بسم الله الرحمن الرحیم

ارزیابی استراتژی عملکرد سازمان بیمه ایران با کارت امتیازی متوازن در شهرستان سبزوار (مطالعه موردی)

پروژه پایانی دوره کا رشنا سی مهند سی صنایع

فهرست مطا لب

عنوان **صفحه**

چکیده..... ۱

فصل اول : کلیات تحقیق

۱,۱مقد مه..... ۳

۱-۲. تعریف مسئله و بیان موضوع تحقیق..... ۳

۱-۳. تعاریف کلیدی ۴

۱-۴.ضرورت انجام تحقیق ۴

۱-۵. سوالات تحقیق..... ۵

۱-۶. فرضیات تحقیق ۵

۱-۷. اهداف اساسی از انجام تحقیق..... ۶

۱-۸. نتایج مورد انتظار پس از انجام تحقیق..... ۶

۱-۹. جنبه نوآوری و جدید بودن تحقیق ۶

۱-۱۰. روش تحقیق..... 6

۱-۱۱. روش و ابزار گردآوری اطلاعات..... 6

۱-۱۲-۱. تحقیقات داخلی..... 6

۱-۱۲-۲. تحقیقات خارجی..... 7

فصل دوم : ادبیات تحقیق

۲-۱-۱.تعاریف..... ۱۱

۲-۱-۲. دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد..... ۱۲

۲-۱-۳. تاریخچه ارزیابی عملکرد..... ۱۲

۲-۱-۳-۱. ارزیابی عملکرد در ایران ۱۳

۲-۱-۴. ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد ۱۳

۲-۱-۵. ویژگی های نظام ارزیابی عملکرد سازمانی کار آمد..... ۱۴

۲-۲. مدل های ارزیابی عملکرد .....
14

۲-۲-۱. مدل های اندازه گیری عملکرد.....
14

۲-۲-۱-۱. مدل سینک و تاتل.....
15

۲-۲-۱-۲. ماتریس عملکرد(۱۹۸۹) .....
16

۲-۲-۱-۳. هرم عملکرد(۱۹۹۱) ۱۶

۲-۲-۱-۴. تحلیل ذی نفعان(۲۰۰۱)..... 17

۲-۲-۱-۵. چارچوب مدوری و استیپل(۲۰۰۰)..... 18

۲-۲-۱-۶. الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد.....
19

۲-۲-۲-۷. کارت امتیازی متوازن.....19

۲-۲-۱-۸. مدل تعالی سازمانی اروپا..... ..... ۲۰

۲-۲-۱-۹-مدل دمینگ..... .....
21

۲-۲-۱-۱۰. مدل مالکولم بالدریج..... 21

۲-۲-۱-۱۱. مدل تعالی در کسب وکار..... 21
۲-۳. بررسی سیستم ارزیابی عملکرد وانتخاب مناسب ترین سیستم..... ۲۲
۲-۳-۱. دلایل انتخاب کارت امتیازی متوازن..... ۲۳
۲-۴. معرفی مدل کارت امتیازی متوازن..... ۲۵
۲-۴-۱. روش امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد..... ۲۸
۲-۴-۲.منظرهای روش امتیازی متوازن..... ۲۸
۲-۴-۲-۱. منظر مالی ۲۹
۲-۴-۲-۲. منظر مشتری..... ۲۹
۲-۴-۲-۳. منظر فرایندهای داخلی کسب و کار..... ۲۹
۲-۴-۲-۴.منظر یادگیری و رشد..... ۳۰
۲-۴-۳. روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد..... ۳۰
۲-۴-۴. چرا استراتژی ها در عمل پیاده نمی شوند؟..... ۳۱
۲-۴-۴-۱.مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی..... ۳۲
۲-۴-۴-۲. مانع مربوط به عدم هم سویی کارکنان با استراتژی..... ۳۲
۲-۴-۴-۳. مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد..... ۳۳
۲-۴-۴-۴.مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم..... ۳۳
۲-۴-۵.بر طرف کردن موانع اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن..... ۳۳
۲-۴-۵-۱. بر طرف کردن مانع مربوط به انتقال استراتژی..... ۳۳
۲-۴-۵-۲. برطرف کردن مانع مربوط به عدم هم سویی کارکنان..... . ۳۴
۲-۴-۵-۳ . بر طرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم..... ۳۴
۲-۴-۵-۴. برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد..... ۳۵

۲-۴-۶. توازن در ارزیابی متوازن..... ۳۵

۲-۴-۶-۱. توازن بین سنجه های مالی و غیر مالی..... ۳۵

۲-۴-۶-۲. توازن بین ذی نفعان داخلی و خارجی..... ۳۵

۲-۴-۶-۳. توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت..... ۳۶

۲-۴-۶-۴. توازن بین شاخص های هادی و توابع عملکرد..... ۳۶

۲-۴-۷. نقشه استراتژی..... ۳۶

۲-۴-۷-۱. وجوه نقشه استراتژی..... ۳۸

۲-۵.سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن..... ۳۹

۲=۵=۱. سیستم جامع مدیریت کارت امتیازی متوازن برای متصل ساختن استراتژی به عملیات..... ۳۹

۲-۵-۱-۱. مرحله نخست : تنظیم استراتژی..... ۳۹

۲-۵-۱-۲. مرحله دوم :برنامه ریزی استراتژیک..... ۴۱

۲-۵-۱-۳. مرحله سوم : هم سویی سازمان با استراتژی..... ۴۲

۲-۵-۱-۴. مرحله چهارم:برنامه ریزی عملیات..... ۴۲

۲-۵-۱-۵. مرحله پنجم:کنترل،نظارت و یادگیری..... ۴۳

۲-۵-۴-۶. مرحله ششم :سنجش و ساز گار کردن استراتژی..... ۴۳

۲-۵-۲. سنگ بنای موفقیت..... ۴۳

۲-۵-۳. حمایت مدیریت ارشد..... ۴۳

۲-۵-۳. مدیریت پروژه..... ۴۴

فصل سوم: روش تحقیق

۳-۱. بیان مسئله و هدف پژوهش ۴۸

۳-۳. تاریخچه بیمه ایران..... ..... ۴۹

۳-۴. وظایف و اختیارات..... ..... ۵۲

۳-۵.جمعیت آماری ..... یازده ۵۲

۳-۶. شیوه نمونه گیری..... ..... ۵۲

۳-۷. روش محاسبه حجم نمونه..... .... ۵۲

۳-۸. محاسبات مربوط به پژوهش..... ..... ۵۳

۳-۹.فرضیه ها..... ..... ۵۸

۳-۹-۱. آزمون فرض وجه مالی ۵۸

۳-۹-۲.آزمون فرض وجه مشتری..... ۵۹

۳-۹-۳.آزمون فرض وجه فرایندهای داخلی..... ..... ۶۰

۳-۹-۴. آزمون فرض وجه رشد ویادگیری..... ..... ۶۰

۳-۱۰. نتایج آزمون مربوط به چهار وجه کارت امتیازی متوازن..... . ..... ۶۱

۳-۱۱. نتایج پس از فرضیه ها..... ۶۱

۳-۱۲. ویژگی های فردی و اجتماعی نمونه..... ۶۳

۳-۱۲-۱. جنسیت افراد جامعه..... ۶۳

۳-۱۲-۲. سطح تحصیلات..... ۶۴

۳-۱۲-۳.میزان سن..... ۶۴

۳-۱۲-۴. سابقه کاری ۶۶

۴-۱. مقدمه..... ۶۸

۴-۲. برنامه پیاده سازی اهداف استراتژیک..... ۶۸

۴-۳. پیشنهادات..... ۷۰

۴-۴. پیشنهادات کاربردی..... ۷۱

۴-۵. نتیجه گیری..... ۷۱

۴-۵. منابع..... ۷۳

صنایع بیست
Sanaye20.ir

فهرست جداول

عنوان **صفحه**

جدول۳-۱. سوالات وجه مالی ۵۴

جدول۳-۲. محاسبات وجه مالی ۵۵

جدول ۳-۳.انحراف معیار و میانگین وجه مالی ۵۵

جدول ۳-۴. سوالات وجه مشتری ۵۵

جدول ۳-۵. محاسبات وجه مشتری 56

جدول ۳-۶ . انحراف معیار و میانگین وجه مالی ۵۶

جدول ۳-۷. سوالات وجه فرایندهای داخلی..... ۵۶

جدول ۳-۸. محاسبات وجه فرایندهای داخلی ۵۷

جدول ۳-۹ . انحراف معیار و میانگین فرایندهای داخلی ۵۷

جدول ۳-۱۰ .سوالات وجه رشد و یادگیری ۵۷

جدول ۳-۱۱ .محاسبات وجه رشد و یادگیری ۵۸

جدول ۳-۱۲ . انحراف معیار و میانگین وجه رشد و یاد گیری ۵۸

جدول ۳-۱۳ .نتایج آزمون فرض ۶۱

جدول ۳-۱۴ .توزیع فراوانی ارزیابی پاسخ گویان نسبت به متغیر جنسیت ۶۳

جدول ۳-۱۵ . توزیع فراوانی ارزیابی پاسخ گویان نسبت به سطح تحصیلات ۶۴

جدول ۳-۱۶ . توزیع فراوانی ارزیابی پاسخ گویان نسبت به میزان سن..... ۶۵

جدول ۳-۱۷. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخ گویان نسبت به میزان سابقه کاری..... ۶۶

فهرست اشکال

عنوان **صفحه**

شکل ۲-۱هفت شاخص عملکرد ۱۵

شکل ۲-۲ . ماتریس ارزیابی عملکرد ۱۶

شکل ۲-۳ .هرم عملکرد ۱۷

شکل ۲-۴ . مدل تحلیل ذی نفعان..... ۱۸

شکل ۲-۵ .متد ممیزی و ارتقاءسیستم عملکرد..... ..... .۱۹

شکل ۲-۶ . نمای کلی معیارها ۲۱

شکل ۲-۷ .هرم تعدیل یافته کانجی..... ۲۲

شکل ۲-۸ . مقایسه سیستم های اندازه گیری عملکرد ۲۵

شکل ۲-۹ .رابطه علت و معلولی درارزیابی متوازن..... ۲۷

شکل ۲-۱۰ . مدل عمومی روش امتیازی متوازن ۲۵

شکل ۲-۱۱ .موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی..... ۳۲

شکل ۲-۱۲. نقشه استراتژی ۳۷

شکل۲-۱۳. سیستم مدیریتی جامع:متصل ساختن استراتژی به عملیات..... ۴۰

شکل ۳-۱. نمودار ستونی پاسخ گویان نسبت به متغیر جنسیت ۶۳

شکل ۳-۲. نمودار ستونی پاسخ گویان نسبتبه سطح تحصیلات ۶۴

شکل۳-۳. نمودار ستونی پاسخ گویان نسبت به میزان سن ۶۵

شکل ۳-۴. نمودار ستونی پاسخ گویان نسبت به میزان سابق کاری ۶۶

چکیده :

شرکت های بیمه باید عملکرد موفقیت 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

صنایع بیست
Sanaye20.ir

فصل اول:

کلیات تحقیق

کلیات تحقیق

۱-۱. 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 ۱۹۹۰ 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]

۱-۲.تعریف مسئله و بیان موضوع اصلی تحقیق

یکی از چالش‌های مدیران ارشد در سراسر جهان، نحوه اجرا و پیاده سازی استراتژی در سازمان متبوعشان می‌باشد؛ و هر یک از مدیران تلاش می‌کنند با توجه به موقعیت سازمان، روش‌های کارا و اثربخش را جهت

رسیدن به چشم انداز مورد نظر، به کار گیرند. با وجود اینکه روش‌های مختلفی، جهت پیاده سازی استراتژی وجود دارد، رسیدن به پاسخ سوال‌هایی از قبیل: چه روشی برای پیاده سازی استراتژی انتخاب گردد؟ و اینکه آیا روش انتخاب شده اثر بخش خواهد بود؟ از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

مدل ارزیابی متوازن تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد، کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی سنتی را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالی به تنهایی ناکافی هستند، کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی از عملکرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعیین کننده‌های عملکرد آینده تکمیل می‌کند. اهداف و شاخص‌های کارت امتیازی از استراتژی و چشم انداز سازمان تعیین شده‌اند. این اهداف و شاخص‌ها به عملکرد سازمان در چهار منظر می‌نگرند: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری.کارت امتیازی 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.بیمه ایران نیز، 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 بیمه از لحاظ مأموریت، ، هدفش تنها جنبه اقتصادی صرف نمی‌باشد لذا با در نظر گرفتن موارد فوق سازمان بیمه 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 بیمه 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 بیمه ایران با استفاده از کارت ارزیابی متوازن (شاخص های چهارگانه مدل BSC) مورد بررسی قرار می‌گیرد.[۲]

۱-۳. 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 استراتژی: یک ساختار منطقی و جامع برای تشریح استراتژی.

۱-٤. ضرورت انجام تحقیق

آگاهی از عملکرد بیمه ایران از جمله عوامل مهمی است که می تواند بر فرآیند اجرای استراتژی و تصمیم گیری در سنوات آتی تأثیر گذار باشد. نظر به این موضوع مهم در این مطالعه تلاش می گردد با استفاده از مدلBSC با مشخص شدن عملکرد سازمان بیمه ، نقاط قوت وضعف درحوزه های مختلف کاملا مشخص بستر مناسبی در جهت اصلاح روش های کاری به منظور بهبود عملکرد این سازمان متناسب با اهداف واستراتژی های آن فراهم خواهد شد.

۱- ۵. سؤالات تحقیق

- آیا در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) رضایتمندی مشتری با عملکرد سازمان رابطه دارد؟
- آیا در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) به دست آوردن مشتری جدید با عملکرد سازمان رابطه دارد؟
- آیا در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) افزایش و توسعه امکانات و خدمات جدید با عملکرد سازمان رابطه دارد؟
- آیا در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) کارایی وراندمان وکیفیت فرایندهای داخلی با عملکرد سازمان رابطه دارد؟
- آیا در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) توسعه شایستگی ها از طریق آموزش با عملکرد سازمان رابطه دارد؟
- آیادر اجرای مدل BSC(بیمه ایران) زیر ساختها ومنابع سازمان باعملکرد سازمان رابطه دارد؟
- آیا در اجرای مدل BSC(بیمه ایران) کاهش هزینه های غیر ضروری باعملکرد سازمان رابطه دارد؟

۱ - ٦. فرضیات تحقیق

- در اجرای مدل BSC (بیمه ایران)رضایتمندی مشتری با عملکرد سازمان رابطه دارد.
- در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) به دست آوردن مشتری جدید با عملکرد سازمان رابطه دارد.
- در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) افزایش وتوسعه امکانات جدید با عملکرد سازمان رابطه دارد.

- در اجرای مدل BSC (بیمه ایران)کارایی وراندمان وکیفیت فرایندهای داخلی با عملکرد سازمان رابطه دارد.
- در اجرای مدل BSC(بیمه ایران)توسعه شایستگیها از طریق آموزش با عملکرد سازمان رابطه دارد.
- در اجرای مدل BSC (بیمه ایران) زیرساختها ومنابع سازمانی با عملکرد سازمان رابطه دارد.
- در اجرای مدلBSC(بیمه ایران) کاهش هزینه های غیرضروری با عملکرد سازمان رابطه دارد.

۱ – ۷. اهداف اساسی از انجام تحقیق

بررسی عملکرد بیمه ایران با توجه به مدل کارت امتیازی متوازن (شاخص های چهارگانه BSC)برای اجرای استراتژی.

۱–۸ . نتایج مورد انتظار پس از انجام تحقیق

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

۱–۹. جنبه نوآوری و جدید بودن تحقیق

با توجه به اینکه سازمان بیمه در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر خود اقدام به تدوین برنامه استراتژیک نموده است و امید است که با اجرای آن در راستای ارتقاء کیفیت کلیه خدمات گام بردارد،لذا به ارزیابی عملکرد سازمان بیمه جهت پیاده سازی استراتژی به عنوان یک نیاز تحقیقاتی می پردازد. [3]

۱–۱۰. روش تحقیق

این تحقیق توصیفی و روش بکاررفته در آن پیمایشی است ضمناً در این تحقیق از روش کتابخانه ای برای بخش های ادبیات و مبانی نظری استفاد شده است .

۱–۱۱. روش و ابزار گرداوری اطلاعات

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

۱–۱۲. سابقه مطالعات و تحقیقات انجام گرفته

۱–۱۲–۱. تحقیقات داخلی

روح الله رمضان زاده بادله (۱۳۹۰) 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 (۱۳۸۹) 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 BSC می پردازد.

تحقیقی توسط روح الله عسکری (۱۳۹۱) 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 ۹۵۸٪ 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 (۱۳۸۹) 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 ۱۳ بیمارستان استان در سال۱۳۸۷ با استفاده از مدل تلفیقی پوشش داده ها و کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار گرفته است

۱-۱۲-۲. تحقیقات خارجی

شرکت AT&T Canada, Inc

در سال ۱۹۹۵، شرکت AT&T Canada بیش از ۳۰۰ 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 ۱۹۹۵، 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 ۱۹۹۲، 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 ۱۹۹۵ 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 ۱۹۹۴، Relyea Steven معاون دانشگاه، روش ارزیابی متوازن را در ۲۷ واحد خدماتی به کار گرفت. نتایج بسیار دور از انتظار بود. در اداره حقوق و دستمزد، اشتباهات حدود ۸۰ درصد کاهش یافت. امور مالی زمان پرداخت هزینه ها را از ۶ هفته به سه روز کاهش داد. برنامه نوآوری از توجه گسترده ای برخوردار شد به نحوی که دانشگاه در سال ۱۹۹۹ 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 ۱۹۹۴، 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 ۵ 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 طولانی بر برتری عملیاتی متمرکز شده

بود. ۹۰ درصد معیارهای سنجش شرکت، مالی بودند که با یک تاخیر زمانی ۴۵روزه 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 ۳۰۰۰۰۰ 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 ۱۹۹۹، یعنی در عرض ۵ 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 ۳تا ۴ درصد در سال بود، در آمد UPS رشدی معادل ۱۰ درصد در سال را نشان می داد. طی سالهای ۱۹۹۸ و ۱۹۹۹، سودآوری شرکت به ترتیب ۳۰ و ۴۰ 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:

ادبیات تحقیق

ادبیات تحقیق

۲- ۱. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، به مجموعه اقدامات و فعالیت هایی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها و شیوه‌ای اقتصادی توام با کارایی و اثر بخشی صورت می‌گیرد.

ارزیابی عملکرد سالهای متمادی است که در بخش دولتی در اغلب کشورهای جهان پیشرفته و تعدادی از کشورهای در حال توسعه مرسوم گردیده است در این کشورها تصویب قوانین خاص ارزیابی عملکرد جزء الزامات محسوب می‌شود.

گذشته از پایگاه قانونی ارزیابی عملکرد در کشورها و صرف نظر از حد و مرزی که بابت آن در نظر گرفته می‌شود ضرورت ارزیابی اعمال و تصمیمات مدیران و عملکرد دستگاهها در شرایطی که به دلیل محدودیت امکانات، خواستها و تقاضاهای در حال افزایش اقتصادی و اجتماعی از سوی آحاد مختلف جامعه در برابر دولتها قرار دارد شرط پاسخگویی به نیازهای مطرح شده و دستیابی به هدفهای پیشرفت و توسعه و برقراری نوعی تعادل بین تقاضا و استفاده از منابع جامعه از طریق ارزیابی و نظارت مستمر و جامع قلمداد می‌گردد.

۲-۱-۱. تعاریف

تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارایه شده است. از جمله:

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می گردد که به منظو افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توآم با کارایی و اثر بخشی صورت می‌گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد "نحوه استفاده از منابع" اساساً در قالب شاخص های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد در "بعد سازمانی" معمولاً متعارف اثر بخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی

کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست.[6]

۲-۱-۲. دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: ۱) دیدگاه سنتی و ۲) دیدگاه نوین. در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزیابی عملکرد می‌باشد در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است. سایر تفاوتهای این دود دیدگاه را می توان به صورت زیر بیان کرد:

نقش ارزیابی کننده: در دیدگاه سنتی ارزیابی کننده، هادی، مشورت دهنده و تسهیل کننده عملیات و عملکردها می باشد.

دوره ارزیابی: 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 راستای چشم انداز و اهداف آتی سازمان برنامه ریزی واجرا می‌شود.

هدف: در دیدگاه سنتی هدف: کنترل ارزیابی دهنده و مچ گیری است و اعمال سبک دستوری و محاکمه‌ای از ویژگی های بارز آن به شمار می‌آید در حالی که در دیدگاه مدرن، هدف اموزش، رشد و بهبود بهسازی افراد و سازمان اهداف می‌باشد. 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.

۲-۱-۳. تاریخچه ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی به گذشته‌های بسیار دور بر می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهد که همواره در شکل گیری اجتماعات بشری تحت عنوان قبایل، پدیده تقسیم کار در بین اعضای قبیله در مواردی نظیر شکار، ایجاد امکان استراحت و غیره وجود داشته است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی موجود بوده است به گونه ای که افراد موفق به گرفتن پاداش یا احتمالاً ترفیع مقام نایل شدند. نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید بطوریکه کالاهای تولید شده با استفاده از چوب‌هایی در رنگ‌های

مختلف درجه بندی شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است.در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد در مقایسه با گذشته تکامل یافته و هم‌پا با سیر توسعه اندیشه‌های مدیریت، فرایند، ماهیت و کارکردهای ان توسعه و گسترش زیادی یافته است.[7]

۲-۱-۳-۱. ارزیابی عملکرد در ایران

تاریخچه ارزیابی عملکرد 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 کشور مقرر شد مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. به این منظور مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی در نخست وزیری تشکیل شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه و بودجه کشور، وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی در این سازمان تشکیل شد.

در سال ۱۳۵۴ براساس اصلاحیه مورخ ۱۳۵۳/۱۲/۲۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۶۰۴ قانون مذکور وظیفه ارزشیابی و کارایی در دستگاه‌های اجرایی کشور، به منظور راهنمایی آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی‌کشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی تشکیل شد. در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی‌کشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی تا سال ۱۳۷۶ متوقف شد. در سال ۱۳۷۹ نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی‌کشور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این وظیفه برعهده دفتر ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گذاشته شد.

۲-۱-٤. ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست .لرد کلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم را اندازه گرفته و در قالب اعداد و

ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید». علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. کاپلان و نورتون معتقدند اندازه گیری پیش نیاز مدیریت است و "اگر نتوانی اندازه گیری کنی از مدیریت آن عاجزی!"

۲-۱-۵. ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد سازمانی کارآمد

تعدادی از ویژگیهای مهم نظام ارزیابی عملکرد کارامد عبارتند از:

روشن و مشخص بودن معیارها و شاخصهای ارزیابی **(Specific)**

قابلیت سنجش و اندازه گیری شاخصهای ارزیابی**(Measurability)**

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

معطوف به نتیجه و فرایند بودن نظام ارزیابی**(Result-process Oriented)**

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

بطور کلی، نگاه حاکم بر ارزیابیها می باید به گونه ای باشد که مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد سازمان باشد، معطوف به رشد وتوسعه و بهبود عملکرد باشد، رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظر خود قرار دهد، مبتنی بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاری و خودارزیابی باشد و همچنین معطوف به آینده و مبتنی بر آینده نگری باشد.[۸]

۲-۲. مدل های ارزیابی عملکرد

با شکل گیری سازمانها در طول دوره های مختلف، از الگوهای و مدلهای متعددی جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است. سازمانها به فراخور نیاز در ابتدا تنها از شاخص ها و معیارهای محدودی برای ارزیابی عملکرد استفاده می کردند. گسترش فعالیتها و حوزه عملکردی سازمانی، پویایی محیط و مطرح شدن موضوع ها و مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی و... سازمانها را بر آن داشت تا به شاخص های محدود اکتفا نکنند. از این رو مدلهای جامع و چندمعیاره برای ارزیابی سازمانها شکل گرفت و

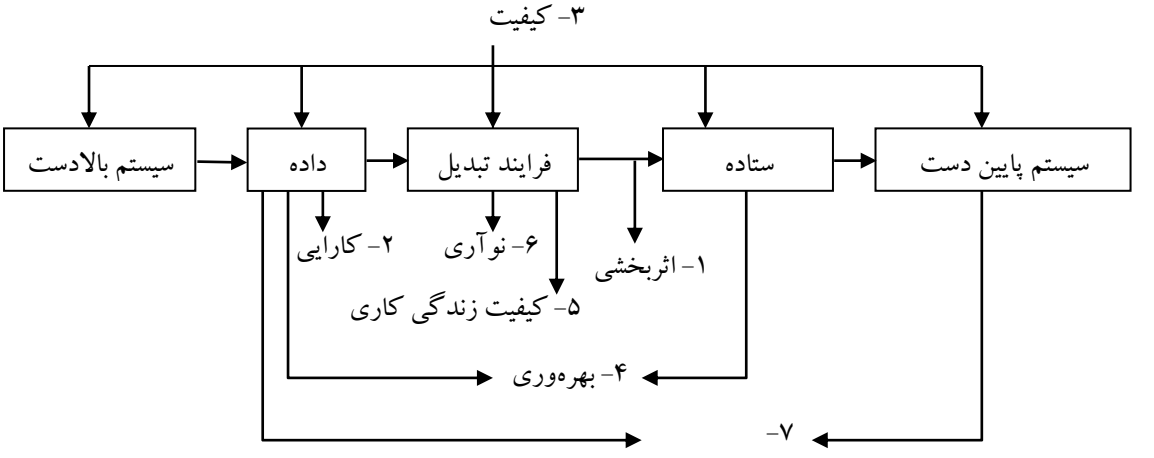
به تدریج تکامل یافت. این الگوها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می دهند و با درنظرگرفتن شاخصهای چندگانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمانهای نوین فراهم می سازند.

۲-۲-۱. مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد

در ادامه برخی از مدل های ارزیابی عملکرد و نقاط ضعف و قوت آن ها به طور خلاصه مورد بررسی قرار می گیرند.

۲-۲-۱-۱. مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)

عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:



شکل ۲-۱.هفت شاخص عملکرد

۱. اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی‌های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می‌شود.

۲. کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می‌شود.

۳. کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند.

۴. بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.

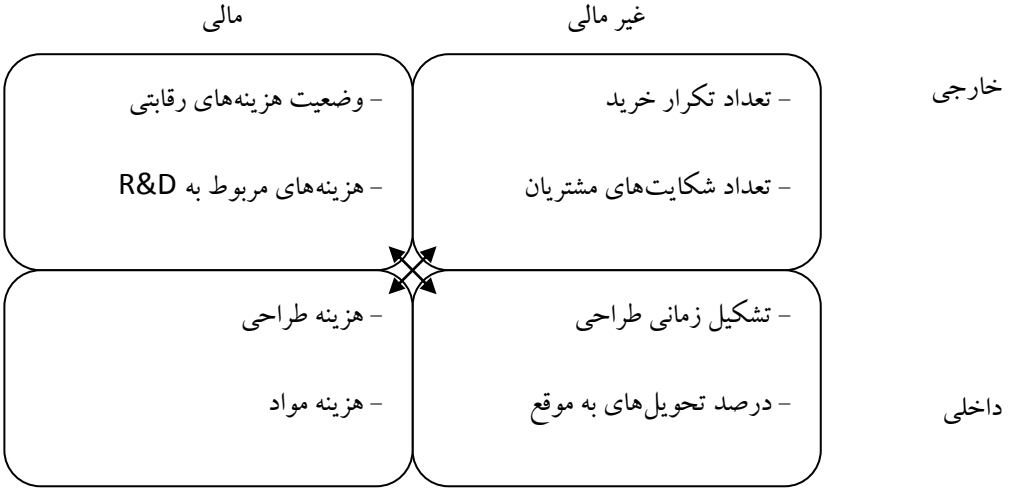
۵. کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند.

۶. نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.

۷. سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.

۲-۲-۱-۲. ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)

«کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل زیر نشان داده شده است.

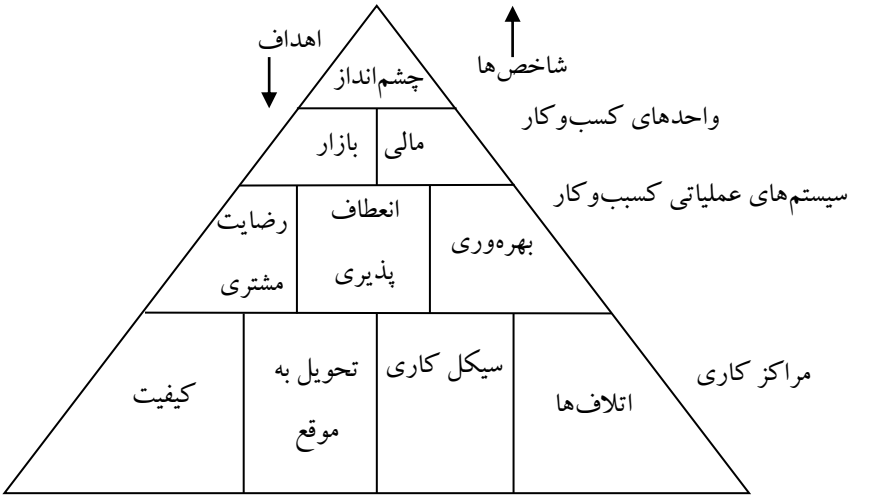


شکل ۲-۲. ماتریس ارزیابی عملکرد

۲-۲-۱-۳. هرم عملکرد (۱۹۹۱)

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم

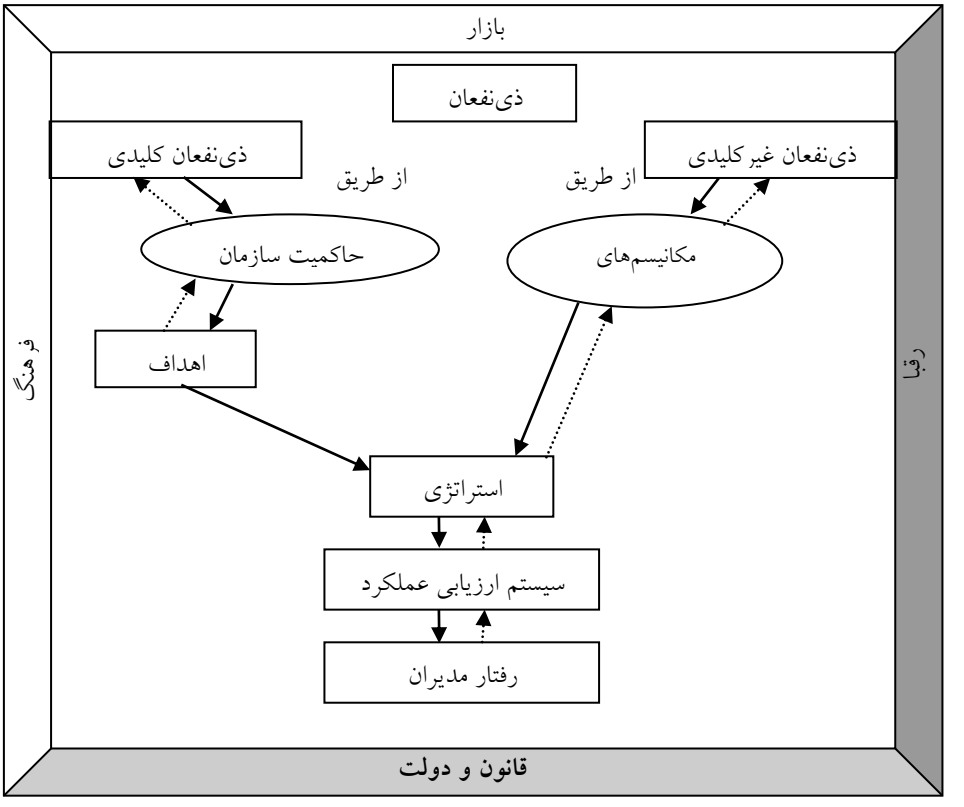
عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخصهایی را که به گروههای خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می سازد.ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می پردازند(مالی و بازار). سیستم های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخصهای سطوح بالا و شاخصهای عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره‌وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند.[۹]



شکل۲-۳. هرم عملکرد

۲-۲-۱-٤. تحلیل ذینفعان (۲۰۰۱)

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و به همین دلیل است که کارت امتیازی متوازن طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می کند که: «خواسته های سهامداران ما چیست؟» در واقع مدل کارت امتیازی متوازن به طور ضمنی فرض می کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی‌نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوتهای اثرگذاری ذی نفعان مختلف در محیطهای مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکتهای بزرگ در استفاده از این مدل است.

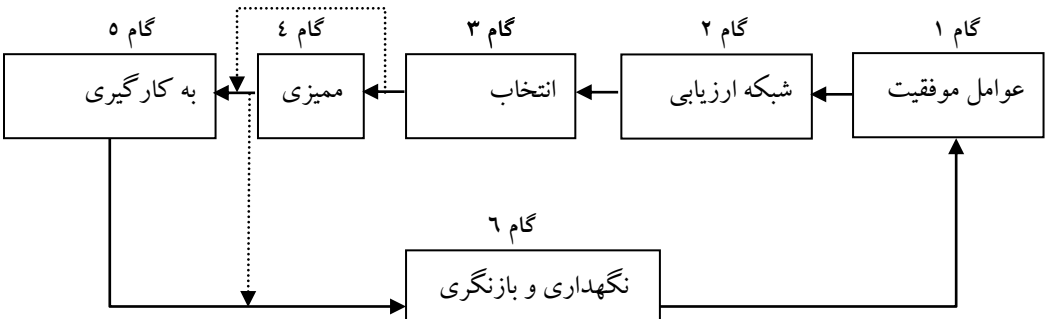


شکل ۲-۴. مدل تحلیل ذینفعان

در این مدل ذی نفعان به دو گروه دسته بندی می شوند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی. ذی نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته های آنها در اهداف سازمان متبلور می شود (مانند سهامداران) و ذی نفعان غیر کلیدی از مکانیسمهای خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند(مانند مشتریان).

۲-۲-۱-۵. چارچوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰)

این مدل یکی از چارچوبهای جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است. مانند اغلب چارچوبهای دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است(گام۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند(گام۱). سپس انتخاب شاخصهای مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد ازآن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخصهای مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند(گام۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخصها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام۵). مرحله آخر به بازنگریهای دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام۶)



شکل ۲- ۵.متد ممیزی و ارتقاء سیستم عملکرد

۲-۲-۱-٦. الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد

در این الگو، شاخصهای ارزیابی عملکرد به ۳ دسته شاخصهای کیفی، نیمه کمی و شاخصهای کمی تقسیم بندی شده اند. شاخصهای کیفی اساساً استدلالی هستند و بر اساس قضاوتهای ذهنی و درک شخصی افراد استوار است (مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و خصوصیات اخلاقی). در شاخصهای نیمه کمی، شاخصهای ذهنی جای خود را به شاخصهای کمی داده اند. بعبارت دیگر، برای قضاوتهای کیفی افراد ارزش کمی تعیین می شود. شاخصهای کمی شاخصهایی هستند که می توانند فعالیتهای مختلف انجام گرفته در سازمان را بصورت عدد و رقم بیان کنند.[۱۰]

۲-۲-۱-۷. کارت امتیازی متوازن

مدلهای ارزیابی متوازن عملکرد (The Balanced Score Card: BSC) در سال ۱۹۹۲ در مجلهٔ Harvard Business Review توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون ارائه گردید. این مدل با ابعاد ۴ گانه حیاتی مالی، فرایندهای داخلی، مشتری، و یادگیری و رشد، در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان با چشم انداز و استراتژیهای بلند مدت آن است. لذا سازمان تاکید خود را بر نسبتهای کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می سازد. ابعاد اصلی این مدل عبارتند از:

بعد مشتری

بعدفرایندهای داخلی

بعد مشتری

بعد رشد ویادگیری

ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی ۱)گذشته، ۲) حال و ۳) آینده در ارزیابی ها تاکید می نماید چرا که ممکن است عملکرد گذشته ای منجر به نتیجه ای در امروز شده یا فردا گردد، عملکرد امروز منجر به نتیجه ای در امروز یا فردا گردد. همچنین در این مدل، شاخصها به ۲ نوع شاخص های محرک عملکردی (Performance Drivers) و پیامد (Outcomes Measures) دسته بندی می گردند. این مدل می کوشد استراتژیهای سازمانی

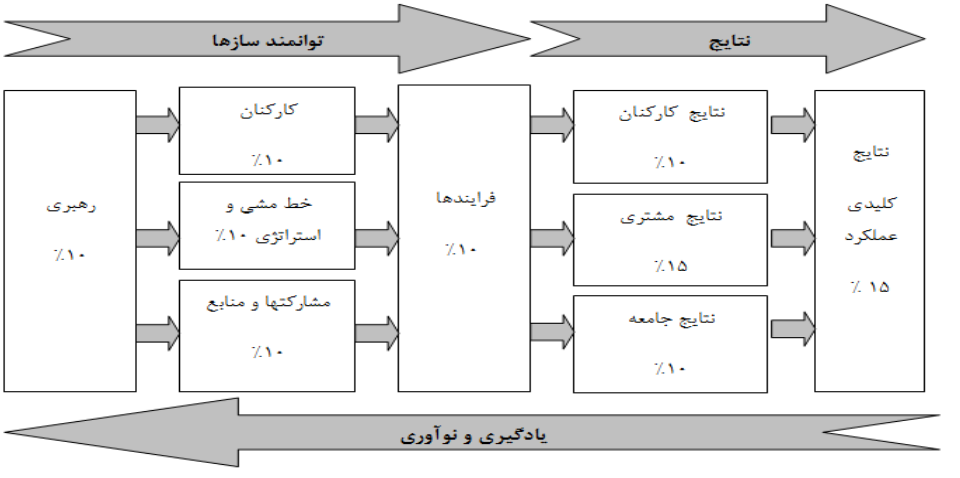
را از طریق تعیین عوامل بحرانی موفقیت و شاخصهای استراتژیک با عملیات سازمانی مرتبط نموده و میان آنها پیوند برقرار نماید.

۲-۲-۱-۸. مدل تعالی سازمانی اروپا (EFQM)

مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتا دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.مدل تعالی EFQM چارچوبی غیراجباری بر پایه نه معیار می باشد که پنج معیار توانمند ساز و چهار معیار آن نتایج می باشد .معیارهای توانمند ساز، آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می دهند و معیار های نتایج، آنچه را که سازمان بدست می آورد را پوشش می دهند. [11]

موارد استفاده از مدل EFQM را می توان به ترتیب زیر عنوان کرد:

۱-خود ارزیابی ۲-تدوین استرتژی ۳-تدوین چشم انداز ۴-مدیریت پروژه ۵-ادغام سازمانها ۶-مدیریت تامین کنندگان



شکل ۲-۶. نمای کلی معیارها

۲-۲-۱-۹. مدل دمینگ

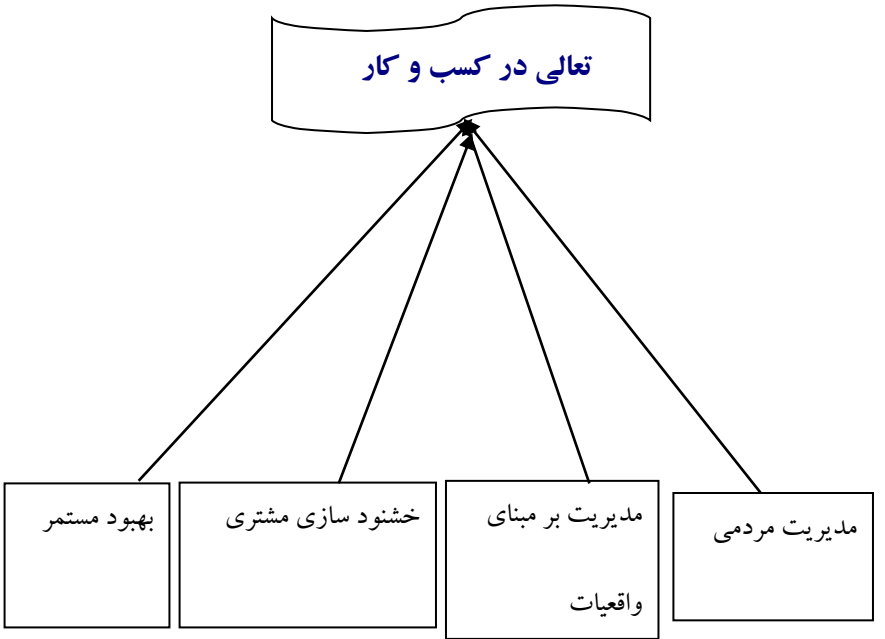
مدل دمینگ یکی از مدل‌های اولیه ارزیابی عملکرد است که در سال ۱۹۵۱ توسط انجمن علوم و مهندسی ژاپن تدوین شده که بعداً از مفاهیم این جایزه برای طراحی مدل‌های تعالی EFQM و مالکوم بالدریج استفاده شده است. هدف از این مدل،ایجاد انگیزه برای نوآوری در طراحی و بکارگیری روشهای آماری کنترل کیفیت در شرکتهای تولیدی کشور ژاپن بود. مدلی که جایزه دمینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا در آمد عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش های کنترل کیفی استوار است به بیان دیگر مدل جایزه دمینگ بر این اصل استوار است که برای تولید محصولات وخدمات با کیفیت بالا نیاز به هماهنگی همه جانبه و فراگیر در سطح سازمان است. [۱۲]

۲-۲-۱-۱۰. مدل مالکولم بالدریج

در ۲۰ آگوست ۱۹۸۷، رییس جمهوروقت ایالات متحده قانون ملی ارتقای کیفیت مالکولم بالدریج را امضا کرد. از معیارهای تعالی عملکرد بالدریج به ویژه به عنوان ابزاری برای ارزیابی ،اصلاح و ارتقای عملکرد بسیار استفاده می‌شود. هدف اصلی برنامه ملی کیفیت بالدریج ایجاد رقابت در سطح ملی وارتقای کیفیت از این طریق است.

۲-۲-۱-۱۱. مدل تعالی در کسب و کار

این مدل توسط دکتر کانجی برای تعالی ارائه شد. وی در سال ۱۹۹۶ مدل خود را (هرم تعدیل یافته کانجی) ارائه داده است. کانجی به دلایل اجرایی و عملیاتی مدل فشرده خود را در سال ۱۹۹۸ اصلاح و معرفی کرد.کانجی(KBEM)



شکل ۲ – ۷. هرم تعدیل یافته کانجی

۲-۳. بررسی سیستم های ارزیابی عملکرد و انتخاب مناسب ترین سیستم

نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که ۲۵ 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 بررسی های صورت گرفته روی مدل های مختلف ارزیابی عملکرد و ماهیت ساختار سازمانی قرارگاه ، پاسخ این سوال منجر به انتخاب" مدل کارت امتیازی متوازن" گردید.

۲-۳-۱. دلایل انتخاب کارت امتیازی متوازن

به دلایل ذیل مدل کارت امتیازی متوازن به عنوان مناسب ترین مدل ارزیابی عملکرد انتخاب می‌گردد.

دلیل اول : کارت امتیازی متوازن یک مفهوم دو بعدی در سیستم های مدیریت القاء می کند که هم می‌تواند سیستمی برای مدیریت بر استراتژی سازمان باشد بطوریکه موارد ذیل را منتج شود

استراتژی را شفاف نماید و فهم و دیدگاه‌های مدیران و افراد مختلف سازمان را به یکدیگر نزدیک نموده بطوری‌که افراد سازمان همگی تعریف و درک یکسانی از استراتژی و اهداف سازمان کسب نمایند[۱۳]

- ✓ انتقال چشم انداز و استراتژی سازمان به سطوح مختلف مدیریت را تسهیل نماید (از طریق تعیین معیارها و اهدافی که برای فرآیندهای کلیدی و در راستای استراتژی تعیین می‌شود)
- ✓ برنامه های عملیاتی و استراتژیک را هم راستا و هدفمند نماید(از طریق تعریف اهداف کمی برای معیارهای چهارگانه و برنامه ریزی مدیریتی در راستای این اهداف جهت بهبود دراستراتژی واجرای

آن، بازخوردهای مناسب ارائه نماید)(از طریق کنترل مداوم کارایی و اثربخشی استراتژی) و هم می‌تواند به عنوان یک سیستم اندازه گیری بکار رود بطوریکه موارد ذیل را منتج شود:

- ✓ درارزیابی سازمان به فرآیندها و نتایج مالی به عنوان کلید رشد وبقاء سازمانی درقالب وجه مالی توجه میکند.
- ✓ با تدوین شاخص های مناسب در وجه مشتریان، به پارامترهایی از قبیل رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری و سودآوری مشتریان توجه می کند و ارزش های اقتصادی و غیر اقتصادی ارائه شده به مشتریان را اندازه گیری می نماید.
- ✓ با تدوین شاخص های مناسب برای فرآیندهای کلیدی سازمان، در سه بعد هزینه، کیفیت و زمان به اندازه گیری آنها می پردازد.
- ✓ به مفاهیم قابلیت کارکنان، زیرساخت های اطلاعاتی، انگیزش، اختیارات، هم جهتی اهداف کارکنان و اهداف سازمان، رضایت و نگهداری کارکنان در وجه رشد و یادگیری توجه نموده و آنها را ارزیابی می نماید.

دلیل دوم:کارت امتیازی متوازن با تمامی مدل های ارزیابی عملکرد ارتباط برقرار نموده و به نوعی از تجربه های همه آن روش ها درخود استفاده می نماید و می‌تواند دغدغه های مدیریتی سازما نهای صنعتی را در انتخاب و استفاده از مناسب ترین روش، کم کند و بین اهداف و فرآیندهای سازمان در راستای اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان همگرایی ایجاد نماید .از شاخص های آینده نگر و گذشته نگر به طور موازی استفاده نماید .به رشد و یادگیری سازمان به عنوان کلید یترین عنصر موثر بر عملکرد سازمان توجه نماید و نسبت به کاهش و یا افزایش منظرها با توجه به شرایط هر سازمان انعطاف پذیر باشد.

دلیل سوم : استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن ساده بوده و برای تک تک افراد سازمان قابل درک می‌باشد و نگهداری و ابقاء آن برای سازمان‌های صنعتی، اقتصادی است .از طرفی بر مشتریان و مشتری مداری متمرکز است و به صاحبان فرآیندها برای بهبود عملکردشان قدرت و اختیار می دهد و تسهیل کننده ارتباطات و همچنین تسریع کننده تغییرات فرهنگی در یک سازمان است[۱۴]

دلیل چهارم : تحقیقی است که 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.

سیستم	شاخص های سنجش سیستم			
	جامعیت	پویایی	لحاظ جنبه‌های مهم	دارا بودن بانک معیارها
کارت امتیازی متوازن	خوب	متوسط	خیلی خوب	ضعیف
سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی	ضعیف	ضعیف	متوسط	متوسط
سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا	متوسط	متوسط	خوب	خوب
تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی	متوسط	متوسط	خوب	متوسط

شکل ۲- ۸. مقایسه سیستمهای اندازه گیری عملکرد

۲- ٤. معرفی مدل کارت امتیازی متوازن

در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی، عملکرد شرکت‌ها منتشر شد. در سال ۱۹۸۷، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا(NAA)و موسسه‌ی(CAM- I) نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ 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. [۱۵]

در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، 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

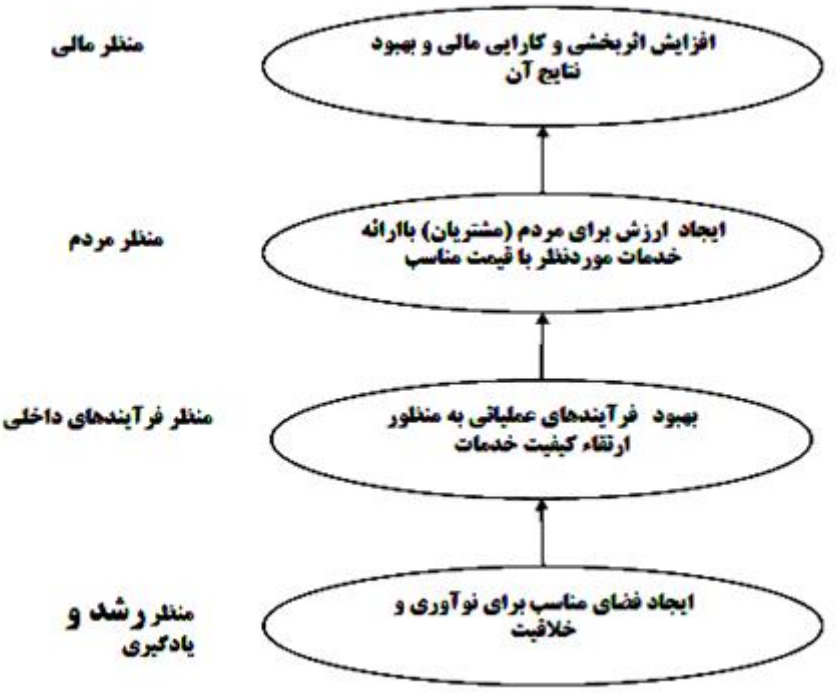
منظر فرآیندهای داخلی

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). [۱۶]

صنایع بیست
Sanaye20.ir



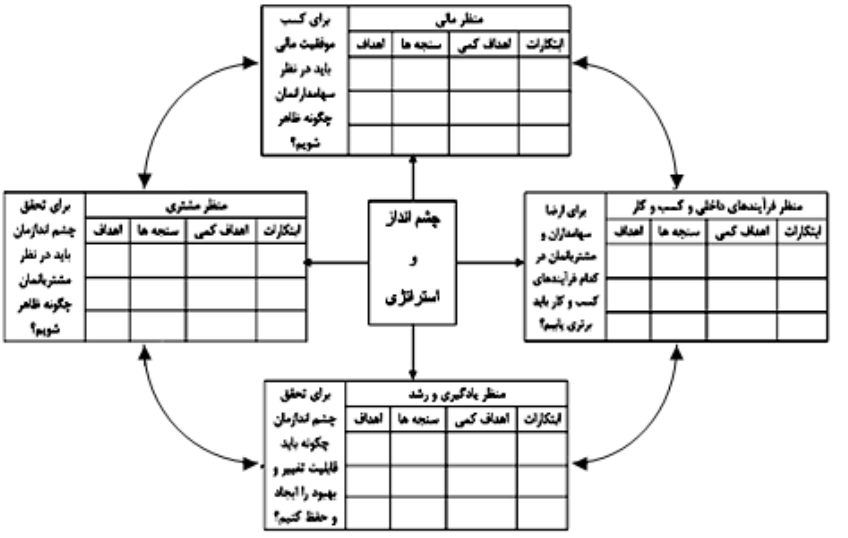
شکل ۲- ۹. رابطه علت و معلولی موجود در ارزیابی متوازن.

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

۲-٤- ۱. 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.[۱۷]



شکل ۲- ۱۰.مدل عمومی روش ارزیابی متوازن

۲-٤- ۲. منظرهای روش ارزیابی متوازن

کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی سنتی را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالی تنها داستانی است از وقایع گذشته، یک داستان کافی برای شرکت‌های عصر صنعتی. این شاخص‌های مالی به تنهایی ناکافی هستند، در عین حال این شاخص‌ها جهت هدایت و ارزیابی شرکت‌های عصر اطلاعاتی در زمینه خلق ارزش از سرمایه گذاری بر روی مشتریان، تأمین کنندگان، پرسنل، فرآیندها، تکنولوژی و نوآوری لازم هستند. کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی از عملکرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعیین کننده‌های عملکرد آینده تکمیل می‌کند. اهداف و شاخص‌های کارت امتیازی از استراتژی و چشم انداز سازمان تعیین شده‌اند. این اهداف و شاخص‌ها به عملکرد سازمان در چهار منظر می‌نگرند: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری. این چهار منظر چهارچوبی را برای کارت امتیازی متوازن فراهم می‌کنند.

۲- ٤- ۲- ۱. 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.

۲- ٤- ۲- ۲. 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.

۲- ٤- ۲- ۳. 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.

۲- ٤- ۲- ٤. 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[۱۸]

۲- ٤- ۳. روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

در سال‌های پایانی دهه‌ی ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها از پیاده سازی استراتژی‌های خود ناامید شده بودند. در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد و نتایج آن در مجله‌ی فورچونمنتشر گردیده بود، مشخص شده بود که فقط ۱۰ 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.

۲- ٤- ٤. 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 ۷۰ 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 شکل‌زیر نشان داده شده است. [۱۹]

شکل۲-۱۱.موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی

۲- ٤- ٤- ۱. 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.

۲- ٤- ٤- ۲. 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.[۲۰]

۲- ٤- ٤- ۳. 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.

۲- ٤- ٤- ٤. 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 .

۲-٤-۵. 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 ۲۰۰۱ که حاصل تجربیات این دو استاد برجسته در ارائه‌ی مشورت‌های حرفه‌ای به بیش از ۲۰۰ سازمان و شرکت بزرگ متوسط در سراسر جهان بود، ابعاد تازه‌ای یافت. برخی از محققان کارت امتیازی متوازن را یک چارچوب مدیریت عملکرد استراتژیک منسجم می‌دانند، که سازمانها را در ترجمه اهداف استراتژیک به سنجه های عملکردی مرتبط با آن‌ها یاری می‌دهد.در این قسمت به کمک روش ارزیابی متوازن در برطرف کردن چهار مانع اساسی بر سر راه پیاده سازی استراتژی ذکر می‌شود:

۲- ٤-۵-۱. 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 ۹۵٪ 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. [۲۱]

۲- ٤-۵-۲. 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.

۲- ٤-٥-۳. 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.

۲- ٤-٥-٤. 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.

۲- ٤- ٦. 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 ۳۵٪) بنابراین، صفت متوازن به تعداد سنجه‌ها بر نمی‌گردد بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می‌کند.

۲- ٤- ٦- ۱. 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.

۲- ٤- ٦- ۲. 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.

۲- ٤- ٦- ۳. 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.

۲- ٤- ٦- ٤. 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.

تحویل 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

۲- ٤- ۷. 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 ۷۵درصد 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:

شکل۲-۱۲. نقشه استراتژی

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. [۲۲]

۲-٤-۷-۱. 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.

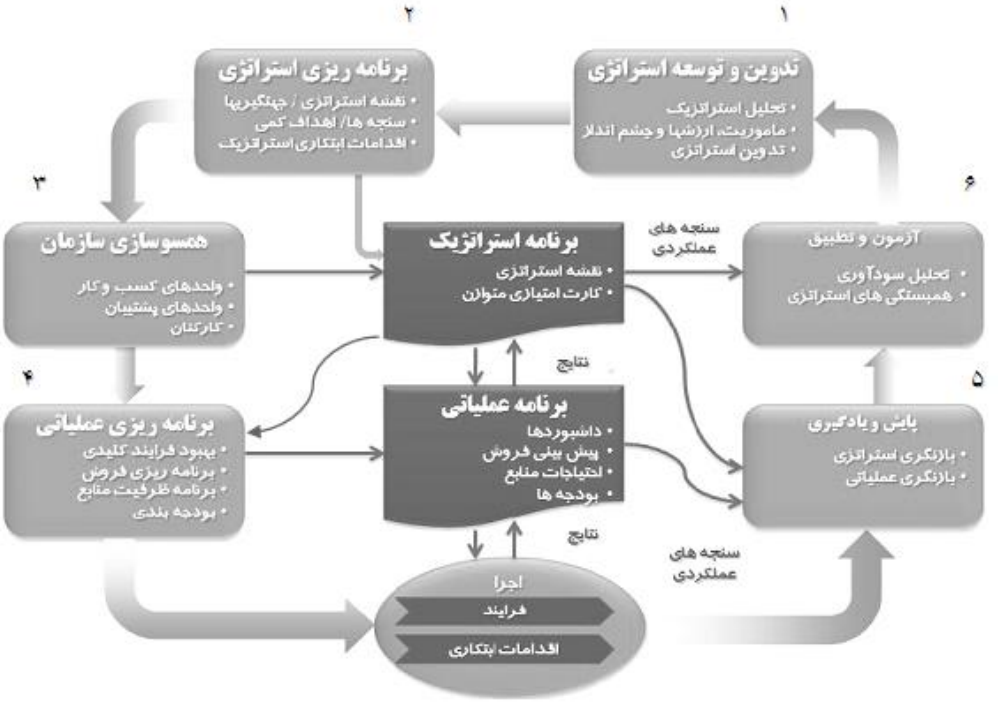
به اعتقاد مبدعان کارت امتیازی متوازن بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین می‌باشد. این رویکرد با بررسی هدف و مقصد سازمان آغاز شده و به ترسیم راه‌های دست‌یابی به مقصد مورد

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.

۲- ۵. سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن

۲-۵-۱. سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن برای متصل ساختن استراتژی به عملیات

متصل ساختن استراتژی به عملیات، رمز موفقیت شرکت‌های پیشرو در کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود. در شکل زیر سیستم مدیریتی حلقه بسته به عنوان راه حل جامع مدیریتی برای برقراری پیوند بین تدوین استراتژی و اجرای عملیاتی آن معرفی شده است.این سیستم دارای شش مرحله اساسی است.



شکل ۲- ۱۳. سیستم مدیریتی جامع: متصل ساختن استراتژی به عملیات

۲-۵-۱-۱. مرحله نخست : تنظیم استراتژی

سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن با تنظیم استراتژی توسط مدیران آغاز می‌شود. در این فرایند سه پرسش مطرح است:

در چه کسب‌وکاری هستیم و چرا؟ (مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز را مشخص کنید).

مسایل کلیدی کدامند؟ (تجزیه و تحلیل استراتژیک را انجام دهید):

تجزیه و تحلیل استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (PESTEL) محیط درونی(زنجیره ارزش پورتر و فرایندهای کلیدی) و پیشرفت استراتژی فعلی است. خروجی این مرحله، جدول SWOT خواهد بود که مسائل استراتژیک را ارائه می‌دهد.

چگونه می‌توانیم بهتر رقابت کنیم؟ (استراتژی را تدوین کنید):

در آخرین گام، مدیران اجرایی با توجه به پرسش‌هایی از قبیل در چه بخشی از بازار رقابت کنیم؟ ارائه کدام ارزش به مشتریان، ما را متفاوت می‌کند؟ کدام فرایندهای کلیدی استراتژی، ما را متمایز می‌سازد؟ قابلیت‌های سرمایه انسانی که مورد نیاز استراتژی هستند، کدامند؟ و توانمند سازهای تکنولوژی مربوط به استراتژی کدامند؟ استراتژی را تدوین می‌کنند.

۲-۵-۲-۲. مرحله دوم : برنامه‌ریزی استراتژیک

مدیران در این مرحله با تعیین هدف‌های استراتژیک، هدف‌های کمّی، ابتکارها و بودجه‌های استراتژیک که تخصیص منابع و اقدام‌ها را جهت می‌دهند، استراتژی را برنامه‌ریزی می‌کنند. شرکت‌ها در این مرحله با پنج پرسش مواجه‌اند:

چگونه استراتژی را تعریف کنیم؟ (نقشه‌های استراتژی را ترسیم کنید):

یک استراتژی، ابعاد مختلف تحول سازمان را در بر می‌گیرد که از بهبود بهره‌وری در کوتاه مدت تا نوآوری بلند مدت ادامه دارد. نقشه استراتژی، تصویر همه این ابعاد استراتژیک را در یک صفحه کاغذ نشان می‌دهد که آن را مضامین استراتژیک می‌نامیم. شرکت‌ها دریافته‌اند که نمی‌توان عملکرد ۱۵ تا ۲۵ هدف هم‌زمان را در یک نقشه استراتژی مدیریت کرد. بنابراین هدف‌های مشابه را در خوشه‌هایی متشکل از چهار تا شش مضمون استراتژیک دسته‌بندی می‌کنند که هر مضمون، اصلی‌ترین مؤلفه استراتژی را نشان می‌دهد.

چگونه برنامه خود را بسنجیم؟ (سنجه‌ها و هدف‌های کمّی را انتخاب کنید):

مدیران در این مرحله، هدف‌های تعریف شده در نقشه‌های استراتژی/مضامین استراتژیک را به کارت امتیازی متوازنی که متشکل از سنجه‌ها و هدف‌های کمّی است تبدیل می‌کنند.

استراتژی‌مان به کدام برنامه‌های عملیاتی نیاز دارد؟ (ابتکارهای استراتژیک را انتخاب کنید):

ابتکارها را نباید به صورت مجزا در نظر گرفت، بلکه باید به صورت سبدی از فعالیت‌های مکمل باشند که اگر شرکت می‌خواهد به هدف‌های کمّی موجود در مضامین و نیز هدف کلی استراتژی خود برسد، باید هر یک از آن‌ها را با موفقیت اجرا کند.

چگونه بودجه ابتکارها را تأمین کنیم؟ (از سیستم مصارف استراتژیک(STRATEX) استفاده کنید).

مسئولیت اجرای استراتژی با چه کسی است؟ (تیم‌های مضمون تشکیل دهید):

برای اجرای استراتژی، ساختار پاسخگویی جدیدی با استفاده از مضامین استراتژیک، شکل می‌گیرد. شرکت‌ها مدیران اجرایی خود را به عنوان مسئولان مضامین انتخاب کرده، با استفاده از مصارف استراتژیک، بودجه آن‌ها را تأمین می‌کنند. مسئولان مضامین و تیم‌ها، نسبت به اجرای استراتژی هر مضمون، پاسخگو هستند و بازخورد لازم را ارائه می‌کنند.

۲-۵-۲-۳. مرحله سوم: هم سویی سازمان با استراتژی

بعد از طراحی نقشه استراتژی سطح بالا، مدیران با جاری سازی نقشه‌های استراتژی و کارت امتیازی متوازن متصل به همه واحدهای سازمان، می‌توانند سازمان را با استراتژی همسو کنند. سپس با استفاده از فرایند رسمی اطلاع رسانی، کارکنان را همسو کرده، هدف‌ها و انگیزه‌های شخصی آن‌ها را به هدف‌های استراتژیک پیوند می‌زنند. مدل جامع هم سویی همه جانبه سازمان با استراتژی در کتاب هم سویی (چهارمین اثر ماندگار کاپلان و نورتون) آمده است.[۲۳]

۲-۵-۱-٤. مرحله چهارم : برنامه ریزی عملیات

شرکت‌ها باید فعالیت‌های بهبود فرایند را با اولویت‌های استراتژیک خود همسو کنند. همچنین سرمایه‌ای که برای انجام کسب‌وکار تجهیز می‌کنند باید با طرح استراتژیک، همسو باشد. مدیران در طول فرایند برنامه-ریزی عملیات دو پرسش کلیدی را مطرح می‌کنند:

کدامیک از بهبودهایی که در فرایند کسب‌وکار صورت می‌گیرد برای اجرای استراتژی حیاتی‌تر است؟ (فرایندهای کلیدی را بهبود دهید): هدف‌هایی که در منظر فرایندهای داخلی قرار می‌گیرند، چگونگی اجرای استراتژی را نشان می‌دهند. پس از شناسایی فرایندهایی که برای بهبود ضروری‌اند، شرکت‌ها با ایجاد داشبوردهای سفارشی شده که متشکل از سنجه‌های کلیدی عملکرد هستند، تیم‌های مدیریت فرایند خود را پشتیبانی می‌کنند. داشبوردها باعث ایجاد تمرکز و بازخورد در فرایند بهبود کارکنان می‌شوند.

چگونه استراتژی را به برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها متصل کنیم؟ (برنامه ظرفیت منابع را تنظیم کنید):

برنامه‌های بهبود فرایند و سنجه‌های سطح بالای استراتژیک و هدف‌های کمّی که در کارت امتیازی متوازن وجود دارند باید به یک برنامه عملیاتی سالانه تبدیل شوند. برنامه عملیاتی مورد نظر، سه مؤلفه دارد:

پیش‌بینی دقیق فروش

برنامه ظرفیت منابع و بودجه‌هایی برای مصارف عملیاتی

مخارج سرمایه‌ای.

۲-۵-۱-۵. مرحله پنجم : کنترل، نظارت و یادگیری

پس از آنکه استراتژی، تنظیم شد و به برنامه جامع عملیاتی، متصل شد، شرکت اجرای برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی را آغاز کرده، سپس نتایج عملکرد را پیگیری می‌کند و بر اساس اطلاعات و یافته‌های جدید، عملیات و استراتژی را بهبود می‌دهد. شرکت‌ها در جلسات بازنگری عملیات، عملکرد زیر مجموعه‌ها و بخش‌ها را بازنگری و مشکلات را ارزیابی می‌کنند. در جلسات بازنگری استراتژی، درباره شاخص‌ها و ابتکارهایی که از کارت امتیازی متوازن به دست می‌آید بحث شده، مشکلات اجرای استراتژی ارزیابی می-شود. با جدا کردن جلسات بازنگری استراتژی و بازنگری عملیات می‌توان از افتادن به دام مسایل تاکتیکی و عملیاتی دوری کرد.

۲-۵-۱-٦. مرحله ششم : سنجش و سازگار کردن استراتژی

شرکت، علاوه بر جلسات یادشده، لازم است جلسه جداگانه‌ای برگزار کند تا طی آن تداوم اعتبار پیش‌فرض‌های اصلی استراتژیک را بسنجد. پس از آخرین بازنگری و به روز رسانی استراتژی، اکنون شرکت به داده‌های بیشتری دسترسی دارد. این داده‌ها از داشبوردهای عملیاتی، سنجه‌های ماهیانه کارت امتیازی متوازن، اطلاعات جدید درباره تغییرات در محیط رقابتی و نظارتی، و ایده‌ها و فرصت‌های جدید خلق شده توسط کارکنان، گردآوری شده‌اند. جلسه سنجش و سازگاری، برای به چالش کشیدن استراتژی و در صورت لزوم اصلاح و به روز کردن استراتژی است و به این پرسش کلیدی می‌پردازد که آیا استراتژی ما اثربخش است؟ تیم ارشد اجرایی در این جلسه، عملکرد استراتژی را ارزیابی، و پیامدهای تغییرات اخیر درمحیط بیرونی را بازنگری می‌کند. با به روزکردن استراتژی، نقشه استراتژی سازمان و کارت امتیازی متوازن نیز اصلاح می‌شوند و چرخه دیگری از برنامه‌ریزی استراتژی و اجرای عملیاتی آغاز می‌شود: هدف‌های کمّی، طرح‌های ابتکاری، برنامه عملیاتی و فروش، اولویت‌های بهبود فرایند، ملزومات ظرفیت منابع برای دوره بعد و برنامه مالی، همگی به روز می‌شوند. برنامه‌های استراتژیک و عملیات، زمینه را برای زمان‌بندی برای جلسات بازنگری و سنجش و اصلاح دوره بعد آماده ساخته، اطلاعات لازم را در این مورد فراهم می‌کنند.

۲- ۵- ۲. سنگ بنای موفقیت

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

۲- ۵- ۳. 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.

۲- ۵- ٤. 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 تحقیق

روش تحقیق

مقدمه

۱-۳. بیان مسئله و هدف پژوهش

امروزه اغلب سازمان ها در محیطی رقابتی وپویا در حال فعالیت هستند؛ محیطی که متغیرهای داخلی وخارجی ان به طور دائم در حال تغییر بوده و امکان پیش بینی این تغییرات نیز بسیار سخت و مشکل است و از طرفی ،سازمان ها هزینه های فراوان و زمان زیادی را صرف تهیه ، تدوین استراتژی هایی می کنند که تا بتوانند به اهدا بلند مدت و چشم اندازهای سازمان دست یابند ؛بنابراین ،آگاهی از اینکه عملکرد سازمان تا چه حد در جهت رسیدن به این اهداف بوده و موقعیت سازمان در محیط پیچیده وپویای امروز کجاست برای مدیران و سازمان ها اهمیت فراوانی دارد .ارزیابی عملکرد، از مهمترین فرایندهای رهبری است که ضمن ارتقای پاسخ گویی ، میزان تحقق اهداف وبرنامه های سازمان را مشخص میکند.در این میان نکته قابل توجه این است که سازمان ها نسبت به این موضوع بسیار مهم ، شناخت کامل پیدا کرده و با برداشت تصویر واحدی از ان ،زمینه های لازم را برای دست یابی به برنامه های 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

۳-۲. 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

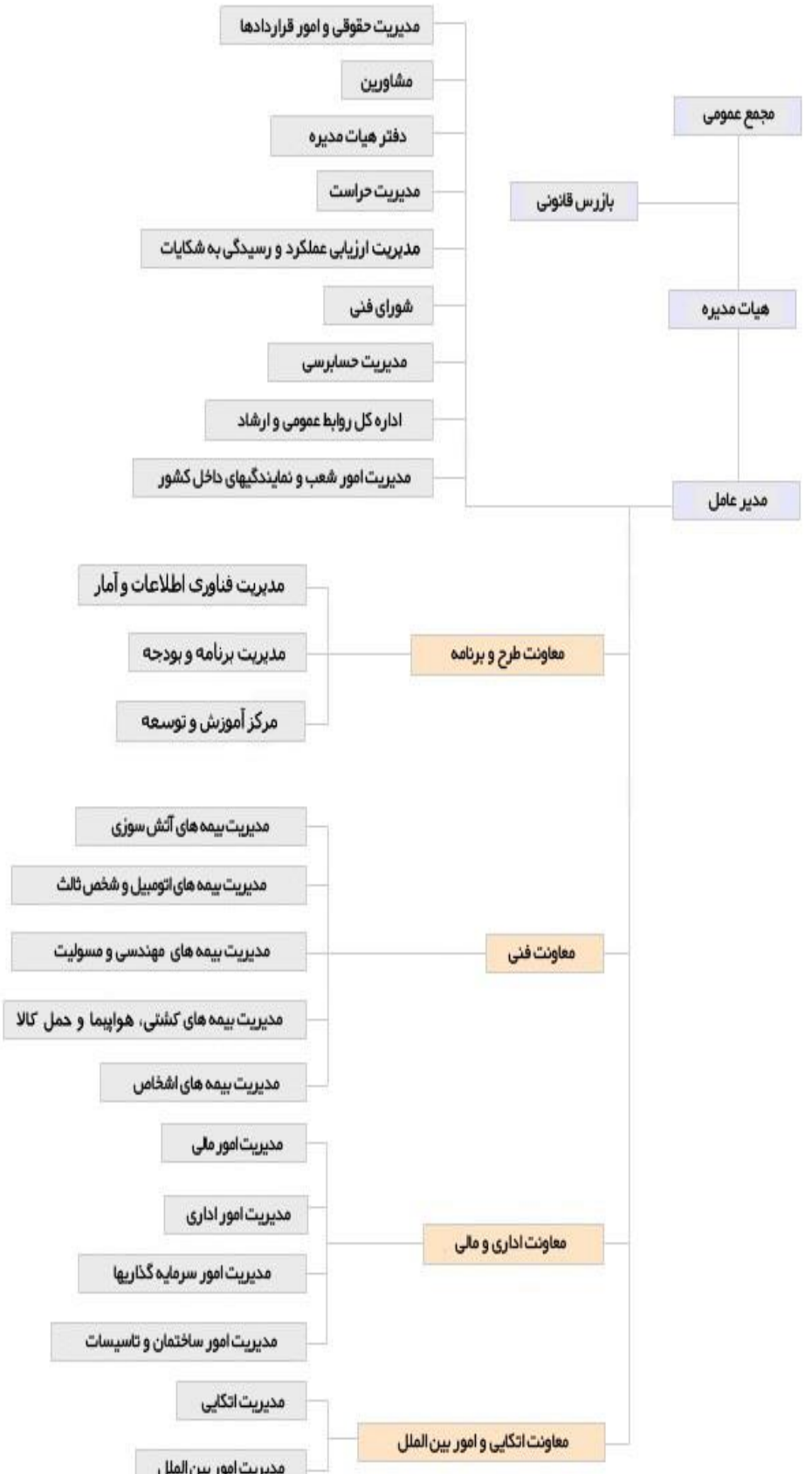
BSC به جای تمرکز بر ابزارهای کنترل مالی که رهنمود های اندکی در زمینه تصمیم گیری های بلند مدتی ارائه می کنند.اندازه گیری را به عنوان ابزاری جدید برای توصیف عناصر کلیدی نیل به استراتژی به کار می گیرد.علاوه بر معیارهای مالی ،عملکرد سازمان را از طریق سه وجه متفاوت سازمان اندازه گیری می شود : مشتری ،کسب و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

۳-۳. تاریخچه بیمه ایران

تا سال ۱۳۱۴ 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 ۱۳۱۳ هجری شمسی و با پیش بینی بودجه ای در قانون بودجه ۱۳۱۴ کل کشور آغاز شد.

چارت سازمانی بیمه ایران


مجمع عمومی
بازرس قانونی
هیات مدیره
مدیر عامل
مدیریت حقوقی و امور قراردادها
مشاورین
دفتر هیات مدیره
مدیریت حراست
مدیریت ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات
شورای فنی
مدیریت حسابرسی
اداره کل روابط عمومی و ارشاد
مدیریت امور شعب و نمایندگیهای داخل کشور
معاونت طرح و برنامه
مدیریت فناوری اطلاعات و آمار
مدیریت برنامه و بودجه
مرکز آموزش و توسعه
معاونت فنی
مدیریت بیمه های آتش سوزی
مدیریت بیمه های اتومبیل و شخص ثالث
مدیریت بیمه های مهندسی و مسولیت
مدیریت بیمه های کشتی، هواپیما و حمل کالا
مدیریت بیمه های اشخاص
معاونت اداری و مالی
مدیریت امور مالی
مدیریت امور اداری
مدیریت امور سرمایه گذاریها
مدیریت امور ساختمان و تاسیسات
معاونت اتکایی و امور بین الملل
مدیریت اتکایی
مدیریت امور بین الملل

۳-٤.وظایف و اختیارات

بیمه ایران دارای وظایف و اختیارات زیر است :

۱ -تهیه آیین نامه و مقرراتی که برای حسن اجرای امر بیمه درایران لازم باشد با توجه به مفاد این قانون

۲ -تهیه اطلاعات لازم از فعالیتهای کلیه موسسات بیمه که در ایران کار می کنند

۳ -انجام بیمه های اتکایی اجباری

۴ -قبول بیمه های اتکایی اختیاری از موسسات داخلی یا خارجی

۵ -واگذاری بیمه های اتکایی به موسسات داخلی یا خارجی در هر مورد که مقتضی باشد

۶ -اداره صندوق تامین خسارتهای بدنی و تنظیم آیین نامه آن موضوع ماده ۱۰ قانون بیمه اجباری مسئولیت مدنی دارندگان وسائل نقلیه موتوری زمینی در مقابل شخص ثالث مصوب دی ماه ۱۳۴۷

۷ -ارشاد و هدایت و نظارت بر موسسات بیمه و حمایت از آنها در جهت حفظ سلامت بازار بیمه و تنظیم بر امور بیمه اتکایی و جلوگیری از رقابت های مکارانه و ناسالم

تبصره :بیمه مرکزی ایران ملزم به حفظ اسرار موسساتی است که به موجب این قانون حق نظارت بر آنها را دارا می باشد و به هیچ وجه نباید از اطلاعاتی که در جهت اجرای این قانون بدست می آورد جز در مواردی که قانون معین مینماید استفاده کند .

۳-۵.جمعیت آماری

جمعیت آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای رسمی، پیمانی و قراردادی بیمه مرکزی ایران در شهرستان سبزوار و تمامی شعب بیمه ایران در سطح شهر می باشد.

۳-٦. شیوه نمونه گیری

در این روش از پرسش نامه استفاده شده است که شامل ۲۸ سوال است وبرای هر وجه کارت امتیازی متوازن ۷ سوال در نظر گرفته شده است که شامل چها گزینه(خیلی کم،کم،زیادو خیلی زیاد) می باشد که امتیاز گزینه ها به ترتیب برابر ۹،۷،۵،۳ می باشد و که ازبین ۶۰ نفر نظر سنجی شده است.

۳-۷. روش محاسبه حجم نمونه

در این روش از نرم افزار مینی تب برای محاسبه استفاده شده است که در ان مقدار z وp-value را به دست آورده و در سطح معنی دار ۰٫۰۵ ۲۸ سوال نتیجه گیری می کنیم.به طوری که اگر از ۰٫۰۵ بیشتر باشد.فرض H_0 در سطح معنی دار۰٫۰۵ = α قبول میکنیم در غیر این صورت H_0 رد می شودو هم چنین اهداف

استراتژیک توسط سازمان بیمه در سال های ۹۰-۹۳ بین ۱۰-۳۰ پیش بینی شده است.که میانگین ۶ برای آزمون فرض ها در نظر گرفته شده است.

۳-۸. محاسبات مربوط به پژوهش

وجه مالي

	سوال	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد
۱	تأثیرترکیب در امدها را در میزان حق بیمه خالص و ناخالص(حق بیمه خالص به علاوه حق بیمه اتکایی دریافتی چقدر میدانید؟	۱۹	۱۷	۱۴	۱۰

$$\mu_\circ = \frac{10\times9+14\times7+17\times5+19\times3}{60}=5.5$$

حال برای به دست آوردن ($\bar{x}$)مقدار($\mu_\circ$) هر سوال را به دست آورده و تقسیم بر تعداد سوالات که ۲۸ است می کنیم

$$\bar{x} = \frac{5.5+5.8+\cdots+6.1}{28} = 5.5$$

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{X})^2}{n-1}$$

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

$S=\sqrt{6.8}=2.6$

H_0:نمی توان گفت ترکیب در آمدها در میزان میزان حق بیمه خالص و ناخالص موثر است

H_1 : *می توان گفت ترکیب در آمدها در میزان میزان حق بیمه خالص و ناخالص موثر است.*

حال در ادامه، محاسبات مربوط به سولات آورده شده است.

جدول ۳-۱. سوالات وجه مالی

ردیف	سؤالات وجه مالی
۱	تأثیرترکیب در امدها را در میزان حق بیمه خالص و ناخالص
۲	ترکیب در امدها در،درصد تغییر در حق بیمه خالص نسبت به سال قبل
۳	تأثیرترکیب درآمدها درنسبت واگذاری ریسک (حق بیمه اتکایی واگذاری به کل حق بیمه دریافتی)چه قدر است؟
۴	تاثیرکاهش هزینه ها چه میزان برروی هزینه متوسط سالانه هر کارمند
۵	تاثیر کاهش هزینه ها بر میزان بروی مجموع ذخایر فنی و ارزش ویژه تقسیم بر حق بیمه خالص
۶	تاثیر بهره وری از دارایی ها برروی سود بیمه ای چقدر
۷	تاثیربهره وری از دارایی ها را برروی سود ناشی از سرمایه گذاری

جدول ۳- ۲. محاسبات وجه مالی

شماره سوال	مقدار آماره z	مقدار p-value	نتایج	
			H_0	H_1
۱	-۱,۷۹	۰,۰۳۷	رد	قبول
۲	-۱,۱۹	۰,۱۱۷	قبول	رد
۳	-۰,۶۰	۰,۲۷۵	قبول	رد
۴	-۲,۶۸	۰,۰۰۴	رد	قبول
۵	-۲,۰۹	۰,۰۱۸	رد	قبول
۶	۰,۰۶	۰,۷۲۵	قبول	رد
۷	۰,۰۰۱	۰,۰۱	رد	قبول

جدول۳-۴. انحراف معیار و میانگین وجه مالی

سوالات	واریانس(S^2)	انحراف معیار(s)	میانگین(μ_0)
۱	۶,۸	۲,۶	۵,۵
۲	۸,۶	۲,۹	۵,۸
۳	۶,۷	۲,۵	۵,۶
۴	۷,۶	۲,۷	۵,۶
۵	۷,۹	۲,۸	۵,۶
۶	۱۰,۰۱	۳,۱	۵,۳
۷	۱۰,۴	۳,۲	۵,۴

جدول۳-۵. سؤالات وجه مشتری

ردیف	سؤالات وجه مشتری
۱	تأثیروضعیت شرکت در بازار، بروی سهم پرتفوی شرکت از کل پرتفوی بازار
۲	تأثیروضعیت شرکت در بازار برروی رشد بیمه نامه ها نسبت به سال قبل
۳	تأثیرمیزان وضعیت شرکت در بازار برروی درآمد کسب شده به هزینه های بازاریابی
۴	تأثیرشبکه فروش چه تأثیری برروی رشد تعداد شعب و نمایندگان
۵	تأثیرشبکه فروش در میزان در جذب کارگران جدید
۶	تأثیروضعیت مشتریان تا چه میزان در، حفظ و بقا مشتریان فعلی شرکت (شاخص وفاداری

	مشتریان)
۷	تأثیروضعیت مشتریان برروی جذب مشتریان جدید علاوه بر بر مشتریان فعلی

جدول۳-۶. محاسبات وجه مشتری

شماره سواال	مقدار آماره z	مقدار p-value	نتایج	
			H_0	H_1
۱	-۰,۶۰	۰,۲۷۵	قبول	رد
۲	-۱,۱۹	۰,۱۱۷	قبول	رد
۳	-۱,۷۹	۰,۰۳۷	رد	قبول
۴	-۳,۲۸	۰,۰۰۱	رد	قبول
۵	۰,۸۹	۰,۱۸۶	قبول	رد
۶	۰,۶۰	۰,۷۲۵	قبول	رد
۷	۲,۶۸	۰,۰۰۴	رد	قبول

جدول ۳-۷. انحراف معیار و میانگین وجه مالی

سوالات	واریانس(S^2)	انحراف معیار(s)	میانگین(μ_0)
۱	۶,۷	۲,۵	۵,۶
۲	۸,۱	۲,۸	۵,۸
۳	۷,۸	۲,۷	۵,۶
۴	۸,۳	۲,۸	۵,۵
۵	۶,۵	۲,۵	۶,۳
۶	۷,۵	۲,۷	۶,۱
۷	۹,۱	۳,۰۱	۵,۷

جدول ۳-۸. سؤالات وجه فرایندهای داخلی

ردیف	سؤالات وجه مشتری
۱	تاثیر تولید وخدمات پس از فروش، برروی سرعت فرآیند پردازش پیشنهادات (پرسشنامه های بیمه)و صدور بیمه نامه ها
۲	تأثیرتولید وخدمات پس از فروش برروی متوسط هزینه های اداری / پرسنلی به تعداد بیمه نامه ها
۳	تأثیرتولید وخدمات پس از فروش برروی متوسط زمان تسویه خسارت (سرعت در تصفیه

	خسارت)
۴	تأثیر میزان بهره وری در روحیه کارکنان(میزان هم گرایی کارکنان با اهداف سازمان)
۵	تأثیرنسبت تغییر در هزینه های اداری وخصوصی بر رو ی عمل کرد بیمه
۶	تأثیربهره وری بروی اثر بخشی پاداش ها و مشوق ها
۷	تأثیردرصد قراداد های انجام شده بدون اشتباه در بیمه

جدول۳-۹. محاسبات وجه فرایندهای داخلی

شماره سواال	مقدار آماره z	مقدار p-value	نتایج	
			H_0	H_1
۱	۰,۶۰	۰,۲۷۵	قبول	رد
۲	-۳,۵۸	۰,۰۰۰	رد	قبول
۳	۰,۳۰	۰,۶۱۷	قبول	رد
۴	-۳,۲۸	۰,۰۰۱	رد	قبول
۵	-۲,۳۹	۰,۰۹	رد	قبول
۶	-۰,۵۰	۰,۲۷۵	قبول	رد
۷	-۲,۰۹	۰,۰۱۸	رد	قبول

۳-۱۰. جدول انحراف معیار و میانگین

سوالات	واریانس(S^2)	انحراف معیار(s)	میانگین(μ_0)
۱	۶,۶	۲,۵	۵,۷
۲	۱۰,۳	۳,۲	۵,۷
۳	۶,۴	۲,۵	۵,۶
۴	۹,۱	۳,۰۱	۵,۷
۵	۹,۲	۳,۰۳	۵,۸
۶	۸,۴	۲,۸	۵,۳
۷	۷,۳	۲,۷	۵,۳

جدول ۳-۱۱. سؤالات وجه رشد و یادگیری

ردیف	سؤالات وجه رشد و یادگیری
۱	تأثیربازاربرروی درصد تعداد بیمه نامه های تولید شده در صنعت بیمه در طول سال
۲	تأثیربازار در طراحی بیمه نامه های جدید برای صنایع در حال رشد

۳	تأثیرنقش بازار در سرمایه گذاری در توسعه بازارهای جدید
۴	تأثیرسرمایه گذاری در آموزش به مشتری (تعداد)
۵	تأثیرitدر هزینه تحقیق و توسعه چه قدر
۶	تأثیر درصد کارکنان دارای مدرک لیسانس به بالا روی عملکرد سازمان
۷	تعداد ساعات آموزش کارکنان در استفاده از نرم افزارهای پیشرفته و سیستم های اطلاعاتی در سازمان بیمه چه قدر

جدول۳-۱۲. محاسبات وجه رشد و یادگیری

شماره سواال	مقدار آماره z	مقدار p-value	نتایج	
			$H_\circ$	H_1
۱	-۲,۸۹	۰,۰۱	رد	قبول
۲	-۲,۳۹	۰,۰۰۹	رد	قبول
۳	۲,۰۹	۰,۰۱۸	رد	قبول
۴	-۳,۵۸	۰,۰۰۰	رد	قبول
۵	-۰,۶۰	۰,۲۷۵	قبول	رد
۶	-۱,۱۹	۰,۱۱۷	قبول	رد
۷	-۳,۸۸	۰,۰۰۰	رد	قبول

جدول انحراف ۳-۱۳. انحراف معیار و میانگین وجه رشد و یادگیری

سوالات	واریانس(S^2)	انحراف معیار(s)	میانگین($\mu_\circ$)
۱	۶,۷	۲,۵	۵,۸
۲	۷,۲	۲,۷	۵,۷
۳	۸,۱	۲,۸	۵,۳
۴	۶,۲	۲,۴	۵,۹
۵	۶,۵	۲,۵	۶,۲
۶	۷,۵	۲,۷	۵,۹
۷	۹,۱	۳,۲	۶,۱

حال در قسمت بعد می آییم هر برای هروجه کارت امتیازی متوازن آزمون فرض را انجام می دهیم

۳-۹.فرضیه ها

۳-۹-۱.آزمون فرض وجه مالی

H_0: نمی توان گفت وجه مالی باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود

H_1 : *می توان گفت*. وجه مالی باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود.

$$\begin{cases} H_0: \mu < 6 \\ H_1: \mu \geq 6 \end{cases}$$

N	Mean	St Dev	SE Mean	95% CI	T	P
۴	۶,۰۰۰	۲,۶۰۰	۰,۱۳۰	(5.286; 6.114)	۱,۵۴	۰,۰۰۳

چون مقدار p-value کمتر از ۰,۰۵ است پس فرض H_1 قبول است یعنی می توان گفت که وجه مالی باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان می شود.

۳-۹-۲. آزمون فرض وجه مشتری

H_0: نمی توان گفت وجه مشتری باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود

H_1 : *می توان گفت*. وجه مشتری باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود

$$\begin{cases} H_0: \mu < 6 \\ H_1: \mu \geq 6 \end{cases}$$

N	Mean	St Dev	SE Mean	95% CI	T	P
۴	۶,۰۰۰	۲,۶	۰,۱۳۰	(5.286; 6.114)	۲,۳۰	۰,۰۳۵

چون مقدار p-value کمتر از ۰,۰۵ است پس فرض $H_{1۰}$ قبول است یعنی می توان گفت که وجه مشتری باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان می شود.

۳-۹-۳.آزمون فرض وجه فرایند های داخلی

H_0: نمی توان گفت وجه فرایندهای باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود.

H_1 : *می توان گفت*. وجه فرایندهای داخلی باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود

$$\begin{cases} H_0: \mu < 6 \\ H_1: \mu \geq 6 \end{cases}$$

N	Mean	St Dev	SE Mean	95% CI	T	P
۴	۶,۰۰۰	۳,۲	۰,۱۳۰	(5.286; 6.114)	۰,۷۷	۰,۰۴۳

چون مقدار p-value کمتر از ۰,۰۵ است پس فرض H_1 قبول است یعنی می توان گفت که وجه فرایندهای داخلی باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان می شود.

۳-۹-٤. آزمون فرض وجه رشدو یادگیری

H_0: نمی توان گفت رشد و یادگیری باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود.

H_1 : *می توان گفت.* وجه رشد و یادگیری داخلی باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان میشود

$$\begin{cases} H_0: \mu < 6 \\ H_1: \mu \geq 6 \end{cases}$$

N	Mean	St Dev	SE Mean	95% CI	T	P
۴	۶	۲,۳	۰,۱۳۰	(5.286; 6.114)	-۰,۷۷	۰,۰۲

چون مقدار p-value کمتر از ۰,۰۵ است پس فرض H_1 قبول است یعنی می توان گفت که وجه رشد و یادگیری باعث تحقق اهداف استراتژی سازمان می شود.

۳-۱۰. نتایج آزمون فرض مربوط چهار وجه کارت امتیازی متوازن

جدول ۳-۱۴. نتایج آزمون فرض

مناظر کارت امتیازی متوازن	تعداد پرسش شوندگان	مقدار استیودنت	نتیجه
مالی	۶۰	۱,۵۴	H_1قبول
مشتری	۶۰	۲,۳	H_1قبول
فرایندهای داخلی	۶۰	۰,۷۷	H_1قبول

رشد و یاد گیری	۶۰	-۰,۷۷	H_1قبول

۳-۱۱. نتایج پس از فرضیه ها

نتایج آزمون شاخص های مشتری نشان میدهد که شرکت با طرحریزی استراتژیک و پیاده–سازی ارزیابی متوازن توانسته، شاخص های محور مشتری را بهبود داده و طبق نقشه استراتژی بتواندهم ویژگی های محصولات خود را بهبود بخشد و هم ایجاد ارزش برای مشتریان را سرلوحه خود وکارکنان قرار دهد.

نتایج آزمون شاخص های محور رشد و یادگیری نیز حاکی از افزایش رضای تمندی کارکنان،آموزشهای مرتبط و مناسب کارکنان، بهرهوری کارکنان و جذب نیروهای جدید و متخصص دانشگاه ها و در نهایت افزایش درآمد کارکنان است.

نتایج آزمون شاخص های محور فرایندهای داخلی نیز نشان میدهد با پیاده سازی کارت امتیازمتوازن، تنوع و کیفیت خدمات افزایش پیدا می کند که خود به عنوان یک عامل در تحقق اهداف سازمان می تواند مؤثر باشد

وهم چنین درآزمون فرض مالی نشان مید هد که با کنترل هزینه ها و بهبود راهکار در این قسمت به اهداف استراتژیک سازمان کمک کرد.

با توجه به موارد ذکر شده می توان گفت که شرکت بیمه به اهداف مورد نظر خود دست یافته و عملکرد راستای چهار وجه مناسب بوده است.

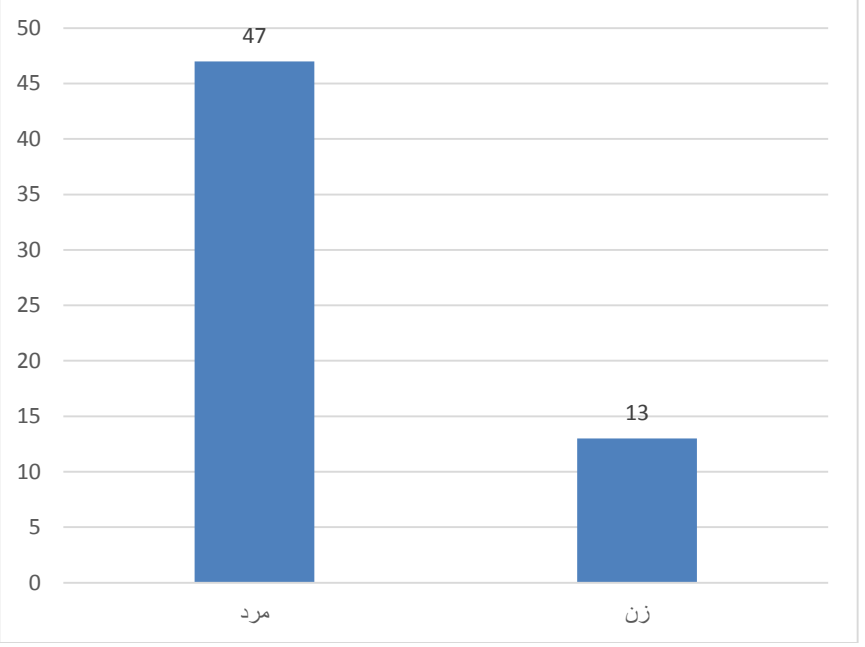
۳-۱۲. ویژگیهای فردی و اجتماعی نمونه

۳-۱۲-۱.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 ۳-۱۵. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
مرد	۴۷	۷۸,۴
زن	۱۳	۲۱,۶
جمع	۶۰	۱۰۰



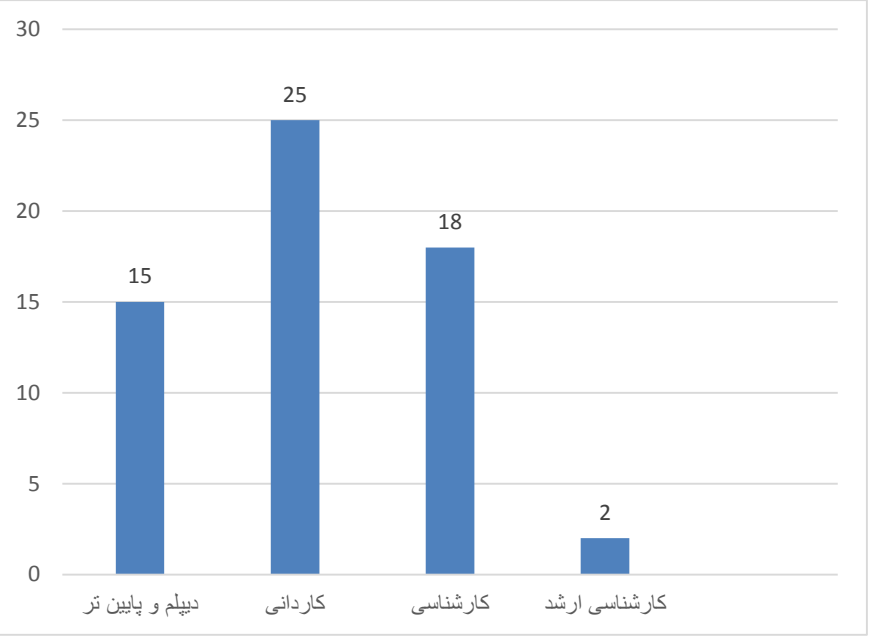
شکل ۳-۱ . نمودار ستونی نسبت به متغیر جنسی

۳-۱۲-۲. 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

جدول۳-۱۶. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به سطح تحصیلات

تحصیلات	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
دیپلم و پایین تر	۱۵	۲۵
کاردانی	۲۵	۴۱,۷
کارشناسی	۱۸	۳۰
کارشناسی ارشد	۲	۳,۳
جمع	۶۰	۱۰۰



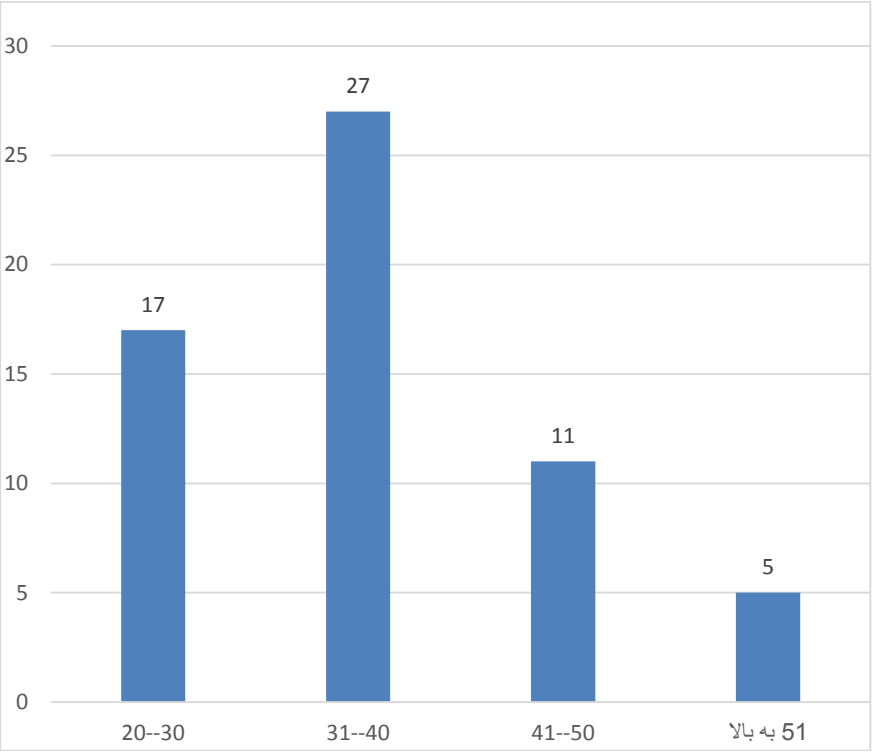
شکل۳=۲ نمودار ستونی پاسخگویان نسبت به سطح تحصیلات

۳-۱۱-۳. میزان سن

میزان سن از جملهٔ 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

جدول۳-۱۷. توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به میزان سن

میزان سن	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
۲۰تا ۳۰	۱۷	۲۸,۳
۳۱ تا ۴۰	۲۷	۴۵
۴۱ تا ۵۰	۱۱	۱۸,۳
۵۱ به بالا	۵	۸,۴
جمع	۶۰	۱۰۰



شکل۳-۳. نمودار ستونی پاسخگویان نسبت به میزان سن

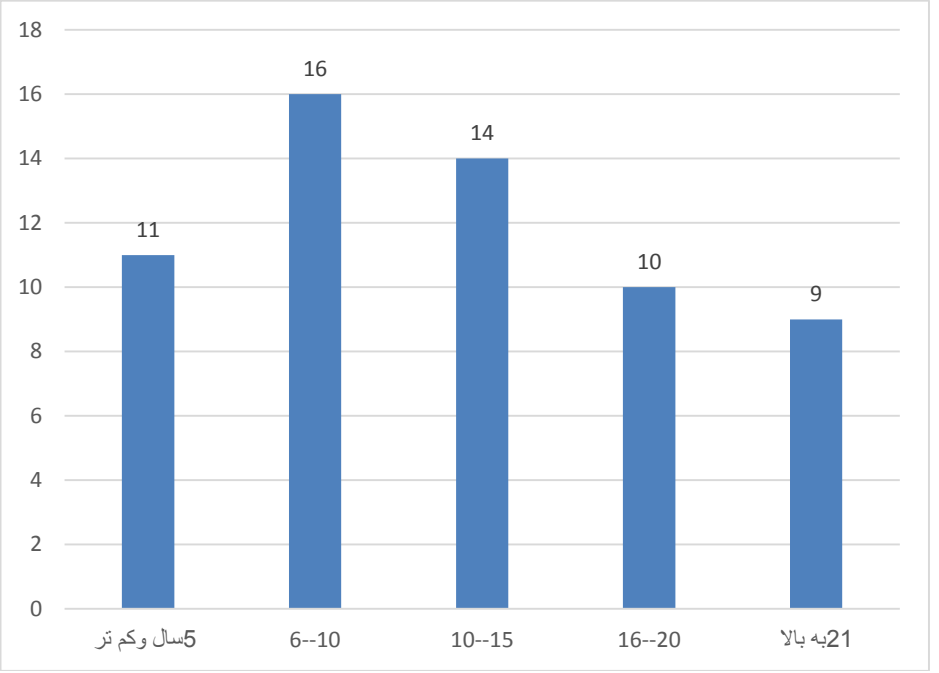
۳-۱۱-٤.سابقه کاری

سابقه کاری از جملهٔ 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.

جدول۱۸,۳.توزیع فراوانی ارزیابی پاسخگویان نسبت به سابقه کاری

سابقه کاری	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
۵ سال و کم تر	۱۱	۱۸,۳
۶ تا ۱۰ سال	۱۶	۲۶,۷
۱۰ تا ۱۵ سال	۱۴	۲۳,۳
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۰	۱۶,۷
۲۱ سال به بالا	۹	۱۵

جمع	۶۰	۱۰۰



شکل ۳-۴. نمودار ستونی پاسخگویان نسبت به میزان سا بقه کاری

فصل چهارم :

نتیجه گیری و پیشنهادات

نتیجه گیری و پیشنهادات

٤-١. مقدمه

موضوع اصلی این تحقیق بررسی عملکرد بیمه ایران با توجه به مدل کارت امتیازی متوازن (شاخص های چهارگانه BSC)برای اجرای استراتژی در بیمه ایران در شهرستان سبزوار است است. مدل ارزیابی متوازن تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد، کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی سنتی را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالی به تنهایی ناکافی هستند، کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی از عملکرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعیین کننده‌های عملکرد آینده تکمیل می‌کند. اهداف و شاخص‌های کارت امتیازی از استراتژی و چشم انداز سازمان تعیین شده‌اند. این اهداف و شاخص‌ها به عملکرد سازمان در چهار منظر می‌نگرند: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری.

کارت امتیازی 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 بیمه ایران نیز ، 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 بیمه از لحاظ مأموریت، ، هدفش تنها جنبه اقتصادی صرف نمی‌باشد لذا این سازمان چاره‌ای جز این ندارد که برای تحقق الزامات خود و ارزیابی عملکرد، 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 بیمه 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.

آگاهی از عملکرد از جمله عوامل مهمی است که می تواند بر فرآیند اجرای استراتژی و تصمیم گیری تأثیر گذار باشد.

٤-٢. 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 بیمه 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) بیمه ایران 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 مشتریان 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) بیمه ایران 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 بیمه از سوی دیگر، زمینه احساس مالکیت و مسئولیت همگانی در قبال سرنوشت این سازمان را فراهم خواهد کرد.

٤-٣. 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 مشتریان 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 بیمه 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:

۱) ارزیابی عملکرد سایر سازمان ها وشرکتها با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن
۲) ارزیابی عملکرد سایر سازمان ها با استفاده از مدل های EFQM ویا مدل سینک وتاتل و...
۳) مقایسه تطبیقی عملکرد سازمان و شرکت ها با استفاده از مدل ارزیابی عملکرد

٤-٤. پیشنهادات کاربردی

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

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

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

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

٤-٦.نتیجه گیری

. با بررسی روش های ارزیابی عملکرد موجود و با توجه به دلایل ذیل BSC
۱یک روش استراتژی محور و عملیات محور است یعنی هم کارهای درست و هم درست کارکردن را به سازمان می اموزد

۲. هم سیستمی برای مدیریت بر استراتژی و هم سیستمی جهت انداز هگیری عملکرد سازمان است.

۳. از مفاهیم و تجربیات دیگر رو شهای ارزیابی های مالی و خودارزیابی و ترازیابی سود می جوید

۴.استفاده ازآن برای تمام افراد سازمان قابل درک بوده،آنها را صاحب فراین نموده،و در بهبود عملکرد انها را یاری می نماید

۵.کلیه حوزه های ارزیابی عملکردیعنی ارزیابی کل سازمان،واحدهای عملیاتی _کارکنان،تیم های کاری ،پروژه،فرآیند،برنامه و محصولو خدمات یک سازمان راارزیابی می کند(با تشریح و کنکاش در فرم های شناسنامه و کارت های امتیازی متوازن)

۶. BSCنسبت به اجرای فرامین مدیریتی کارا است زیرا:

-سازمان را دچار تغییر و تحول می نماید.
-یک فرآیند مستمر در جهت ارزیابی عملکرد ایجاد می نماید.
-اصول آن مبتنی بر محوریت و همکاری کارکنان است.
-فنون آن معتبر و برای کلیه کارکنان قابل درک است.
-اجرای صحیح آن موجب کم شدن فاصله عملکرد در وضعیت کنونی و مطلوب می شود.
-روشی کارا، موثر و نسبت به فرآیندهای سازمان انطباق پذیر است.
-بر مشتری و مشتری محوری تاکید ریش های دارد و آن را بعنوان یکی از جنب ههای اصلی مدل خود پذیرفته است.
-فنون بکارگرفته شده در آن بجا و موثر است.
-مراحل اجرایی آن روشمند و سیست 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)*»، *ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه*،۱۳۸۹

[2] بهمن پور ،محمد،«ارزیابی عملکرد شرکت تولیدی و صنعتی ساحل مازند گاز با استفاده از مدل تعالی سازمان»، *اولین همایش ملی مدیریت*،۱۳۸۹

[3] «ارزیابی فضای کسب وکار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، *نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید (فارسی)*، جلد ۲۱ شماره ۲، صفحات ۳۷-۵۲

[4] شاهبندرزاده ،محمد ،« تدوین مدلی به منظور شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به مدل کارت امتیاز متوازن »، *نشریه :فرهنگ مدیریت* ،دوره: ۵، شماره: ۱۶ ،۱۳۸۸

[5] بشیری ، مجتبی ،« ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی با استفاده از مدل ترکیبی BSC »، *نشریه مدیریت صنعتی* ، دوره: ۱، شماره: ۳ ،۱۳۸۸

[6] مهرگان، محمد رضا ،« رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران» ، *نشریه مدیریت صنعتی* ،دوره: ۱، شماره: ۲،۱۳۸۸

[7] اکبریان، مجتبی،« همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد » ،*نشریه مدیریت صنعتی* ،دوره: ۱، شماره:۲،۱۳۸۸

[8] ابن الرسول،سید اصغر،*ارزیابی عملکرد سازمان های تحقیقاتی وزارت صنایع دفاع، پایان نامه دکتری مهندسی صنایع*،دانشگاه علم وصنعت ایران،۱۳۸۳.

[9] رابرت کاپلان و دیوید نورتون ،*دستاورد اجرا :متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دست‌یابی به مزیت رقابتی* ، ترجمه محمدرضا عاطفی، انتشارات هاروارد، 2008

[10]پل آر نیون،*ارزیابی متوازن گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی* ، مترجمین ،پرویز بختیاری و آناهیتا خزاعی ، صنم اله قلی ، شیما مشایخی ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۸۶

[11] رابرت کاپلان، دیوید نورتون،*نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود*، مترجمین ، حسین اکبری، مسعود سلطانی ، امیر ملکی ،انتشارات آسیا، ۱۳۸۸

[12] سرمد. ز، بازرگان . ع ، حجازی.ا ، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. انتشارات آگاه ، ۱۳۷۶

[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 ، ۱۳۸۲

[15] یلس یوران اولوه، آنا شوستراند، *کارت امتیازی متوازن،ترجمه علیرضا علی سلیمانی*،انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، ۱۳۸۶

[16] نقیان،محمد ،*راهنمای تدوین گزارش‌های علمی و فنی (به روش تحقیق)* ، انتشارات یا مهدی (عج)، ۱۳۸۰

[17] غضنفری مهدی,ابن الرسول سید اصغر,نوجوان مجید ، «مقایسه سیستم‌های اندازه گیری عملکرد و انتخاب بهترین آن‌ها با استفاده از روشTOPSIS فازی» ، *نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید (فارسی) (نشریه بین‌المللی علوم مهندسی)*، زمستان ۱۳۸۳; ص ۱۰۵ – ۱۲۵

[18] رابرت کاپلان و دیوید نورتون ، *سازمان استراتژی محور*، ترجمه پرویز بختیاری ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ،۱۳۸۸

[19] سازمان مدیریت صنعتی ، *گزارش متدولوژی عارضه یابی سازمان(بخش دوم)* ، اردیبهشت ۸۲

[20] کریمی، تورج. ،*مطالعه تطبیقی مدلهای ارزیابی عملکردسازمانی*، کارشناسی ارشد مدیریت تولید دانشگاه تهران.

[21] امیران، حیدر، *راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی*، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲.

[22]انواری رستمی، علی اصغر و حسینی، سید حمید.« بررسی تحلیلی الگو و مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور»، *دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت فراگیر و تجارت جهانی*، ۱۵ آذر ۱۳۸۴.

[23] تبریزی،پرگل.*بررسی عملکرد و ارائه الگوی مناسب برای نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران*،پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت شهری،۱۳۸۶.

صنایع بیست
Sanaye20.ir