به کار گیری موثر و کارای دارایی‌های فیزیکی یک شرکت، مهم‌ترین عامل موفقیت و کسب سود بوده است. امروزه دانش و مهارت و قابلیت کارکنان، بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت است. اگر کارکنان یک سازمان که بزرگ‌ترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی‌های سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می‌توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند؟ استفاده از ساز و کارهای مناسب جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه‌ی افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده سازی استراتژی است.**

**2- 4- 4- 2. مانع مربوط به عدم هم‌سویی کارکنان با استراتژی**

**فرموله کردن استراتژی جزو وظایف و اختیارات مدیریت ارشد سازمان است، ولی پیاده سازی آن بدون کمک مدیران میانی و کارکنان واحدهای مختلف سازمان امکان پذیر نیست. همه کارکنان سازمان باید منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژی‌های سازمان بیابند. اگر اجرای استراتژی فقط برای مدیریت ارشد سازمان شهرت و دستاورد مالی به همراه داشته باشد و سطوح دیگر مدیریت و بقیه‌ی کارکنان از آن بی بهره شوند، قطعاً انگیزه کافی برای حمایت از استراتژی به وجود نخواهد آمد. طراحی و اجرای نظام‌های جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی، می‌تواند ساز و کار مناسب جهت ایجاد هم‌سویی بیشتر کارکنان با استراتژی را فراهم سازد.** [20]

**2- 4- 4- 3. مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد**

**تدوین استراتژی جزو اختیارات مدیریت ارشد است، ولی پیاده سازی آن نیز بدون حمایت همه جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان‌ها ممکن نخواهد شد. مدیران ارشد با نشان دادن حمایت صریح خود و ایجاد دغدغه در همه هرم سازمانی نسبت به اجرای استراتژی، فرآیند پیاده سازی استراتژی را تقویت می‌کنند. برگزاری جلسات بازنگری استراتژی نمونه ایاز اقدامات مدیریت ارشد جهت نشان دادن تعهد خود نسبت به اجرای استراتژی است.**

**2- 4- 4- 4. مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم**

اغلب سازمان‌ها برای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی، فرآیندهایی جداگانه دارند. عده‌ای در سازمان سرگرم برنامه ریزی استراتژیک و ساختن تصویری از آینده سازمان می‌باشند و عده‌ای دیگر مشغول پیش بینی فعالیت‌های سال‌های آتی و تخصیص منابع مالی و انسانی به این فعالیت‌ها هستند و در بسیاری از این موارد هیچ گونه تمایلی بین این دو گروه وجود ندارد؛ بنابراین چگونه می‌توان انتظار داشت که استراتژی‌های سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند؟ تنها با اتصال فرآیند بودجه بندی به فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می‌توان از اجرایی شدن استراتژی‌های سازمان اطمینان حاصل نمود**.**

**2-4-5. بر طرف کردن موانع اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن**

**برای بسیاری از واحدهای انتفاعی، روش ارزیابی متوازن از یک ابزار سنجش عملکرد به یک ابزار نیرومند جهت تحقق استراتژی تبدیل شده است و به عبارت دیگر امروزه روش ارزیابی متوازن را به عنوان یک «سیستم مدیریت استراتژیک» می‌شناسند و این کاربرد روش ارزیابی متوازن پس از انتشار دومین کتاب کاپلان و نورتون تحت عنوان «سازمان استراتژی محور» در سال 2001 که حاصل تجربیات این دو استاد برجسته در ارائه‌ی مشورت‌های حرفه‌ای به بیش از 200 سازمان و شرکت بزرگ متوسط در سراسر جهان بود، ابعاد تازه‌ای یافت. برخي از محققان كارت امتيازي متوازن را يك چارچوب مديريت عملكرد استراتژیک منسجم مي‌دانند، كه سازمانها را در ترجمه اهداف استراتژیک به سنجه هاي عملكردي مرتبط با آن‌ها ياري مي‌دهد.در این قسمت به کمک روش ارزیابی متوازن در برطرف کردن چهار مانع اساسی بر سر راه پیاده سازی استراتژی ذکر می‌شود:**

**2- 4-5-1. برطرف کردن مانع مربوط به انتقال استراتژی**

**روش ارزیابی متوازن از طریق ایجاد یک فهم مشترک و سرجمع استراتژی سازمان به اهداف کلی، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه و ابتکارات اجرایی در هر یک از چهار منظر، برپا می‌شود. ترجمه چشم انداز و استراتژی به اصطلاحات عملیاتی، برای مدیریت ارشد این امکان را فراهم می‌سازد تا منظور خود را از جملات کلی و زیبایی که در بیانیه چشم انداز نوشته شده است، به وضوح و در قالب اصطلاحاتی که برای همه افراد سازمان قابل فهم است، بیان دارد. جملاتی مانند “بهترین در کلاس خود»، “خدمات برتر»، “مشتریان هدف»، “مزیت رقابتی» و “جهانی شدن» و نظایر آن تا به اهداف و سنجه‌های مشخصی که برای کارکنان قابل فهم باشد، ترجمه نشوند، هم چنان روی کاغذ باقی خواهد ماند و هرگز پیاده نخواهند شد. در فرآیند توسعه روش ارزیابی متوازن تیم مدیریت ارشد سازمان ممکن است، مشخص کند که “خدمات برتر» به معنی 95% تحویل به هنگام خدمات به مشتریان است، حالا همه کارکنان مفهوم خدمات برتر را خواهند فهمید و در جهت تحقق آن وظیفه خود را تشخیص خواهند داد.** [21]

**2-** **4-5-2. برطرف کردن مانع مربوط به عدم هم‌سویی کارکنان**

**با جاری ساختن استراتژی به همه‌ی سطوح سازمانی، کارکنان سازمان این فرصت را خواهند یافت تا نشان دهند که چگونه فعالیت‌های روزمره آنان به تحقق استراتژی شرکت کمک می‌کند. معیارهای ارزیابی متوازن نه تنها در سطح کلی سازمان بلکه و واحدهای خدمات مشترک و حتی سطح کارکنان تعیین می‌شوند و با اتصال این معیارهای ارزیابی به یکدیگر، نوعی هم‌سویی و همدلی در تحقق اهداف به وجود می‌آورد. به جای اتصال سیستم پاداش و نظام جبران خدمات کارکنان به تحقق اهداف کوتاه مدت مالی، مدیران با استفاده از روش ارزیابی متوازن، فرصت این را خواهند یافت تا پاداش‌های پرداختی را مستقیماً به تحقق سنجه‌هایی ارتباط دهند که واحدهای کسب و کار، گروه‌های کاری و یا افراد می‌توانند در آن موثر باشند.**

**2- 4-5-3. برطرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم**

**برپایی روش ارزیابی متوازن فرصت بسیار خوبی جهت اتصال فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی فراهم می‌سازد. یکی از مهم‌ترین اجزای ارزیابی متوازن در هر یک از منظرهای چهارگانه، برنامه‌ها و ابتکارات لازم برای تحقق اهداف و سنجه‌های تعیین شده است. اگر برای سنجه‌ها اهداف کمی بلند مدتی در نظر گرفته شود، برنامه تحقق تدریجی این اهداف نیز تعیین می‌شود. بنابراین، منابع مالی و نیروی انسانی لازم جهت تحقق اهداف تعیین شده در ارزیابی متوازن، می‌بایست مبنایی جهت توسعه فرآیند بودجه بندی سالانه باشد. دیگر واحدهای شرکت، بودجه سالانه خود را از طریق افزودن درصدی به ارقام سال گذشته خود تهیه نمی‌کنند و به جای آن، هزینه‌های لازم برای تحقق اهدافی که طبق نظام ارزیابی متوازن به عهده‌ی آن گذاشته شده است، در بودجه آن‌ها گنجانده خواهد شد. به این ترتیب، مدیریت ارشد سازمان این امکان را خواهد یافت تا بین برنامه‌ها و ابتکارات استراتژیک با توجه به منافع محدود خود نوعی اولویت بندی و مصالحه برقرار کند و برنامه‌هایی را انتخاب کند که بیشترین تأثیر را در تحقق استراتژی سازمان داشته و کم‌ترین منابع را مصرف کنند.**

**2- 4-5-4. برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد**

**بسیاری از جلسات مدیریت ارشد سازمان‌ها صرف مقایسه ارقام بودجه با نتایج عملکرد واقعی شده و به تجزیه و تحلیل انحرافات بودجه‌ای واحدها اختصاص می‌یابد. استفاده از روش ارزیابی متوازن، این امکان را فراهم می‌سازد تا توجه مدیریت ارشد به ناصر موثر در تحقق استراتژی سازمان جلب شود. ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان را به مجموعه منسجمی‌از سنجه‌ها در چهار منظر متوازن ترجمه می‌کند. بلافاصله، مدیریت ارشد سازمان اطلاعاتی بیش از یک سری ارقام مالی صرف جهت بررسی در اختیار خواهد داشت و از طریق مطالعه روابط علت و معلولی عوامل موفقیت زا، مدیریت سازمان در جریان پیشرفت به سوی تحقق استراتژی خود قرار خواهند گرفت. این آگاهی و فراگیری، علاقه‌مندی و تعهد مدیریت نسبت به حمایت از برنامه‌های استراتژیک را تقویت خواهد کرد.**

**2- 4- 6. توازن در ارزیابی متوازن**

**شاید به نظر برسد که کلمه "متوازن" در نام این روش به معنی ایجاد نوعی توازن در تعداد سنجه‌های مربوط به چهار منظر مدل ارزیابی متوازن است. ولی واقعیت این است که بر اساس تجربه مشاوران صاحب نامی‌چون کاپلان و نورتون، هنوز اکثریت سنجه‌های ارزیابی متوازن در شرکت‌ها و سازمان‌ها به سنجه‌های مالی اختصاص دارد (حدود 35%) بنابراین، صفت متوازن به تعداد سنجه‌ها بر نمی‌گردد بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می‌کند.**

**2- 4- 6- 1. توازن بین سنجه‌های مالی و غیر مالی (از لحاظ اهمیت)**

**همان گونه که مشاهده نمودید، روش ارزیابی متوازن ضمن اهمیت قائل شدن به سنجه‌های مالی، عوامل موجد این سنجه‌ها، یعنی سنجه‌های غیر مالی را هم مدنظر قرار می‌دهد و از این لحاظ با روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که صرفاً بر سنجه‌های مالی متکی‌اند متفاوت است.**

**2- 4- 6- 2. توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان**

**سهامداران و مشتریان به عنوان ذینفعان خارجی سازمان قلمداد می‌شوند در حالی که کارکنان و فرآیندهای داخلی کسب و کار ذینفعان یا عوامل داخلی موثر بر موفقیت سازمان هستند. روش ارزیابی متوازن تلاش می‌کند تا در خواسته‌ها و نیازهای (بعضاً متضاد) این ذی‌نفعان داخلی و خارجی نوعی توازن برقرار کند.**

**2- 4- 6- 3. توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت**

**بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن، در یک افق زمانی طولانی مدت قابل تحقق می‌باشند و در کنار آن‌ها برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دست‌یابی هستند. در این روش، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، هر دو گروه مورد توجه قرار می‌گیرد و از تاکید بر اهداف کوتاه مدت به قیمت از دست دادن منافع بلند مدت سازمان جلوگیری می‌شود.**

**2- 4- 6- 4. توازن بین شاخص‌های هادی و تابع عملکرد**

**شاخص‌های تابع (پیامد)، نشان دهنده‌ی عملکرد گذشته می‌باشند. رضایت مشتریان و یا افزایش درآمد مثال‌های خوبی برای این شاخص‌ها هستند. علیرغم این که شاخص‌ها کاملاً عینی و قابل دسترس به نظر می‌رسد، ولی فاقد قدرت پیش بینی برای موفقیت‌های آینده می‌باشند. شاخص‌های هادی، محرکه‌های عملکردند که منجر به تحقق شاخص‌های تابع می‌شوند.**

**تحويل به هنگام محصول یا خدمات" ، یک شاخص هادی برای سنجه تابع "رضایت مشتری" است. سنجه‌های‌هادی در طبیعت خود دارای قدرت پیش بینی هستند، ولی اثبات همبستگی بین سنجه‌هادی و تابع در بسیاری از موارد دشوار است.**

**بعضی از سازمان‌ها به طور مستمر فرضیه‌های مربوط به وجود همبستگی بین شاخص‌های هادی و تابع را مورد آزمون قرار می‌دهند. در هر حال، روش ارزیابی متوازن سنجه‌ها و شاخص‌های هادی را در کنار سنجه‌ها و شاخص‌های تابع مورد توجه قرار می‌دهد. و علاوه بر این سازمان ها باید به دقت و به طور شفاف سنجه ها را ارائه و ساماندهی کنند تا اثر درستی در ارزیابی های عملکرد باقی گذارد**

**2- 4- 7. نقشه استراتژی**

**در دنیای کسب و کار نمی‌توان چیزی را مدیریت کرد مگر آنکه بتوان آن را اندازه گیری کرد و تا زمانی که خوب تعریف نشده، اندازه گیری آن نیز ممکن نیست. در اقتصاد دیجیتالی که بیش از 75‌درصد ارزش سازمان‌ها به دارایی‌های نامشهود تعلق دارد، سیستم‌های مالی و حسابداری سنتی قادر به شناسایی، تعریف و اندازه گیری آن‌ها نیستند. برای حل این موضوع راه حل‌های متفاوتی پیشنهاد شده است که یکی از رایج‌ترین آن‌ها ابزار مدیریتی کارت امتیازی متوازن است. این ابزار در واقع معیارهای مالی را که مبتنی بر نتایج عملکرد گذشته است، در کنار معیارهای غیر مالی مانند مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری سازمان‌ها قرار می‌دهد. به همین دلیل ارتباط مستقیمی‌بین استراتژی‌های سازمان و اهداف آن برقرار می‌کند. با استفاده از این ابزار در سازمان‌ها، یک نقشه استراتژی تهیه می‌شود تا ارتباط بین دارایی‌های نامشهود و نتایج مشهود نشان داده شود. اهمیت و نقش این موضوع برای درک بیشتر چگونگی خلق ارزش توسط دارایی‌های نامشهود و به خصوص سرمایه‌های اطلاعاتی و انسانی در سازمان‌ها، روز به روز چشمگیرتر می‌شود. کاپلان و نورتن در کتاب معروف خود می‌گویند: “نقشه استراتژی در واقع تصویر مشهودی از استراتژی‌های سازمان را به مدیران ارشد ارایه، تشریح و اجرای آن را در سطوح عملیاتی سازمان ساده و نهایتاً چگونگی خلق ارزش را نمایان می‌کند»..**

**یک نقشه استراتژی به چهار حوزه زیر تقسیم بندی می‌شود:**

****

 **شكل2-12. نقشه استراتژي**

**خلق ارزش و نتایج مورد انتظار برای سهامداران، ذینفعان و مشتریان از طریق رشد و بهره وری دیدگاه‌ها و انتظارات مشتری برای خلق ارزش فرایندهای داخلی جهت تولید محصول و ارایه خدمات به مشتری ظرفیت‌های موجود در فرهنگ، فناوری و کارکنان برای خلق ارزش افزوده در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی معیار مالی به تأثیر گذاری در توسعه اجتماعی، ملی و دیدگاه مشتری به دیدگاه شهروندان جامعه تبدیل خواهند شد. در واقع نقشه استراتژی چارچوبی را مشخص می‌کند که برای هر نوع سازمانی قابل انطباق و پیاده سازی است و نکته حایز توجه در اینجا نقش منابع انسانی و دانش کارکنان در هم‌سویی با اهداف و عملیات سازمان و در جهت پاسخگویی به تعهدات و مسوولیت‌های اجتماعی است. استراتژی به حرکت سازمان از جایگاه فعلی آن به جایگاهی مطلوب ولی نا مطمئن در آینده دلالت دارد. از آنجا که سازمان هرگز در این جایگاه آینده نبوده است، مسیر حرکت مورد نظر آن شامل یک سری از فرضیه‌های به هم مرتبط است. نقشه استراتژی این روابط علی معلولی را مشخص می‌کند. تا آن‌ها صریح و قابل آزمایش شوند. بعضی دیگر معتقدند که استراتژی در اقدامات مشخص و دقیق نهفته است که شما برای دست‌یابی به آینده‌ی مطلوب بکار می‌گیرد. در نظر بعضی دیگر استراتژی همچنان معادل با بهترین عملکردها 1 است و سرانجام، بعضی ممکن است استراتژی را به عنوان الگویی از اقدامات هماهنگ در طول زمان، بدانند. در حوزه کسب و کارهای کوچک، از نظر هولمز، رابطه در دسترس بودن تأمین مالی و رشد، دو نوع شرکت را متمایز می‌سازد، شرکت‌هایی که رشد آن‌ها به انتها رسیده است. در این شرکت‌ها تا زمانی که منابع مالی به شرکت وارد شود رشد ادامه می‌یابد و اگر دارایی‌های جدید وارد نشود شرکت دارای محدودیت‌های داخلی رشد است.** [22]

**2-4-7-1. وجوه نقشه استراتژی**

**همان‌گونه که توضیح داده شد، نقشه استراتژی تعریف دقیقی از وجوه مختلف سازمانی و نحوه تعامل بین وجوه ارائه می‌دهند. نقشه استراتژی چارچوبی فراهم می‌کند تا نشان داده شود چگونه استراتژی‌های سازمان دارایی‌های نامشهود را به فرایند خلق ارزش مرتبط می‌سازد. در این مدل، فرایندها و زیر فرایندهای سازمانی به صورت دقیق تعریف شده و نتایج قابل دست‌یابی از هر یک از فرایندها در دو بخش مشتریان و مالی ارائه می‌شود. همچنین، منابع مورد نیاز برای تحقق هر یک از فرایندها و زیر فرایندهای سازمانی در سه سطح انسانی، سازمانی و اطلاعاتی تعیین شده‌اند. بدین ترتیب، می‌توان مشخص کرد که برای دست‌یابی به اهداف مورد نظر در دو بخش مالی و مشتریان چه فرایندها و زیر فرایندها و همچنین منابع سازمانی نقش کلیدی پیدا می‌کنند.**

**نقشه استراتژی به یک سازمان امکان می‌دهد تا آرمان و استراتژی‌های خود را با تدوین یک چارچوب جدید تبدیل کند. چارچوبی که استراتژی سازمان را جهت حرکت به سوی اهداف و شاخص‌های انتخاب شده به طور کامل بیان می‌کند. در نقشه استراتژی به جای تأکید بر ابزارهای کنترل مالی که چندان تأثیری در هدایت تصمیم گیری‌های دراز مدت کارکنان ندارند، از اندازه گیری به عنوان یک زبان جدید برای بیان عناصر کلیدی در دست‌یابی به استراتژی استفاده می‌کنند.**

**استفاده از اندازه گیری برای دست‌یابی به استراتژی بسیار ضروری است. در حالی که نقشه استراتژی شاخص‌های مالی را هم در بر می‌گیرد، در عین حال آن‌ها را با سه دیدگاه متمایز دیگر تکمیل می‌کنند: مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد. در ادامه به بررسی هر یک از چهار منظر اصلی مدل نقشه استراتژی پرداخته می‌شود.**

**نقشه استراتژی ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان و فرآیندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی استراتژی کمک می‌کنند، ارتباط برقرار می‌نماید. این ابزار به کارکنان سازمان یک نگاه مستقیم و روشن می‌دهد تا بدانند چگونه فعالیت‌هایشان به اهداف جامع سازمان متصل شده، و آن‌ها را در جهت انجام هرچه بهتر اقداماتشان هماهنگ می‌کند.
به اعتقاد مبدعان کارت امتیازی متوازن بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین می‌باشد. این رویکرد با بررسی هدف و مقصد سازمان آغاز شده و به ترسیم راه‌های دست‌یابی به مقصد مورد نظر می‌پردازد. در این راستا مدیران ارشد سازمان باید ابتدا به بررسی بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری بپردازند (چرا این سازمان وجود دارد و این مجموعه به چه چیزی معتقد است). سپس مدیران با در دست داشتن این اطلاعات می‌توانند اقدام به تدوین چشم‌انداز، یا همان چیزی که سازمان می‌خواهد در راستای فلسفه وجودی خود باشد، نمایند. این چشم‌انداز باید تصویر روشنی از هدف کلی سازمان را به تصویر کشد. همانند کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی نیز هم برای شرکت‌های انتفاعی مفید بوده و هم برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی کاربرد دارد و از آنجا که منظرهای چهارگانه آن با توجه به زمینه فعالیت سازمان مورد نظر قابلیت تغییر (کاهش/افزایش) دارد، لذا می‌توان برای سازمان‌های غیرانتفاعی منظر مشتری را به عنوان منظر نخستین در نظر گرفت. از این رو برای تدوین نقشه استراتژیک الگوی استاندارد وجود داشته که این الگو همانند کارت امتیازی متوازن دارای چهار منظر مجزای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و منظر یادگیری و رشد می‌باشد؛ لذا مدیران هر سازمان می‌توانند پس از مرحله تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت و زمینه سازمان خود، نقشه متناسب با سازمانشان را ترسیم نمایند.**

**2- 5.** **سيستم جامع مديريتي کارت امتيازي متوازن**

**2-5-1. سيستم جامع مديريتي کارت امتيازي متوازن براي متصل ساختن** **استراتژي به عمليات**

**متصل ساختن استراتژي به عمليات، رمز موفقيت شرکت‌های پيشرو در کسب مزيت رقابتي به شمار مي­‌رود. در** **شکل** **زير سيستم مديريتي حلقه بسته به عنوان راه حل جامع مديريتي براي برقراري پيوند بين تدوين استراتژي و اجراي عملياتي آن معرفي شده است.اين سيستم داراي شش مرحله اساسي است.**

****

 **شکل 2- 13. سیستم مدیریتی جامع: متصل ساختن استراتژی به عملیات**

**2-5-1-1. مرحله نخست : تنظيم استراتژي**

**سيستم جامع مديريتي کارت امتيازي متوازن با تنظيم استراتژي توسط مديران آغاز می‌شود. در اين فرايند سه پرسش مطرح است:**

**در چه كسب‎و‎كاري هستيم و چرا؟ (مأموریت، ارزش‌ها و چشم­انداز را مشخص كنيد).**

**مسايل كليدي كدامند؟ (تجزيه و تحليل استراتژيك را انجام دهيد):**

**تجزيه و تحليل استراتژيک شامل تجزيه و تحليل محيط بيروني (**PESTEL**) محيط دروني(زنجيره ارزش پورتر و فرايندهاي کليدي) و پيشرفت استراتژي فعلي است. خروجي اين مرحله، جدول** SWOT **خواهد بود که مسائل استراتژيک را ارائه می‌دهد.**

**چگونه می‌توانیم بهتر رقابت كنيم؟ (استراتژي را تدوين كنيد):**

**در آخرين گام، مديران اجرايي با توجه به پرسش‌هایی از قبيل در چه بخشي از بازار رقابت كنيم؟ ارائه كدام ارزش به مشتريان، ما را متفاوت مي­‌كند؟ كدام فرایندهای كليدي استراتژي، ما را متمايز مي­‌سازد؟ قابلیت‌های سرمايه انساني كه مورد نياز استراتژي هستند، كدامند؟ و توانمند سازهای تكنولوژي مربوط به استراتژي كدامند؟ استراتژي را تدوين مي­‌كنند.**

**2-5-2-2. مرحله دوم : برنامه­‌ريزي استراتژيك**

**مديران در اين مرحله با تعيين هدف‌های استراتژيک، هدف‌های كمّي، ابتكارها و بودجه‌های استراتژيك كه تخصيص منابع و اقدام‌ها را جهت مي­‌دهند، استراتژي را برنامه‌­ريزي مي­‌كنند. شرکت‌ها در اين مرحله با پنج پرسش مواجه‌اند:**

**چگونه استراتژي را تعريف كنيم؟ (نقشه‌­هاي استراتژي را ترسيم كنيد):**

**يك استراتژي، ابعاد مختلف تحول سازمان را در بر مي­‌گيرد كه از بهبود بهره­‌وري در كوتاه مدت تا نوآوري بلند مدت ادامه دارد. نقشه استراتژي، تصوير همه اين ابعاد استراتژيك را در يك صفحه كاغذ نشان مي­‌دهد که آن را مضامين استراتژيك می‌نامیم. شرکت‌ها دريافته‌­اند كه نمي‌توان عملكرد 15 تا 25 هدف هم‌زمان را در يك نقشه استراتژي** [**مديريت**](http://emodiran.com) **كرد. بنابراين هدف‌های مشابه را در خوشه‌هايي متشكل از چهار تا شش مضمون استراتژيك دسته‌بندي مي­‌كنند كه هر مضمون، اصلي‌ترين مؤلفه استراتژي را نشان مي­‌دهد.**

**چگونه برنامه خود را بسنجيم؟ (سنجه‌ها و هدف‌های كمّي را انتخاب كنيد):**

**مديران در اين مرحله، هدف‌های تعريف شده در نقشه‌­هاي استراتژي/مضامين استراتژيك را به كارت امتيازي متوازني كه متشكل از سنجه­‌ها و هدف‌های كمّي است تبديل مي­‌کنند.**

**استراتژي­مان به كدام برنامه‌هاي عملياتي نياز دارد؟ (ابتكارهاي استراتژيك را انتخاب كنيد):**

**ابتکارها را نبايد به صورت مجزا در نظر گرفت، بلکه بايد به صورت سبدي از فعاليت‌هاي مکمل باشند كه اگر شركت مي­‌خواهد به هدف‌های كمّي موجود در مضامين و نيز هدف كلي استراتژي خود برسد، بايد هر يك از آن‌ها را با موفقيت اجرا كند.**

**چگونه بودجه ابتكارها را تأمين كنيم؟ (از سيستم مصارف استراتژيك**(STRATEX**) استفاده كنيد).**

**مسئوليت اجراي استراتژي با چه کسي است؟ (تیم‌های مضمون تشكيل دهيد):**

**براي اجراي استراتژي، ساختار پاسخگويي جديدي با استفاده از مضامين استراتژيك، شكل مي­‌گيرد. شركت‌ها مديران اجرايي خود را به عنوان مسئولان مضامين انتخاب كرده، با استفاده از مصارف استراتژيك، بودجه آن‌ها را تأمين مي‌كنند. مسئولان مضامين و تيم‌ها، نسبت به اجراي استراتژي هر مضمون، پاسخگو هستند و بازخورد لازم را ارائه مي­‌كنند.**

**2-5-2-3. مرحله سوم: هم سويي سازمان با استراتژي**

**بعد از طراحي نقشه استراتژي سطح بالا، مديران با جاري سازي نقشه‌های استراتژي و كارت امتيازي متوازن متصل به همه واحدهاي سازمان، می‌توانند سازمان را با استراتژي همسو كنند. سپس با استفاده از فرايند رسمي اطلاع رساني، كاركنان را همسو كرده، هدف‌ها و انگیزه‌های شخصي آن‌ها را به هدف‌های استراتژيك پيوند مي­زنند. مدل جامع هم سویی همه جانبه سازمان با استراتژي در کتاب هم سویی (چهارمين اثر ماندگار کاپلان و نورتون) آمده است.** [23]

**2-5-1-4. مرحله چهارم : برنامه ريزي عمليات**

**شرکت‌ها بايد فعاليت‌هاي بهبود فرايند را با اولويت‌هاي استراتژيك خود همسو كنند. همچنين سرمايه‌‌اي كه براي انجام كسب‎و‎كار تجهيز مي­‌كنند بايد با طرح استراتژيك، همسو باشد. مديران در طول فرايند برنامه‌­ريزي عمليات دو پرسش كليدي را مطرح مي­‌كنند:**

**كداميك از بهبودهايي كه در فرايند كسب‎و‎كار صورت مي­‌گيرد براي اجراي استراتژي حياتي‌تر است؟ (فرايندهاي كليدي را بهبود دهيد): هدف‌هایی كه در منظر فرايندهاي داخلي قرار مي­‌گيرند، چگونگي اجراي استراتژي را نشان مي‌‌دهند. پس از شناسايي فرايندهايي كه براي بهبود ضروري­‌اند، شرکت‌ها با ايجاد داشبوردهاي سفارشی شده كه متشكل از سنجه‌­هاي كليدي عملكرد هستند، تیم‌های** [**مديريت**](http://emodiran.com) **فرايند خود را پشتيباني مي‌كنند. داشبوردها باعث ايجاد تمركز و بازخورد در فرايند بهبود كاركنان مي­‌شوند.**

**چگونه استراتژي را به برنامه‌هاي عملياتي و بودجه‌ها متصل كنيم؟ (برنامه ظرفيت منابع را تنظيم كنيد):**

**برنامه‌هاي بهبود فرايند و سنجه‌هاي سطح بالاي استراتژيك و هدف‌های كمّي كه در كارت امتيازي متوازن وجود دارند بايد به يك برنامه عملياتي سالانه تبديل شوند. برنامه عملياتي مورد نظر، سه مؤلفه دارد:**

**پيش‌بيني دقيق فروش**

**برنامه ظرفيت منابع و بودجه‌هايي براي مصارف عملياتي**

**مخارج سرمايه‌­اي.**

**2-5-1-5. مرحله پنجم : کنترل، نظارت و يادگيري**

**پس از آنكه استراتژي، تنظيم شد و به برنامه جامع عملياتي، متصل شد، شركت اجراي برنامه‌هاي استراتژيك و عملياتي را آغاز كرده، سپس نتايج عملكرد را پيگيري مي­‌كند و بر اساس اطلاعات و يافته‌هاي جديد، عمليات و استراتژي را بهبود مي­‌دهد. شرکت‌ها در جلسات بازنگري عمليات، عملكرد زير مجموعه‌­ها و بخش‌ها را بازنگري و مشكلات را ارزيابي مي­‌كنند. در جلسات بازنگري استراتژي، درباره شاخص‌ها و ابتكارهايي كه از كارت امتيازي متوازن به دست مي­‌آيد بحث شده، مشكلات اجراي استراتژي ارزيابي مي­‌شود. با جدا كردن جلسات بازنگري استراتژي و بازنگري عمليات مي‌‌توان از افتادن به دام مسايل تاكتيكي و عملياتي دوري كرد.**

**2-5-1-6. مرحله ششم : سنجش و سازگار كردن استراتژي**

**شركت، علاوه بر جلسات يادشده، لازم است جلسه جداگانه‌اي برگزار كند تا طي آن تداوم اعتبار پيش‎فرض‌هاي اصلي استراتژيك را بسنجد. پس از آخرين بازنگري و به روز رسانی استراتژي، اكنون شركت به داده‌هاي بيشتري دسترسي دارد. اين داده‌ها از داشبوردهاي عملياتي، سنجه‌هاي ماهيانه كارت امتيازي متوازن، اطلاعات جديد درباره تغييرات در محيط رقابتي و نظارتي، و ايده‌ها و فرصت‌هاي جديد خلق شده توسط كاركنان، گردآوري شده‌اند. جلسه سنجش و سازگاري، براي به چالش كشيدن استراتژي و در صورت لزوم اصلاح و به روز کردن استراتژي است و به اين پرسش كليدي مي‌پردازد که آيا استراتژي ما اثربخش است؟ تيم ارشد اجرايي در اين جلسه، عملكرد استراتژي را ارزيابي، و پيامدهاي تغييرات اخير درمحيط بيروني را بازنگري مي‌كند. با به روز‎کردن استراتژي، نقشه استراتژي سازمان و كارت امتيازي متوازن نيز اصلاح مي‌شوند و چرخه ديگري از برنامه‌ريزي استراتژي و اجراي عملياتي آغاز مي‌شود: هدف‌های كمّي، طرح‌هاي ابتكاري، برنامه عملياتي و فروش،‌ اولويت‌هاي بهبود فرايند، ملزومات ظرفيت منابع براي دوره بعد و برنامه مالي، همگي به روز مي‌شوند. برنامه‌هاي استراتژيك و عمليات، ‌زمينه را براي زمان‌بندي براي جلسات بازنگري و سنجش و اصلاح دوره بعد آماده ساخته، اطلاعات لازم را در اين مورد فراهم مي‌كنند.**

**2- 5- 2. سنگ بنای موفقیت**

**پیش از طراحی و جاری سازی کارت امتیازی متوازن ، دو سنگ بنای کلیدی لازم است.**

**2- 5- 3. حمایت مدیریت ارشد**

**بسیار مهم است که حمایت بالاترین سطح سازمان (به ویژه مدیر ارشد) جلب شود. پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، ابتکاری در سطح کلان بنگاه است که صاحبان قدرت و نفوذ را به مبارزه می‌طلبد. بدون اتکا به مداخله و حمایت بالاترین سطوح اجرایی، مقاومت و کم‌کاری سازمان می‌تواند برنامه کارت امتیازی را به ویژه در رویارویی با مسایل عملیاتی، به انحراف بکشاند. مدیران ارشد اجرایی باید در کمیته راهبری حضور داشته باشند تا برنامه پیاده‌سازی کارت امتیازی را سرپرستی کنند.**

**2- 5- 4. مدیریت پروژه**

**مدیریت اجرای کارت امتیازی متوازن، باید بر عهده مدیر پروژه‌ای باشد (احتمالاً یک یا دو سطح پایین‌تر از سطح ارشد) که سازمان واقعاً به او احترام بگذارد و تیم تخصصی برنامه که از نمایندگان واحدهایی، مثل: مالی، منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و عملیات تشکیل شده، قویاً از وی حمایت کنند. مثلاً ساتچی اند ساتچی سرپرست بخش مالی را برای هدایت پروژه انتخاب کرد و همکاران سایر واحدها او را حمایت کردند. مقام ارشد اجرایی و مقام ارشد مالی در کمیته راهبری قرار گرفتند و با این کار موانع و سدهای دفاعی که مدیران شکاک داخلی ایجاد کرده بودند، به سرعت از بین رفت.**

**فصل سوم :**

**روش تحقيق**

 **روش تحقيق**

 **مقدمه**

**1-3. بیان مسئله و هدف پژوهش**

امروزه اغلب سازمان ها در محيطي رقابتي وپويا در حال فعاليت هستند‍؛ محيطي كه متغيرهاي داخلي وخارجي ان به طور دائم در حال تغيير بوده و امكان پيش بيني اين تغييرات نيز بسيار سخت و مشكل است و از طرفي ،سازمان ها هزينه هاي فراوان و زمان زيادي را صرف تهيه ، تدوين استراتژي هايي مي كنند كه تا بتوانند به اهدا بلند مدت و چشم اندازهاي سازمان دست يابند ؛بنابراين ،آگاهي از اينكه عملكرد سازمان تا چه حد در جهت رسيدن به اين اهداف بوده و موقعيت سازمان در محيط پيچيده وپوياي امروز كجاست براي مديران و سازمان ها اهميت فراواني دارد .ارزيابي عملكرد، از مهمترين فرايندهاي رهبري است كه ضمن ارتقاي پاسخ گويي ، ميزان تحقق اهداف وبرنامه هاي سازمان را مشخص ميكند.در اين ميان نكته قابل توجه اين است كه سازمان ها نسبت به اين موضوع بسيار مهم ، شناخت كامل پيدا كرده و با برداشت تصوير واحدي از ان ،زمينه هاي لازم را براي دست يابي به برنامه هاي توسعه ای واخذ بازخورد های لازم از اجرای برنامه ها فراهم کنند و همچنین اقدامبه بهبود عملکرد وطی مسیر تعالی نمایند.سازمان هادر هر محیطی که فعالیت می کنند به طور دایم نیازمند بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را در جهت دستیابی به تعالی عملکرد به کار گیرند که این امر نشان دهنده این واقیت است که ارزیابی عملکرد همواره از موضوعات چالش بر انگیز مدیریت سازان هاست و تعیین و تبیین شاخص های مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان ها در راه رسیدن به اهداف و چشم اندازها ی سازمان از اهمیت فراوانی برخوردار است.

صنعت بیمه به عنوان یک بخش خدماتی ،نقشی جبران کننده و محافظتی در اقتصاد هر کشوری دارد؛به طوری که عملیات موفقیت امیز این صنعت ،انگیزه ومحرکی برای دیگر صنایع و توسعه آن اقتصاد ایجاد می کند ؛بنابراین برای نایل شدن به این امر در هر اقتصادی ،شرکت های بیمه نیز مانند هر شرکت دیگری باید عملکرد قوی وموفقیت آمیز در انجام رسالت ،اهداف واستراتژی های خود داشته باشند. سازمان های بیمه ای برای بقائ ونیل به اهداف خود باید از تغییرات محیطی آگاه شوند و هماهنگی لازم را به عمل آورند که کنترل،وسیله این آگاهی است ؛به عبارت دیگر به کمک مدیریت و ارزیابی عملکرد ،مدیریت می تواند نسبت به تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا کند.

صنعت بیمه ،بیش از هر صنعت دیگری ممکن است از طریق ارتباط دادن ارزیابی عملکرد با نتایج و برون داده ها ،سود و منفعت کسب کند ؛زیرا بنیاد صنعت بیمه بر این اساس است که فاصله زمانی میان اخذ تصمیمات عادی و نتایج مورد نظر ،طولانی و دارای تاخیر زیاد است ؛به عنوان مثال ،تاثیر و اثر بخشی رویداد تحلیل ریسک و صدور بیمه نامه تازمانی که حوادث و خسارت های ایجاد شده حل و فصل گردند ؛مشخص نیست .وقوع حوادث بیمه ای و حل فرایند خسارت ها می تواند بین دو تا پنج سال به طول بینجامد و حتی تحت شرایط خاصی این فرآیند می تواند یک دهه نیز به طول انجامد و این گونه است که اهمیت ارتباط دادن معیارهای ارزیابی نتایج به هدایت کننده های عملکردی شاید مهم ترین شاخصه ای باشد که در صنعت بیمه مطرح میگردد .در گذشته باتوجه به شرایطی فعالیت شرکت های دولتی و عدم حضور بخش خصوصی در بازاز ،وضعیتی به وجود آمد که موجب شد بخشی از رقابت یا کیفیت ارائه خدمات و حداقل حق بیمه در میان نباشد ؛بنابراین بیمه گذار حق اتنخابی نداشت و ناچار به پذیرش شرایطی بود که تعیین شده بودند . این مسئله ،وجه خوبی در بازار بیمه ایجاد نمی کرد وبا توجه به محدودیت های موجود بر سر راه گسترش صنعت بیمه و بازارهای انحصاری آن ، ایجاد اصلاحات اساسی به خصوص در قوانین و مفررات ،نحوه مالکیت ،شکستن انحصار و ایجاد فضای رقابتی از طریق اجازه تأسیس شرکت های بیمه خصوصی و... جهت رشد و توسعه صنعت بیمه ضروری و اجتناب پذیر به نظر می رسید تا اینکه در تاریخ شهریور سال هشتاد ،مجوز تأسیس و فعالیت های شرکت های بیمه خصوصی صادر شد .در ابتدای این امر ،وبا توجه به سابقه شرکت های بیمه دولتی در صنعت بیمه و جدیدالتأسیس بودن شرکت های بیمه خصوصی و عدم شناخت انها ،مسائل و مشکلاتی گریبان این شرکت های نوظهور گردید که برخی ازآنها عبارتند از:

- نوپابودن شرکت های بیمه خصوصی

-ناچیز بودن سرمایه اولیه

-شبکه فروش محدود

-نام و نشان تجاری ناشناخته و...

بنابراین با توجه به مشکلات ذکر شده و سیاست های دولت مبنی بر ارتقا و بهبود صنعت بیمه کشور و ایجاد محیطی رقابتی در کشور ،شرکت های بیمه خصوصی علاوه بر اینکه باید بر این مشکلات غلبه نمایند باید در جهت رسیدن به موقعیتی هم ردیف و حتی بالاتر از شرکت های بیمه دولتی تلاش کنند و این امر اتفاق نمی افتد مگر با مدیریت عملکرد صحیح و بهبود دائمی فرایندهای آن.

سیستم های ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای سنجش میزان دستیابی سازمان ها به اهداف و تعیین نقاط ضعف و قوت سازمان ها در جهت انجام اقدامات اصلاحی به منظور بهبود فرایندها از اهمیت فراوانی برای مدیریت سازمان ها برخوردارند و هر سیستم ارزیابی عملکرد دارای شاخص هایی به منظور ارزیابی عملکرد است که توانایی و مناسب نمودن این شاخص ها در اثر بخشی و کارایی مدل ،تأثیر فراوان واهمیت زیادی دارد.مولفه های هر سیستم ارزیابی عملکرد ، شاخص ها و معیارهای آن سیستم است زیرا ارتباط بین مدل های ارزیابی عملکرد با محیط بیرونی و درونی سازمان توسط شاخص ها و معیارها برقرار می شود ؛در واقع ،مجموه شاخص های عملکرد و ارتباط بین نتایج حاصل از انها ،تشکیلدهنده یک مدل ارزیابی عملکرد است .اهمیت نقش شاخص ها در ارزیابی عملکرد مناسب و صحیح سازمان کاملا مشهود است.سازمان های باید در طراحی و انتخاب معیارهای ارزیابی عملکرد باید اصول و چها ر چوب هایی را رعایت کنند،معیارها باید به گونه طراحی وانتخاب شوند که بتوانند کارایی و اثر بخشی سیستم ارزیابی عملکرد را تضمین کنند ؛اما در اغلب موارد ،سازمان ها دراین مرحله دچار غفلت شده و اغلب معیارهایی را انتخاب می کنند که توانایی سنجش و ارزیابی ابعاد مختلف سازمان اعم از داخلی و خارجی را ندارند و نمی توانند مشکلات اساسی و طولانی مدت سازمان را که تاکنون از نظر ها دور بوده است آشکار کنند.روش امتیازی متوازن از جمله ابزارهای جدیدی است که سازمان ها را در اندازه گیری عملکردشان یاری می کند. سیستم های سنجش عملکرد در واقع قوی ترین و ضروری ترین سیستم های مدیریتی در مدیریت سازمان هستند. بدون این سیستم ها تصمیم سازی های استراتژیک و سنجش سطح اجرای استراتژی ها و نیز ارزیابی عملکرد فرایندهای سازمان غیر ممکن است .در برنامه ریزی استراتژیک،سیستم های سنجش عملکرد تنها ابزار برنامه ریزان برای ایجاد و تفاهم بین سطوح و واحدهای مختلف سازمان و انتقال این استراتژی به سطوح پایین سازمان هستند ؛لذا در این تحقیق سعی بر ان است تا با توجه اهمیت خدمات ارائه شده و فعالیت شرکت های بیمه خصوصی بر اساس چهار وجه BSC (مالی،بازارو مشتری،فرایندهای داخلی و رشد و توسعه) به بررسی و شناسایی شاخص ها و معیارهای عملکردی سازمان ها و شرکت های بیمه با توجه به درجه اهمیت هریک ازآنها جهت ارائه الگوی ارزیابی عملکرد این سازمان ها پرداخته شود

**3-2. روش ارزیابی متوازن**

باتوجه به محدودیت هایی که به برخی از انها اشاره شد روش های سنتی ارزیابی عملکرد که اغلب بر معیارهای مالی استواربودند ،نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق یا عدم توفیق شرکتها کفایت لازم را ندارند ،بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی نیز بین عوامل محرکه توفیق و دستاورد های به دست آمده برقرار نمی کنند.به ترتیب کاپلان و نوترون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد یک سازمان باید این اعملکرد از چهار منظر یا زاویه مورد بررسی قرار بگیرد:

-منظر مالی

-منظر مشتری

-منظر فرایند های داخلی

-منظر یادگیری و رشد

BSC به جای تمرکز بر ابزارهای کنترل مالی که رهنمود های اندکی در زمینه تصمیم گیری های بلند مدتی ارائه می کنند.اندازه گیری را به عنوان ابزاری جدید برای توصیف عناصر کلیدی نیل به استراتژی به کار می گیرد.علاوه بر معیارهای مالی ،عملکرد سازمان را از طریق سه وجه متفاوت سازمان اندازه گیری می شود : مشتری ،کسب و کارهای داخلی و رشد یادگیری ؛البته با توجه به شرایط سازمان می توان وجوه مورد بررسی را نیزتوسعه داد.

**3-3. تاريخچه بيمه ايران**

تا سال 1314 هجری شمسی، در ایران شرکت بیمه داخلی و یا نیمه داخلی وجود نداشت و بازار بیمه کشور، کاملاً در اختیار نمایندگی های بیمه های خارجی بود. این نمایندگی ها، بیمه های مورد نظر خود را با نرخ ها و شرایطی که خود صلاح می دانستند، به مردم عرضه و عواید حاصله را از کشور خارج می کردند.
بدیهی است این نمایندگی ها برای خود وظیفه و رسالتی در جهت توسعه و تعمیم امر بیمه، آن چنان که مرتبط با مصالح عمومی و کمک به توسعه اقتصاد کشور باشد، احساس نمی کردند و فقط جهات تجاری و سوددهی مورد نظرشان بود. در همین راستا، آن ها از عدم وجود یک مؤسسه بیمه ای داخلی حداکثر استفاده را می بردند و تأسیس یک مؤسسه بیمه داخلی به هیچ وجه خوشایند آن ها نبود و لذا در رابطه با تأسیس چنین شرکتی، هرگونه مخالفت ممکن را ابراز و در جهت جلوگیری از شکل گیری آن در صورت امکان مانع ایجاد می کردند. اقدام برای تأسیس بیمه ایران با سرمایه دولت از اواخر سال 1313 هجری شمسی و با پیش بینی بودجه ای در قانون بودجه 1314 کل کشور آغاز شد.

**چارت سازماني بيمه ايران**



**3-4.وظايف و اختيارات**

بيمه ايران داراي وظايف و اختيارات زير است:
۱- تهيه آيين نامه و مقرراتي كه براي حسن اجراي امر بيمه درايران لازم باشد با توجه به مفاد اين قانون
۲- تهيه اطلاعات لازم از فعاليتهاي كليه موسسات بيمه كه در ايران كار مي كنند
۳- انجام بيمه هاي اتكايي اجباري
۴- قبول بيمه هاي اتكايي اختياري از موسسات داخلي يا خارجي
۵- واگذاري بيمه هاي اتكايي به موسسات داخلي يا خارجي در هر مورد كه مقتضي باشد
۶- اداره صندوق تامين خسارتهاي بدني و تنظيم آيين نامه آن موضوع ماده ۱۰ قانون بيمه اجباري مسئوليت مدني دارندگان وسائل نقليه موتوري زميني در مقابل شخص ثالث مصوب دي ماه ۱۳۴۷
۷- ارشاد و هدايت و نظارت بر موسسات بيمه و حمايت از آنها در جهت حفظ سلامت بازار بيمه و تنظيم بر امور بيمه اتكايي و جلوگيري از رقابت هاي مكارانه و ناسالم

تبصره :بيمه مركزي ايران ملزم به حفظ اسرار موسساتي است كه به موجب اين قانون حق نظارت بر آنها را دارا مي باشد و به هيچ وجه نبايد از اطلاعاتي كه در جهت اجراي اين قانون بدست مي آورد جز در مواردي كه قانون معين مينمايد استفاده كند.

**3-5.جمعيت آماري**

جمعیت آماري اين پژوهش شامل كليه اعضای رسمی، پیمانی و قراردادی بيمه مركزي ايران در شهرستان سبزوار و تمامي شعب بيمه ايران در سطح شهر مي باشد.

**3-6. شیوه نمونه گیری**

در اين روش از پرسش نامه استفاده شده است كه شامل 28 سوال است وبراي هر وجه كارت امتيازي متوازن 7 سوال در نظر گرفته شده است كه شامل چها گزينه(خيلي كم،كم،زيادو خيلي زياد) مي باشد كه امتياز گزينه ها به ترتيب برابر 9،7،5،3 مي باشد و كه ازبين 60 نفر نظر سنجي شده است.

**3-7. روش محاسبه حجم نمونه**

در اين روش از نرم افزار ميني تب براي محاسبه استفاده شده است كه در ان مقدار z و p-value را به دست آورده و در سطح معني دار 0.05 28 سوال نتيجه گيري مي كنيم.به طوري كه اگر از 0.05 بيشتر باشد.فرض $H\_{°}$ در سطح معني دار0.05 = $α$ قبول ميكنيم در غير اين صورت $H\_{°}$ رد مي شودو هم چنين اهداف استراتژيك توسط سازمان بيمه در سال هاي 90-93 بين 10-30 پيش بيني شده است.كه ميانگين 6 براي آزمون فرض ها در نظر گرفته شده است.

**3-8. محاسبات مربوط به پژوهش**

وجه مالي

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | سوال | خیلی کم | کم | زیاد | خيلي زياد |
| 1 |  تأثيرتركيب در امدها را در ميزان حق بيمه خالص و ناخالص(حق بيمه خالص به علاوه حق بيمه اتكايي دريافتي چقدر ميدانيد؟ | 19 | 17 | 14 | 10 |

$μ\_{°}$ *=* $\frac{ 10×9+14×7+17×5+19×3}{60}$*=5.5*

حال براي به دست آوردن ($\overbar{x}$ *)مقدار*($μ\_{∘}$*) هر سوال را به دست آورده و تقسيم بر تعداد سوالات كه 28 است مي كنيم*

$\overbar{x}=\frac{5.5+5.8+…+6.1}{28}=5.5$

 $S^{2}=\frac{\sum\_{i=1}^{n}\left(x\_{i}-\overbar{X}\right)^{2}}{n-1} $

 $S^{2}=\frac{(10-5.5)^{2}+(14-5.5)^{2}+(17-5.5)^{2}+(19-5.5)^{2}}{59}=6.8$

 S=$\sqrt{6.8}$=2.6

:$H\_{°}$نمي توان گفت تركيب در آمدها در ميزان ميزان حق بيمه خالص و ناخالص موثر است

$ :H\_{1}$مي توان گفت تركيب در آمدها در ميزان ميزان حق بيمه خالص و ناخالص موثر است.

 حال در ادامه، محاسبات مر بوط به سولات آورده شده است.

 جدول 3-1. سوالات وجه مالي

|  |  |
| --- | --- |
| رديف | سؤالات وجه مالي |
| 1 | تأثيرتركيب در امدها را در ميزان حق بيمه خالص و ناخالص |
| 2 | تركيب در امدها در،درصد تغيير در حق بيمه خالص نسبت به سال قبل |
| 3 | تأثيرتركيب درآمدها درنسبت واگذاري ريسك (حق بيمه اتكايي واگذاري به كل حق بيمه دريافتي)چه قدر است؟ |
| 4 | تاثيركاهش هزينه ها چه ميزان برروي هزينه متوسط سالانه هر كارمند |
| 5 | تاثير كاهش هزينه ها بر ميزان بروي مجموع ذخاير فني و ارزش ويژه تقسيم بر حق بيمه خالص  |
| 6 | تاثير بهره وري از دارايي ها برروي سود بيمه اي چقدر  |
| 7 | تاثيربهره وري از دارايي ها را برروي سود ناشي از سرمايه گذاري |

 جدول 3- 2. محاسبات وجه مالي

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شماره سوال | مقدار آماره z | مقدار p-value |  نتايج |
| $$H\_{°}$$ | $$H\_{1}$$ |
| 1 | 1.79- | 0.037 | رد | قبول |
| 2 | 1.19- | 0.117 | قبول | رد |
| 3 | 0.60- | 0.275 | قبول | رد |
| 4 | 2.68- | 0.004 | رد | قبول |
| 5 | 2.09- | 0.018 | رد | قبول |
| 6 | 0.06 | 0.725 | قبول | رد |
| 7 | 0.001 | 0.01 | رد | قبول |

 جدول3-4. انحراف معيار و ميانگين وجه مالي

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| سوالات | واريانس($S^{2}$) | انحراف معيار(s) | ميانگين($μ\_{°}$) |
| 1 | **6.8** | **2.6** | **5.5** |
| 2 | **8.6** | **2.9** | **5.8** |
| 3 | **6.7** | **2.5** | **5.6** |
| 4 | **7.6** | **2.7** | **5.6** |
| 5 | **7.9** | **2.8** | **5.6** |
| 6 | **10.01** | **3.1** | **5.3** |
| **7** | **10.4** | **3.2** | **5.4** |

 جدول3-5. سؤالات وجه مشتري

|  |  |
| --- | --- |
| رديف | سؤالات وجه مشتري |
| 1 | تأثيروضعيت شركت در بازار، بروي سهم پرتفوي شركت از كل پرتفوي بازار  |
| 2 | تأثيروضعيت شركت در بازار برروي رشد بيمه نامه ها نسبت به سال قيل  |
| 3 | تأثيرميزان وضعيت شركت در بازار برروي درآمد كسب شده به هزينه هاي بازاريابي  |
| 4 | تأثيرشبكه فروش چه تأثيري برروي رشد تعداد شعب و نمايندگان  |
| 5 | تأثيرشبكه فروش در ميزان در جذب كارگران جديد  |
| 6 | تأثيروضعيت مشتريان تا چه ميزان در، حفظ و بقا مشتريان فعلي شركت (شاخص وفاداري مشتريان)  |
| 7 | تأثيروضعيت مشتريان برروي جذب مشتريان جديد علاوه بر بر مشتريان فعلي  |

 جدول3-6. محاسبات وجه مشتري

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شماره سواال | مقدار آماره z | مقدار p-value |  نتايج |
| $$H\_{°}$$ | $$H\_{1}$$ |
| 1 | 0.60- | 0.275 | قبول  | رد |
| 2 | 1.19- | 0.117 | قبول | رد |
| 3 | 1.79- | 0.037 | رد | قبول |
| 4 | 3.28- | 0.001 | رد | قبول |
| 5 | 0.89 | 0.186 | قبول | رد |
| 6 | 0.60 | 0.725 | قبول | رد |
| 7 | 2.68 | 0.004 | رد | قبول |

 جدول 3-7. انحراف معيار و ميانگين وجه مالي

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| سوالات | واريانس($S^{2}$) | انحراف معيار(s) | ميانگين($μ\_{°}$) |
| 1 | **6.7** | **2.5** | **5.6** |
| 2 | **8.1** | **2.8** | **5.8** |
| 3 | **7.8** | **2.7** | **5.6** |
| 4 | **8.3** | **2.8** | **5.5** |
| 5 | **6.5** | **2.5** | **6.3** |
| 6 | **7.5** | **2.7** | **6.1** |
| **7** | **9.1** | **3.01** | **5.7** |

 جدول 3-8. سؤالات وجه فرايندهاي داخلي

|  |  |
| --- | --- |
| رديف | سؤالات وجه مشتري |
| 1 | تاثير توليد وخدمات پس از فروش، برروي سرعت فرآيند پردازش پيشنهادات (پرسشنامه هاي بيمه)و صدور بيمه نامه ها  |
| 2 | تأثيرتوليد وخدمات پس از فروش برروي متوسط هزينه هاي اداري / پرسنلي به تعداد بيمه نامه ها  |
| 3 | تأثيرتوليد وخدمات پس از فروش برروي متوسط زمان تسويه خسارت (سرعت در تصفيه خسارت ) |
| 4 | تأثير ميزان بهره وري در روحيه كاركنان(ميزان هم گرايي كاركنان با اهداف سازمان)  |
| 5 | تأثيرنسبت تغيير در هزينه هاي اداري وخصوصي بر رو ي عمل كرد بيمه  |
| 6 | تأثيربهره وري بروي اثر بخشي پاداش ها و مشوق ها  |
| 7 | تأثيردرصد قراداد هاي انجام شده بدون اشتباه در بيمه  |

 جدول3-9. محاسبات وجه فرايندهاي داخلي

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شماره سواال | مقدار آماره z | مقدار p-value |  نتايج |
| $$H\_{°}$$ | $$H\_{1}$$ |
| 1 | 0.60 | 0.275 | قبول | رد |
| 2 | 3.58- | 0.000 | رد | قبول |
| 3 | 0.30 | 0.617 | قبول | رد |
| 4 | 3.28- | 0.001 | رد | قبول |
| 5 | 2.39- | 0.09 | رد | قبول |
| 6 | 0.50- | 0.275 | قبول | رد |
| 7 | 2.09- | 0.018 | رد | قبول |

 3-10. جدول انحراف معيار و ميانگين

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| سوالات | واريانس($S^{2}$) | انحراف معيار(s) | ميانگين($μ\_{°}$) |
| 1 | **6.6** | **2.5** | **5.7** |
| 2 | **10.3** | **3.2** | **5.7** |
| 3 | **6.4** | **2.5** | **5.6** |
| 4 | **9.1** | **3.01** | **5.7** |
| 5 | **9.2** | **3.03** | **5.8** |
| 6 | **8.4** | **2.8** | **5.3** |
| **7** | **7.3** | **2.7** | **5.3** |

 جدول 3-11. سؤالات وجه رشد و يادگيري

|  |  |
| --- | --- |
| رديف | سؤالات وجه رشد و يادگيري |
| 1 | تأثيربازاربرروي درصد تعداد بيمه نامه هاي توليد شده در صنعت بيمه در طول سال  |
| 2 | تأثيربازار در طراحي بيمه نامه هاي جديد براي صنايع در حال رشد  |
| 3 | تأثيرنقش بازار در سرمايه گذاري در توسعه بازارهاي جديد  |
| 4 | تأثيرسرمايه گذاري در آموزش به مشتري (تعداد) |
| 5 | تأثيرitدر هزينه تحقيق و توسعه چه قدر  |
| 6 | تأثير درصد كاركنان داراي مدرك ليسانس به بالا روي عملكرد سازمان  |
| 7 | تعداد ساعات آموزش كاركنان در استفاده از نرم افزارهاي پيشرفته و سيستم هاي اطلاعاتي در سازمان بيمه چه قدر  |

 جدول3-12. محاسبات وجه رشد و يادگيري

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شماره سواال | مقدار آماره z | مقدار p-value |  نتايج |
| $$H\_{°}$$ | $$H\_{1}$$ |
| 1 | 2.89- | 0.01 | رد | قبول |
| 2 | 2.39- | 0.009 | رد | قبول |
| 3 | 2.09 | 0.018 | رد | قبول |
| 4 | 3.58- | 0.000 | رد | قبول |
| 5 | 0.60- | 0.275 | قبول | رد |
| 6 | 1.19- | 0.117 | قبول | رد |
| 7 | 3.88- | 0.000 | رد | قبول |

 جدول انحراف 3-13. انحراف معيار و ميانگين وجه رشد و يادگيري

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| سوالات | واريانس($S^{2}$) | انحراف معيار(s) | ميانگين($μ\_{°}$) |
| 1 | **6.7** | **2.5** | **5.8** |
| 2 | **7.2** | **2.7** | **5.7** |
| 3 | **8.1** | **2.8** | **5.3** |
| 4 | **6.2** | **2.4** | **5.9** |
| 5 | **6.5** | **2.5** | **6.2** |
| 6 | **7.5** | **2.7** | **5.9** |
| **7** | **9.1** | **3.2** | **6.1** |

*حال در قسمت بعد مي آييم هر براي هروجه كارت امتيازي متوازن آزمون فرض را انجام مي دهيم*

***3-9.فرضيه ها***

***3-9-1.آزمون فرض وجه مالي***

$H\_{°}$: نمي توان گفت وجه مالي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود

$ :H\_{1}$مي توان گفت. وجه مالي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود.

 $\left\{\begin{array}{c}H\_{°}:μ<6\\H\_{1}:μ\geq 6\end{array}\right.$

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| P | T  | 95% CI  | SE Mean  | St Dev  | Mean  | N |
| 0.003 | 1.54 | (5.286; 6.114)  | 0.130 | 2.600 | 6.000 | 4 |

چون مقدار p-value كمتر از 0.05 است پس فرض$H\_{1}$ قبول است يعني مي توان گفت كه وجه مالي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان مي شود.

***3-9-2. آزمون فرض وجه مشتري***

$H\_{°}$: نمي توان گفت وجه مشتري باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود

$ :H\_{1}$مي توان گفت. وجه مشتري باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود

$\left\{\begin{array}{c}H\_{°}:μ<6\\H\_{1}:μ\geq 6\end{array}\right.$

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| P | T  | 95% CI  | SE Mean  | St Dev  | Mean  | N |
| **0.035** | **2.30** | **(5.286; 6.114)**  | **0.130** | **2.6** | **6.000** | **4** |

چون مقدار p-value كمتر از 0.05 است پس فرض $H\_{1}\_{°}$ قبول است يعني مي توان گفت كه وجه مشتري باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان مي شود.

**3-9-3.آزمون فرض وجه فرايند هاي داخلي**

$ H\_{°}$: نمي توان گفت وجه فرايندهاي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود.

$ :H\_{1}$مي توان گفت. وجه فرايندهاي داخلي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود

 $\left\{\begin{array}{c}H\_{°}:μ<6\\H\_{1}:μ\geq 6\end{array}\right.$

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| P | T  | 95% CI  | SE Mean  | St Dev  | Mean  | N |
| **0.043** | **0.77** | **(5.286; 6.114)** | **0.130** | **3.2** | **6.000** | **4** |

چون مقدار p-value كمتر از 0.05 است پس فرض$H\_{1}$ قبول است يعني مي توان گفت كه وجه فرايندهاي داخلي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان مي شود.

 ***3-9-4. آزمون فرض وجه رشدو يادگيري***

$ H\_{°}$: نمي توان گفت رشد و يادگيري باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود.

$ :H\_{1}$مي توان گفت. وجه رشد و يادگيري داخلي باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان ميشود

 $\left\{\begin{array}{c}H\_{°}:μ<6\\H\_{1}:μ\geq 6\end{array}\right.$

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| P | T  | 95% CI  | SE Mean  | St Dev  | Mean  | N |
| 0.02 | 0.77- | (5.286; 6.114) | 0.130 | 2.3 | 6 | 4 |

چون مقدار p-value كمتر از 0.05 است پس فرض$H\_{1}$ قبول است يعني مي توان گفت كه وجه رشد و يادگيري باعث تحقق اهداف استراتژي سازمان مي شود.

**3-10. نتايج آزمون فرض مربوط چهار وجه كارت امتيازي متوازن**

 جدول 3-14. نتايج آزمون فرض

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| مناظر كارت امتيازي متوازن | تعداد پرسش شوندگان | مقدار استيودنت | نتيجه  |
| مالي | 60 | 1.54 | $H\_{1}$قبول |
| مشتري | 60 | 2.3 | $H\_{1}$قبول |
| فرايندهاي داخلي | 60 | 0.77 | $H\_{1}$قبول |
|  رشد و ياد گيري | 60 | 0.77- | $H\_{1}$قبول |

**3-11. نتايج پس از فرضيه ها**

نتايج آزمون شاخص هاي مشتري نشان ميدهد كه شركت با طرحريزي استراتژيك و پياده-سازي ارزيابي متوازن توانسته، شاخص هاي محور مشتري را بهبود داده و طبق نقشه استراتژي بتواندهم ويژگي هاي محصولات خود را بهبود بخشد و هم ايجاد ارزش براي مشتريان را سرلوحه خود وكاركنان قرار دهد.

نتايج آزمون شاخص هاي محور رشد و يادگيري نيز حاكي از افزايش رضاي تمندي كاركنان،آموزشهاي مرتبط و مناسب كاركنان، بهرهوري كاركنان و جذب نيروهاي جديد و متخصص دانشگاه ها و در نهايت افزايش درآمد كاركنان است.

نتايج آزمون شاخص هاي محور فرايندهاي داخلي نيز نشان ميدهد با پياده سازي كارت امتيازمتوازن، تنوع و كيفيت خدمات افزايش پيدا مي كند كه خود به عنوان يك عامل در تحقق اهداف سازمان مي تواند مؤثر باشد

وهم چنين درآزمون فرض مالي نشان ميد هد كه با كنترل هزينه ها و بهبود راهكار در اين قسمت به اهداف استراتژيك سازمان كمك كرد.

با توجه به موارد ذكر شده مي توان گفت كه شركت بيمه به اهداف مورد نظر خود دست يافته و عملكرد راستاي چهار وجه مناسب بوده است.

**3-12. ویژگیهای فردی و اجتماعی نمونه**

**3-12-1.جنسیت افراد جامعه**

انسانها به طور طبیعی به دو دسته عمده مردان و زنان تقسیم می شوند و این تقسیم بندی بعنوان یک متغیر طبیعی در دیدگاهها و نگرش های افراد به طور مستقیم و غیرمستقیم می تواند تاثیرگذار باشد. لذا با توجه به اهمیت این متغیر، در پرسشنامه سوالی مطرح و نمونه مورد مطالعه به شرح جدول ذیل به سوال مطرح شده پاسخ داده اند.

 جدول 3-15. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به متغیر جنسیت

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جنسيت | فراواني مطلق | درصد فراواني مطلق |
| مرد | 47 | 78.4 |
| زن | 13 | 21.6 |
| جمع | 60 | 100 |

 شكل 3-1 . نمودار ستوني نسبت به متغیر جنسی

**3-12-2. سطح تحصیلات**

در نظام بورکراتیک امروزی بواسطه استقرار نظام تقسیم کار و تخصصی شدن امور، تحصیلات نقش بسیار مهمی در بدست آوردن جایگاه شغلی دارد. در حال حاضر تحصیلات از چنان اهمیتی برخوردار بوده که تصور بر خورداری از زندگی مناسب بدون داشتن تحصیلات، تقریباً غیرممکن می باشد. همچنین تحصیلات به طور مستقیم در نگرش افراد نسبت به انواع پدیده ها تاثیرگذار می باشد. لذا به دلیل اهمیت موضوع، سوالی را در پرسشنامه مطرح و پاسخگویان به شرح جدول ذیل به سوال مطرح شده پاسخ داد

 جدول3-16. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به سطح تحصیلات

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تحصيلات | فراواني مطلق | درصد فراواني مطلق |
| ديپلم و پايين تر  | 15 | 25 |
| كارداني  | 25 | 41.7 |
| كارشناسي | 18 | 30 |
| كارشناسي ارشد | 2 | 3.3 |
| جمع | 60 | 100 |

 شكل3=2 نمودار ستوني پاسخگویان نسبت به سطح تحصیلات

**3-11-3. ميزان سن**

ميزان سن از جملۀ متغیر های مهمی محسوب می گردد که احتمالاً می تواند ضمن تأثیر گذاشتن بر فرآیند کاری فرد، بر نوع نگرش او به کار و فعالیتی که انجام می دهد نیز مؤثر باشد. اگر نوع نگرش شکل گرفته مثبت باشد، باعث تلاش بیشتر فرد به فعالیت می گردد

 جدول3-17. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به ميزان سن

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ميزان سن | فراواني مطلق | درصد فراواني مطلق |
| 20تا 30 | 17 | 28.3 |
| 31 تا 40 | 27 | 45 |
| 41 تا 50 | 11 | 18.3 |
| 51 به بالا | 5 | 8.4 |
| جمع | 60 | 100 |

 شكل3-3. نمودار ستوني پاسخگویان نسبت به ميزان سن

**3-11-4.سابقه كاري**

سابقه کاری از جملۀ متغیر های مهمی محسوب می گردد که احتمالاً می تواند ضمن تأثیر گذاشتن بر فرآیند کاری فرد، بر نوع نگرش او به کار و فعالیتی که انجام می دهد نیز مؤثر باشد. اگر نوع نگرش شکل گرفته مثبت باشد، باعث تلاش بیشتر فرد به فعالیت می گردد.

 جدول18.3.توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به سابقه كاري

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سابقه كاري | فراواني مطلق | درصد فراواني مطلق |
| 5 سال و كم تر | 11 | 18.3 |
| 6 تا 10 سال | 16 | 26.7 |
| 10 تا 15 سال | 14 | 23.3 |
| 16 تا 20 سال  | 10 | 16.7 |
| 21 سال به بالا | 9 | 15 |
| جمع | 60 | 100 |

 شكل 3-4. نمودار ستوني پاسخگویان نسبت به ميزان سا بقه كاري

 فصل چهارم :

نتیجه گیری و پیشنهادات

 **نتیجه گیری و پیشنهادات**

**4-1. مقدمه**

موضوع اصلی این تحقیق بررسي عملكرد بيمه ايران با توجه به مدل كارت امتيازي متوازن (شاخص هاي چهارگانه BSC )براي اجراي استراتژي در بيمه ايران در شهرستان سبزوار است است. مدل ارزيابي متوازن تکنيکي جهت تبديل استراتژي به عمل مي‌باشد، كارت امتيازي متوازن، شاخص‌های مالي سنتي را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالي به تنهايي ناكافي هستند، كارت امتيازي متوازن، شاخص‌های مالي از عملكرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعيين کننده‌های عملكرد آينده تكميل می‌کند. اهداف و شاخص‌های كارت امتيازي از استراتژي و چشم انداز سازمان تعيين شده‌اند. اين اهداف و شاخص‌ها به عملكرد سازمان در چهار منظر می‌نگرند: مالي، مشتري، فرآيندهاي داخلي، و رشد و يادگيري.

كارت امتيازي متوازن علاوه بر این که یک ابزار سنجش عملکرد می‌باشد مدلی برای عملیاتی کردن استراتژی و تبدیل برنامه‌های عملیاتی و کنترل و پیشرفت آن در جهت تحقق استراتژی می‌باشد؛ و از آن‌جا که ارزیابی عملکرد مناسب‌ترین ابزار برای هر سازمان جهت اطمینان از صحیح بودن گام‌هایش به سوی اهداف بلند مدت و استراتژیک می‌باشد، این مدل می‌تواند به سازمان‌ها در جهت پیاده سازی استراتژی و اطمینان از اجرای بدون انحراف آن کمک شایانی نماید.

سازمان بيمه ايران نيز ، در جهت نیل به اهداف عالی خویش و رسیدن به جایگاه مناسب به پیاده سازی دقیق استراتژی دارد و به همین جهت نیاز به یک مدل جهت پیاده سازی استراتژی خویش دارد و به این علت که سازمان بيمه از لحاظ مأموریت، ، هدفش تنها جنبه اقتصادی صرف نمی‌باشد لذا اين سازمان چاره‌ای جز این ندارد که برای تحقق الزامات خود و ارزيابي عملكرد، مدلی را پیاده سازی نماید که متناسب با ساختار، مأموریت، اهداف و چشم‌انداز آن باشد. پیاده سازی کارت امتیازی متوازن همراه با توسعه می‌تواند به سازمان بيمه کمک نماید تا هم استراتژی‌های خود را عملیاتی نموده، عملکرد مجموعه خود را جهت حصول اطمینان از کاهش انحراف در مسیر ارزیابی نماید و هم در رسیدن به نتایج مورد خواست خود توازن ایجاد نماید.

آگاهي از عملكرد از جمله عوامل مهمي است كه مي تواند بر فرآيند اجراي استراتژي و تصميم گيري تأثير گذار باشد.

**4-2. برنامه پیاده سازی اهداف استراتژیک**

سیاستهای اجرایی:

سیاستها مجموعه تدابیری هستند که در راستای اجرای اهداف استراتژیک و توسعه تدوین و با تعهد مدیران ارشد به اجرا گذاشته می شود. شرکت در اجرای طرحها و پروژه های برنامه استراتژیک می تواند رأساً مسئولیت اجرایی آنها را درون سازمان بر عهده گرفته و نسبت به پیاده سازی آنها اقدام نماید که الزام آنها بهره مندی از نیروهای متبحر و توانمند می باشد.

. رویکرد دوم این خواهد بود که بخشی از پروژه ها را که رأساً به اجرا می گذارند به اجرا گذاشته، و بقیه از طریق واگذاری به متخصصان فن نسبت به برنامه ریزی و پیاده سازی آنها اقدام نماید که در اینصورت مجموعه فعالیتهای پیش بینی شده مجموعاً به عنوان پیش نیازهای اجرایی بوده و طرفین قرارداد مکلف خواهند بود که حداقل شرایط لازم را فراهم سازند.

 رویکرد سوم نیز می تواند به واگذاری کل پروژه اقدام نماید که در این صورت مسئولیت بازسازی و پیاده سازی بر عهده گروه طرف قرارداد خواهد بود در این حالت، سازمان بيمه باید ساز و کاری را برای دفاع از پروژه های اجرایی و اجرای آنها تدارک ببیند.

طبعاً می توان حالت دیگری هم فرض کرد که ساختار اجرایی مشترک درونی و بیرونی در همه زمینه ها شکل گیری نماید و با جلب مشارکت کارکنان درون سازمانی طرحها و پروژه ها به اجرا گذاشته شوند.

سیاست اول) بيمه ايران برای توسعه فعالیت های خویش، نظام مشارکت در برنامه ریزی، تصمیم گیری و اجرا را با حضور کارکنان، مشتریان و مدیران به اجرا خواهد گذاشت. نظام مشارکت متقابل و درگیر شدن عملی کارکنان باید در قالب برنامه عملیاتی تنظیم و مدیریت ساز و کارهای عملی شدن آن را دنبال خواهد کرد.

سیاست دوم) مدیریت با درک رویکردهای نوین مدیریت، مسئولیت پذیری در قبال مشتريان و جوابگویی در مقابل عملکرد خود را به عنوان یک تعهد اجتماعی پذیرفته و با تنظیم ساز و کارها و برنامه های عملیاتی و پیاده سازی آنها را رقم خواهد زد.

سیاست سوم) بيمه ايران برای عملی شدن دیدگاهها و ایده های خود در درون سازمان زمینه های لازم برای طراحی و پیاده سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و ایجاد سایر عوامل انگیزشی را در کارکنان خود فراهم خواهد کرد.

سیاست چهارم) ترجیح خرد جمعی بر خرد فردی یا گروه معدود در جریان شکل گیری نظام پیشنهادات و طراحی ساز و کارهای جمع آوری، تحلیل و بکارگیری آنها از یک سو و ارزش گذاری مادی و معنوی برای ایده پروری در سازمان بيمه از سوی دیگر، زمینه احساس مالکیت و مسئولیت همگانی در قبال سرنوشت اين سازمان را فراهم خواهد کرد.

**4-3. پیشنهادات**

،چنانچه موارد ذیل از سوی مدیران و مسئولان مربوطه مورد توجه قرار گیرد و به درستی عمل شود می تواند موجبات بهبود عملکرد این مرکز را فراهم آورد:

وجه مشتری

با توجه به اینکه در ارزیابی عملکرد شرکت،افزایش رضایت مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است لیکن توجه به کیفیت خدمات ارائه شده به مشتريان می تواند در افزایش رضایت مشتری تاثیر گذار باشد.همچنین بازاریابی مناسب و توسعه خدمات متنوع نیز می تواند باعث افزایش تعداد مشتری شود.

وجه مالی.

هم گرایی و سازگاری در سطوح ارتباطی عمودی و افقی سازمان

وجه فرآیند داخلی

 استفاده از تاثیر ذی نفعان بر روی یکدیگر:در مواردی که گروهی از ذی نفعان علاقه ای به اجرای پروژه نشان نمیدهند بتوان از طریق ذی نفعان علاقمند دیگر،او را متقاعد کرد.

وجه رشد و یادگیری

میتوان با برگزاری دوره های تخصصی و آموزشی در شرکت بر مهارت کارکنان افزود.همچنین چرخش شغلی وافزایش اختیارات کارکنان نیز باعث رشد آنها می شود.

.

 پیشنهاد برای تحقیقات آتی:

ازآنجا که این تحقیق به ارزیابی عملکرد شرکت بيمه با استفاده از کارت امتیازی متوازن پرداخته لذا جهت ادامه و تکمیل بحث در زمینه های مشابه به سایر محققین علاقمند به پژوهش در این زمینه موضوعات زیر پیشنهاد می شود:

1. ارزیابی عملکرد سایر سازمان ها وشرکتها با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن
2. ارزیابی عملکرد ساير سازمان ها با استفاده از مدل های EFQM ویا مدل سینک وتاتل و...
3. مقایسه تطبیقی عملکرد سازمان و شرکت ها با استفاده از مدل ارزیابی عملکرد

**4-4. پیشنهادات کاربردی**

نظر به مثبت بودن رابطه بین هر یک از مؤلفه های مورد نظر در ارزیابی متوازن، پیشنهاد می گردد:

1-با افزایش کیفیت خدمات ارائه شده، ضمن افزایش رضایت مشتريان، بستر مناسبی جهت جذب مشتريان جدید فراهم گردد.

2-با برگزاری دوره های آموزشی متناسب با نیاز و تخصص کارکنان، شرایط افزایش بازدهی و کاهش هزینه ها فراهم گردد.

3-با مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، امکان افزایش رضایت شغلی فراهم گردد.

**4-6.نتيجه گيري**

. با بررسي روش هاي ارزيابي عملكرد موجود و با توجه به دلايل ذيل BSC

1يك روش استراتژي محور و عمليات محور است يعني هم كارهاي درست و هم درست كاركردن را به سازمان مي اموزد

2. هم سيستمي براي مديريت بر استراتژي و هم سيستمي جهت انداز هگيري عملكرد سازمان است.

3. از مفاهيم و تجربيات ديگر رو شهاي ارزيابي هاي مالي و خودارزيابي و ترازيابي سود مي جويد

4.استفاده ازآن براي تمام افراد سازمان قابل درك بوده،آنها را صاحب فراين نموده،و در بهبود عملكرد انها را ياري مي نمايد

5.كليه حوزه هاي ارزيابي عملكرديعني ارزيابي كل سازمان،واحدهاي عملياتي \_كاركنان،تيم هاي كاري ،پروژه،فرآيند،برنامه و محصولو خدمات يك سازمان راارزيابي مي كند(با تشريح و كنكاش در فرم هاي شناسنامه و كارت هاي امتيازي متوازن)

 6BSC .نسبت به اجراي فرامين مديريتي كارا است زيرا:

-سازمان را دچار تغيير و تحول مي نمايد.

-يك فرآيند مستمر در جهت ارزيابي عملكرد ايجاد مي نمايد.

-اصول آن مبتني بر محوريت و همكاري كاركنان است.

-فنون آن معتبر و براي كليه كاركنان قابل درك است.

-اجراي صحيح آن موجب كم شدن فاصله عملكرد در وضعيت كنوني و مطلوب مي شود.

-روشي كارا، موثر و نسبت به فرآيندهاي سازمان انطباق پذير است.

-بر مشتري و مشتري محوري تاكيد ريش هاي دارد و آن را بعنوان يكي از جنب ههاي اصلي مدل خود

پذيرفته است.

-فنون بكارگرفته شده در آن بجا و موثر است.

-مراحل اجرايي آن روشمند و سيست ممدار است.

**منابع و ماخذ**

[1] پرهیزگار، محمد مهدی،«*مطالعه ارزیابی عملکرد پروژه های کلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن(موردی پروژه های سد سازی)»*، *ششمين كنفرانس بين المللي مديريت پروژه*،1389

[2] بهمن پور ،محمد،«ارزيابي عملكرد شركت توليدي و صنعتي ساحل مازند گاز با استفاده از مدل تعالي سازمان»، *اولين همايش ملي مديريت*،1389

[3] «[ارزيابی فضای کسب وکار صنعتی ايران در حمايت از بخش خصوصی با رويکرد کارت امتيازی متوازن](http://ijiepm.iust.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-96-1&slc_lang=fa&sid=1&ftxt=1)»، *نشريه بین‌المللی مهندسي صنايع و مديريت توليد (فارسي)*، [جلد 21 شماره 2، صفحات 37-52](http://ijiepm.iust.ac.ir/browse.php?mag_id=17&slc_lang=fa&sid=1)

[4]  [شاهبندرزاده](http://journals.ut.ac.ir/page/search-page.html?jourId=44&text=%25%D8%AD%D9%85%D9%8A%D8%AF+%D8%B4%D8%A7%D9%87%D8%A8%D9%86%D8%AF%D8%B1%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87%25&option=author) ،محمد ،« [تدوين مدلي به منظور شناسايي و رتبه بندي شاخص‌هاي ارزيابي استراتژيك سيستم بانكي با استفاده از رويكرد جديد به مدل كارت امتياز متوازن](http://journals.ut.ac.ir/page/article-frame.html?articleId=1004778) »، *نشریه:* [*فرهنگ مديريت*](http://journals.ut.ac.ir/page/journal-main-page.html?jourId=44)  ،[دوره: 5، شماره: 16](http://journals.ut.ac.ir/page/issue-main-page.html?issueId=1000340) ،1388

[5] بشيري ، [مجتبي](http://journals.ut.ac.ir/page/search-page.html?jourId=101&text=%25%D9%85%D8%AC%D8%AA%D8%A8%D9%8A++%D8%A8%D8%B4%D9%8A%D8%B1%D9%8A%25&option=author)  ،« [ارزيابي عملكرد سازمان تامين اجتماعي با استفاده از مدل تركيبي‌ BSC »](http://journals.ut.ac.ir/page/article-frame.html?articleId=166788)، [*نشريه مديريت صنعتي*](http://journals.ut.ac.ir/page/journal-main-page.html?jourId=101)  ، [دوره: 1، شماره: 3](http://journals.ut.ac.ir/page/issue-main-page.html?issueId=167678) ،1388

[6] [مهرگان، محمد رضا](http://journals.ut.ac.ir/page/search-page.html?jourId=101&text=%25%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D8%B1%D8%B6%D8%A7+%D9%85%D9%87%D8%B1%DA%AF%D8%A7%D9%86%25&option=author) ،« [رويكرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزيابي دانشكده‌هاي مديريت برتر ‌دانشگاه‌هاي استان تهران»](http://journals.ut.ac.ir/page/article-frame.html?articleId=156093) *،* [*نشريه مديريت صنعتي*](http://journals.ut.ac.ir/page/journal-main-page.html?jourId=101)  ،[دوره: 1، شماره: 2](http://journals.ut.ac.ir/page/issue-main-page.html?issueId=167641)،1388

[7] [[اکبریان](http://journals.ut.ac.ir/page/search-page.html?jourId=101&text=%25%D9%85%D8%AC%D8%AA%D8%A8%D9%8A++%D8%A7%D9%83%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D9%86%25&option=author)، [مجتبی](http://journals.ut.ac.ir/page/search-page.html?jourId=101&text=%25%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%B1+%D8%B9%D8%A8%D8%A7%D8%B3++%D9%86%D8%AC%D9%81%D9%8A%25&option=author)،« همراستا سازي مدل تعالي كيفيت اروپايي و مديريت استراتژيك براي رسيدن به بهبود عملكرد](http://journals.ut.ac.ir/page/article-frame.html?articleId=155941) » ،[*نشريه مديريت صنعتي*](http://journals.ut.ac.ir/page/journal-main-page.html?jourId=101) ،[دوره: 1، شماره:2](http://journals.ut.ac.ir/page/issue-main-page.html?issueId=167641)،1388

[8] ابن الرسول،سید اصغر،*ارزیابی عملکرد سازمان های تحقیقاتی وزارت صنایع دفاع*، *پایان نامه دکتری مهندسی صنایع*،دانشگاه علم وصنعت ایران،1383.

[9] رابرت كاپلان و ديويد نورتون ،*دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژي به عمليات براي دست‌یابی به مزيت رقابتي* ، ترجمه محمدرضا عاطفي، انتشارات هاروارد، 2008

[10] [پل آر نیون](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D9%BE%D9%84+%D8%A2%D8%B1+%D9%86%DB%8C%D9%88%D9%86&select-author=author-exact)،*ارزیابی متوازن گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی* ، مترجمین ،[پرویز بختیاری](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D9%BE%D8%B1%D9%88%DB%8C%D8%B2+%D8%A8%D8%AE%D8%AA%DB%8C%D8%A7%D8%B1%DB%8C&select-author=author-exact) و [آناهیتا خزاعی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%A2%D9%86%D8%A7%D9%87%DB%8C%D8%AA%D8%A7+%D8%AE%D8%B2%D8%A7%D8%B9%DB%8C&select-author=author-exact) ، [صنم اله قلی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%B5%D9%86%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%87+%D9%82%D9%84%DB%8C&select-author=author-exact) ، [شیما مشایخی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%B4%DB%8C%D9%85%D8%A7+%D9%85%D8%B4%D8%A7%DB%8C%D8%AE%DB%8C&select-author=author-exact) ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، 1386

[11] [رابرت کاپلان](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B1%D8%AA+%DA%A9%D8%A7%D9%BE%D9%84%D8%A7%D9%86&select-author=author-exact)، [دیوید نورتون](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%AF%DB%8C%D9%88%DB%8C%D8%AF+%D9%86%D9%88%D8%B1%D8%AA%D9%88%D9%86&select-author=author-exact)،*نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود*، مترجمین ، [حسین اکبری](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%AD%D8%B3%DB%8C%D9%86+%D8%A7%DA%A9%D8%A8%D8%B1%DB%8C&select-author=author-exact)، [مسعود سلطانی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D9%85%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF+%D8%B3%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%86%DB%8C&select-author=author-exact) ، [امیر ملکی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref%3Dpd_sa_top/627-2578138-1357654?search-alias=books&author=%D8%A7%D9%85%DB%8C%D8%B1+%D9%85%D9%84%DA%A9%DB%8C&select-author=author-exact) ،انتشارات آسیا، 1388

[12] سرمد. ز، بازرگان . ع ، حجازي.ا ، *روش‌های تحقيق در علوم رفتاري*. انتشارات آگاه ، 1376

[13] آذر ، عادل ،*آمار و کاربرد آن در مدیریت* ،انتشارات سمت ، 1388

[14] علی دلاور، *روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی*،انتشارات دانشگاه پیام نور ، 1382

 [15] یلس یوران اولوه، آنا شوستراند، *کارت امتیازی متوازن،ترجمه علیرضا علی سلیمانی*،انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، 1386

[16] نقیان،محمد ،*راهنماي تدوين گزارش‌های علمي و فني (به روش تحقيق)* ، انتشارات يا مهدي (عج)، 1380

[17] غضنفري مهدي,ابن الرسول سید اصغر,نوجوان مجيد ، «مقايسه سیستم‌های اندازه گيري عملكرد و انتخاب بهترين آن‌ها با استفاده از روشTOPSIS فازي» ، *نشريه بین‌المللی مهندسي صنايع و مديريت توليد (فارسي) (نشريه بین‌المللی علوم مهندسي)،* زمستان 1383; ص 105 - 125

[18] رابرت کاپلان و دیوید نورتون ، *سازمان استراتژي محور*، ترجمه پرویز بختیاري ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ،1388

[19] سازمان مدیریت صنعتی ، *گزارش متدولوژي عارضه یابی سازمان(بخش دوم)* ، اردیبهشت 82

[20] كريمي، تورج. ،*مطالعه تطبيقي مدلهاي ارزيابي عملكردسازماني*، كارشناسي ارشد مديريت توليد دانشگاه تهران.

[21] اميران، حيدر، *راهنماي گام به گام سرآمدي سازماني*، سازمان مديريت صنعتي، 1382.

[22]انواري رستمي، علي اصغر و حسيني، سيد حميد.« بررسي تحليلي الگو و مدل ارزيابي عملکرد دستگاههاي اجرايي کشور»، *دومين کنفرانس بين المللي مديريت کيفيت فراگير و تجارت جهاني*، 15 آذر 1384.

[23] تبريزي،پرگل.*بررسي عملكرد و ارائه الگوي مناسب براي نظام ارزيابي عملكرد شهرداري تهران*،پايان نامه كارشناسي ارشد رشته مديريت شهري،1386.