

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	فصل اول؛ کلیات تحقیق
۸	۱-۱- تعریف مساله
۸	۱-۲- سابقه و ضرورت انجام تحقیق
۸	۱-۳- سوالات تحقیق
۹	۱-۴- اهداف تحقیق
۹	۱-۵- کاربردهائی که از انجام تحقیق متصور است
۱۰	۱-۶- استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه
۱۰	۱-۷- جنبه جدید بودن و نوآوری طرح
۱۰	۱-۸- روش انجام تحقیق
۱۰	۱-۹- ابزار گردآوری تحقیق
۱۰	۱-۱۰- جامعه و نمونه آماری
۱۱	۱-۱۱- روش پردازش اطلاعات
۱۲	فصل دوم؛ مرور ادبیات تحقیق
۱۳	۲-۱- بخش اول؛ مفاهیم (سازمان هلدینگ- ارزیابی عملکرد- کارت امتیازی متوازن)

۱۳	۲-۱-۱- سازمان هلدینگ
۱۶	۲-۱-۲- ارزیابی عملکرد
۱۷	۲-۱-۲-۱- مدل سینک و تاتل
۱۹	۲-۱-۲-۲- ماتریس اندازه گیری عملکرد
۲۰	۲-۱-۲-۳- مدل TOPP
۲۱	۲-۱-۲-۴- مدل نتایج و تعیین کننده ها
۲۱	۲-۱-۲-۵- هرم عملکرد
۲۳	۲-۱-۲-۶- فرایند کسب و کار
۲۴	۲-۱-۲-۷- تحلیل ذینفعان
۲۵	۲-۱-۲-۸- مدل تعالی سازمان EFQM
۲۶	۲-۱-۲-۹- چارچوب استیبل
۲۷	۲-۱-۲-۱۰- کارت امتیازی متوازن
۳۳	۲-۱-۳- شاخصهای ارزیابی
۳۶	۲-۱-۴- کارت امتیازی متوازن؛ نگاهی عمیق تر
۵۹	۲-۲- بخش دوم؛ ارزیابی و رتبه بندی در گروه خودروسازی سایپا
۵۹	۲-۲-۱- شرکتهای گروه خودروسازی سایپا(ماموریتها)

۶۱	۲-۲-۲- ارزیابی و رتبه بندی شرکتهای گروه خودروسازی سایپا
۶۱	۲-۲-۲-۱- هوشین کانری در سایپا
۶۴	۲-۲-۲-۲- رویه جاری ارزیابی و رتبه بندی در گروه سایپا
۷۳	۲-۳- بخش سوم؛ ارزیابی ورتبه بندی در دنیای کسب وکار
۷۳	۲-۳-۱- ارزیابی و رتبه بندی اعتباری شرکتهای
۷۵	۲-۳-۲- ارزیابی و رتبه بندی موسسه فورچون
۷۵	۲-۳-۳- ارزیابی و رتبه بندی موسسه فوربس
۷۶	۲-۳-۴- ارزیابی و رتبه بندی سازمان مدیریت صنعتی
۸۱	۲-۳-۵- ارزیابی و رتبه بندی شرکتهای پیمانکار سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۸۲	۲-۳-۶- ارزیابی و رتبه بندی شرکتهای قطعه ساز
۸۳	۲-۳-۷- ارزیابی و رتبه بندی گروه سدید
۸۵	۲-۴- بخش چهارم؛ معرفی شرکتهای خودروساز گروه سایپا
۸۷	۲-۴-۱- شرکت سایپا دیزل
۸۹	۲-۴-۲- شرکت زامیاد
۹۲	۲-۴-۳- شرکت پارس خودرو
۹۱	فصل سوم؛ روش تحقیق

۳-۱- مقدمه	۹۹
۳-۲- روش تحقیق	۹۹
۳-۳- ابزار گردآوری اطلاعات	۹۹
۳-۳-۱- پرسشنامه	۹۹
۳-۳-۱-۱- روائی پرسشنامه	۱۰۴
۳-۳-۱-۲- اعتبار پرسشنامه	۱۰۴
۳-۴- جامعه و نمونه آماری	۱۰۶
۳-۵- پردازش اطلاعات	۱۰۶
۳-۶- چرائی انجام تحقیق	۱۰۷
۳-۷- ماهیت شاخصهای انتخابی جهت ارزیابی و رتبه بندی	۱۰۸
۳-۸- خطوط راهنمای کارت امتیازی متوازن در انتخاب شاخصهای ارزیابی	۱۱۱
۳-۹- معرفی شاخصهای ارزیابی و رتبه بندی با بهره گیری از روش دلفی ریل تایم	۱۱۴
<b>فصل چهارم: ارزیابی و رتبه بندی بر اساس روش جدید</b>	<b>۱۱۵</b>
۴-۱- تصمیم گیری	۱۱۶
۴-۱-۱- تصمیم گیری چند معیاره	۱۱۷
۴-۱-۲- تصمیم گیری چندشاخصه	۱۱۷

۱۱۸	۲-۴-مدل TOPSIS
۱۱۹	۳-۴-محدودیت‌های تحقیق
۱۲۰	۴-۴-داده‌ها و اطلاعات ورودی مدل قابل استخراج از گزارشات مدیریتی و صورتهای مالی
۱۲۰	۱-۴-۴-مقادیر کمی استخراج شده از صورتهای مالی
۱۲۱	۲-۴-۴-مقادیر کمی استخراج شده از گزارشات و داده‌های مدیریتی
۱۲۱	۳-۴-۴-مقادیر شاخصهای کیفی استخراج شده از پرسشنامه
۱۲۲	۵-۴-انجام محاسبات رتبه بندی
۱۲۳	<b>فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات</b>
۱۲۵	۱-۵-خلاصه تحقیق
۱۲۶	۲-۵-پیشنهادات
۱۲۶	۳-۵-پیشنهاد در خصوص تحقیقات آتی

### فهرست جداول

۵۸	جدول شماره ۱-۲-نمونه ای از کارت امتیازی متوازن، کاپلان و نورتن، ۱۳۸۴
۶۷	جدول شماره ۲-۲-عوامل تعیین کننده رتبه شرکتها، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۶۸	جدول شماره ۳-۲-عوامل عملیاتی، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۶۸	جدول شماره ۴-۲-وضعیت تولید، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۶۹	جدول شماره ۵-۲-اشتغالی، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۶۹	جدول شماره ۶-۲-تخصص منابع انسانی، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۶۹	جدول شماره ۷-۲-طرحهای توسعه شرکتها، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۰	جدول شماره ۸-۲-عوامل مالی، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۰	جدول شماره ۹-۲-حجم ریالی فروش، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۱	جدول شماره ۱۰-۲-بازده حقوق صاحبان سهام، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۱	جدول شماره ۱۱-۲-افزایش سود قبل از مالیات، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶

۷۱	جدول شماره ۱۲-۲- میزان دارئی ثابت، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۱	جدول شماره ۱۳-۲- حجم سرمایه گذاری در شرکتهای تابعه، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۲	جدول شماره ۱۴-۲- عوامل عمومی، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۷۲	جدول شماره ۱۵-۲- حدنصاب امتیازات جهت رتبه بندی، آئین نامه ارزیابی و درجه بندی شرکتها، ۱۳۸۶
۱۰۰	جدول شماره ۱-۳- توزیع رشته و سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۱۰۵	جدول شماره ۲-۳- جدول محاسبات آلفای کرونباخ، نرم افزار SPSS
۱۰۶	جدول شماره ۳-۳- اطلاعات حاصل از پرسشنامه شاخصهای کمی
۱۰۷	جدول شماره ۴-۳- اطلاعات حاصل از پردازش پرسشنامه دوم
۱۱۴	جدول شماره ۵-۳- شاخصهای ارزیابی و رتبه بندی شرکتها، پیش نویس دستورالعمل رتبه بندی شرکتها، گروه، ۱۳۸۴
۱۲۰	جدول شماره ۱-۴- جدول شاخصهای کمی، صورتهای مالی شرکتها برای سال مالی منتهی به اسفند ۱۳۸۷
۱۲۰	جدول شماره ۲-۴- جدول امتیازات نسبت صادرات به فروش
۱۲۱	جدول شماره ۳-۴- جدول شاخصهای کمی، گزارشات هیات مدیره شرکتها به مجمع صاحبان سهام
۱۲۱	جدول شماره ۴-۴- جدول مقادیر شاخص کیفی، پرسشنامه دوم
۱۲۲	جدول شماره ۵-۴- جدول محاسبات و رتبه بندی بر اساس مدل TOPSIS

## فهرست شکلهای

۱۴	شکل ۱-۲- نمونه ای از ساختار شرکت هلدینگ، اتابکی، ۱۳۸۴
۱۵	شکل ۲-۲- مثلث استراتژیهای سازمان، Harward Business Review, 1999
۱۵	شکل ۳-۲- سطوح استراتژی، اعرابی، ۱۳۸۵
۱۸	شکل ۴-۲- مدل سینک و تاتل، کریمی، ۱۳۸۵
۱۹	شکل ۵-۲- ماتریس اندازه گیری عملکرد، کریمی، ۱۳۸۵
۲۰	شکل ۶-۲- مولفه های عملکرد، Andersen, 2001
۲۰	شکل ۷-۲- مدل Andersen, TOPP, 2001
۲۲	شکل ۸-۲- هرم عملکرد، Neely, 2000
۲۴	شکل ۹-۲- نمودار فرایند کسب و کار، Neely, 2000
۲۵	شکل ۱۰-۲- نمودار تحلیل ذینفعان، کریمی، ۱۳۸۵
۲۵	شکل ۱۱-۲- مدل EFQM، نجمی، ۱۳۸۵
۲۶	شکل ۱۲-۲- چارچوب استیبل، کریمی، ۱۳۸۵
۲۹	شکل ۱۳-۲- چارچوب کارت امتیازی متوازن، Kaplan, 1996
۳۱	شکل ۱۴-۲- فرایندهای کسب و کار، Kaplan, 1996
۳۲	شکل ۱۵-۲- کارت امتیازی متوازن در سازمانهای هلدینگ، Kaplan, 1996
۳۷	شکل ۱۶-۲- حوزه های بکارگیری کارت امتیاز متوازن، Harward Business Review, 1999
۴۰	شکل ۱۷-۲- موانع پیاده سازی استراتژی، Kaplan, 1996
۴۳	شکل ۱۸-۲- محوریت استراتژی و چشم انداز در کارت امتیازی متوازن، Kaplan, 1996
۴۸	شکل ۱۹-۲- مدیریت اجرای استراتژی در شرکتهای هلدینگ، اولوه وشوستراند، ۱۳۸۴
۶۴	شکل ۲۰-۲- فرایند هوشین در سایپا، اینترنت سایپا، ۱۳۸۸
۱۱۳	شکل ۱-۳- نقشه استراتژی، نقشه استراتژی: تبدیل دارائیهای نامشهود به پیامدهای مشهود- کاپلان و نورتین، ۱۳۸۴
۱۱۷	شکل ۱-۴- فرایند تصمیم گیری، مومنی، ۱۳۸۵

# فصل اول؛ کلیات تحقیق

### ۱-۱- تعریف مساله:

این تحقیق بر آن است تا با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن که امروزه از آن هم به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد و هم ابزاری به منظور مدیریت استراتژیک استفاده می شود، شرکت‌های خودروساز گروه سایپا را مورد ارزیابی قرار داده و در انتها با استفاده از نتایج حاصله و با بکارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری چند متغیره اقدام به رتبه‌بندی شرکت‌های مذکور نماید.

سیستم ارزیابی و رتبه‌بندی جاری در سطح گروه سایپا، هم از بعد شاخص‌های سنجش و ارزیابی و هم از بعد نحوه اندازه‌گیری و رتبه‌بندی شرکت‌ها، همواره بحث برانگیز بوده به گونه‌ای که هر از چند گاه اعتراضاتی از سوی شرکت‌های مورد ارزیابی واصل می‌گردد.

مهمترین دلیل این امر فقدان نظامی منسجم و مبتنی بر اصول علمی و رافع اعمال سلیقه متولیان در ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌ها می‌باشد.

تحقیق حاضر تلاشی است در جهت رفع این مشکل با استناد به مدل کارت امتیازی متوازن و مدل تصمیم‌گیری چند متغیره تاپسیس<sup>۱</sup>.

### ۱-۲- سابقه و ضرورت انجام تحقیق:

بسیاری از موسسات معتبر بین‌المللی نظیر: فوربس، فورچون و... هر ساله اقدام به ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌ها و کسب و کارهای مختلف در سطح دنیا می‌نمایند. اخیراً سازمان مدیریت صنعتی نیز اقدام به رتبه‌بندی شرکت‌ها در سطح کشور نموده است [طرح صد شرکت برتر ایران، ۸۷/۵/۲].

گروه سایپا نیز در سطح شرکت‌های زیرمجموعه اقدام به ارزیابی شرکت‌ها می‌نماید [شرکت سایپا، آئین‌نامه چگونگی ارزیابی و درجه‌بندی شرکت‌های گروه سایپا، ۱۳۸۶]. این تحقیق بنا دارد تا نقش کارت امتیازی متوازن را در امر ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌های خودروساز گروه سایپا مورد بررسی قرار دهد.

### ۱-۳- سوالات تحقیق:

- ارزیابی شرکت‌های خودروساز گروه سایپا چگونه انجام می‌پذیرد و نقاط ضعف فرایند

<sup>۱</sup> TOPSIS (Technique for preference by similarity to ideal solution)



ارزیابی کدام است؟

- چه تغییراتی برای اصلاح و کارآمد سازی فرایند ارزیابی، بر اساس کارت امتیازی متوازن لازم است؟
- میزان تاثیرگذاری هر یک از شرکتهای خودروساز در پیشبرد اهداف راهبردی گروه سایپا بر اساس نتایج ارزیابی و رتبه بندی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن چه میزان است؟

#### ۴-۱-اهداف تحقیق:

هدف از انجام تحقیق، ارزیابی شرکتهای خودروساز گروه سایپا به منظور شناخت نقاط قابل بهبود و انجام اقدامات اصلاحی لازم در سطح مدیریت استراتژیک گروه با بهره گیری از مدل کارت امتیازی متوازن می باشد. نتایج این تحقیق قابل تعمیم به کلیه شرکتهای زیر مجموعه گروه سایپا بوده و با بهره گیری از نتایج حاصل از اجرای این تحقیق امکان مدیریت پورتفلیو و مدیریت استراتژیک در سطح سازمان<sup>۱</sup> بگونه ای موثرتر میسر می گردد.

#### ۵-۱-کاربردهائی که از انجام تحقیق متصور است:

- شناخت نقاط ضعف در برنامه ریزی و اجرای استراتژیها و اعمال مدیریت استراتژیک اثربخش به منظور برطرف نمودن آنها
- اتصال سیستم جبران خدمات مدیران ارشد(حقوق و دستمزد-پاداش و...) شرکتهای مورد ارزیابی به نتایج حاصل از ارزیابی
- برآورد توان تاثیرگذاری شرکتهای مورد ارزیابی در پیشبرد اهداف استراتژیک گروه سایپا

• شفافیت بیشتر در امر مدیریت پورتفلیو در سطح هلدینگ سایپا

#### ۱-۶- استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه:

گروه خودروسازی سایپا و سایر کسب و کارهای با ساختار مشابه ، می توانند از نتایج این پایان نامه استفاده کنند.

#### ۱-۷- جنبه جدید بودن و نوآوری طرح:

با توجه به فقدان رویه ارزیابی و رتبه بندی مبتنی بر مبانی علمی و معتبر در سطح گروه سایپا، این تحقیق با بهره گیری از مفهوم کارت امتیازی متوازن و استفاده از مدل‌های تصمیم گیری چند متغیره، می تواند جایگزین مناسبی برای رویه سنتی و ناکارآمد پیشین گردد.

#### ۱-۸- روش انجام تحقیق:

تحقیق از نوع توصیفی مطالعه موردی می باشد و از روشهای مطالعات کتابخانه ای و میدانی (مصاحبه - و پرسشنامه) استفاده می گردد.

#### ۱-۹- ابزار گردآوری تحقیق:

-گردآوری اطلاعات بروش مطالعات کتابخانه ای ترکیبی در مباحث تئوریک و پایه ای مدل و همچنین مستندات موجود در زمینه ارزیابی شرکتها در سطح گروه سایپا انجام پذیرفته است و از روشهای پرسشنامه ، برگزاری جلسات و مصاحبه در گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تعیین شاخصهای ارزیابی و درجه اهمیت هر شاخص استفاده گردیده است.

#### ۱-۱۰- جامعه و نمونه آماری:

این پژوهش در سطح ۳ شرکت خودروساز گروه سایپا انجام پذیرفته و به منظور استخراج اطلاعات مورد نیاز پژوهش ، نظرات تمامی کارشناسان دست اندر کار امر ارزیابی در شرکت سایپا و شرکتهای یاد شده در قالب دو پرسشنامه جمع آوری گردیده است. ( $n=N=75$ )

## ۱-۱۱- روش پردازش اطلاعات:

از روشهای آماری در تایید اعتبار پرسشنامه و از متد TOPSIS که از مدل‌های تصمیم‌گیری چند متغیره می‌باشد، برای تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری نهائی استفاده گردیده است.

**فصل دوم؛  
مرور ادبیات تحقیق**

## ۱-۲- بخش اول: مفاهیم (سازمان هلدینگ-ارزیابی عملکرد-کارت امتیازی متوازن)

### ۱-۲-۱- سازمان هلدینگ<sup>۱</sup>:

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمانها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیطهای بازار و تلاش شرکتها به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکتها به منظور استفاده بهینه از تواناییهای یکدیگر و فعالیت به صورت شرکتهای هلدینگ متداول گردد.

از این رو سازمانهای توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هلدینگ و بهره گیری از تواناییهای یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه هلدینگ، سیستمها و ساختار سازمانی قبلی شرکتها جوابگوی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد. در زبان انگلیسی "هلدینگ" مترادف با "Corporate" و "Parent" آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آنرا مترادف با "فراگیر" و یا "مادر" قرار داد.

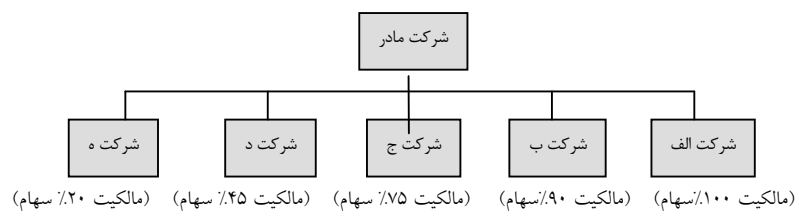
به طور کلی سازمانهای هلدینگ را می توان چنین تعریف کرد: به گروهی از شرکتها که در آنها یک شرکت مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتها را بر عهده داشته باشد، عنوان هلدینگ اطلاق می شود. [تابکی، ۱۳۸۴]

در واقع شرکت هلدینگ یا مادر یک شرکت سهامی است که مالکیت سهام دیگر شرکتها را دارا بوده و به واسطه آن می تواند بر شرکتهای مزبور اعمال کنترل و حاکمیت نماید. شرکتهای مادر حتی با خرید درصد کوچکی از سهام یک شرکت دیگر می توانند کنترل واقعی شرکت مزبور را بدست

---

<sup>۱</sup> Holding Company

آورند؛ به ویژه اگر سهام این شرکت در دست افراد متعددی باشد. شرکت مادر در حقیقت بنگاهی اقتصادی بشمار می رود که منافع آن از طریق تسلط و کنترل شرکت‌های دیگر تامین می شود و در عین حال امکانات جدیدی هم برای این شرکتها فراهم می آورد. [همان منبع]



شکل ۱-۲- نمونه ای از ساختار شرکت هلدینگ، اتابکی، ۱۳۸۴

اگر چه شرکت‌های تجاری در ساختار هولدینگ به عنوان یک مجموعه واحد عمل می کنند، ولی هر شرکت دارای عملکرد مستقل می باشد.

شاید یکی از مهمترین اشکالات و ضعفهای ساختار هولدینگ خطر تداخل استراتژیهای داخلی شرکت‌های تابعه و فعالیتهای تکراری باشد.

شرکت مادر بطور معمول از مزایای زیر برخوردار می شود: [همان منبع]

- سهولت قانونی و ارزانتر تمام شدن جریان بدست آوردن کنترل شرکتی دیگر، در مقایسه با روشهای دیگر نظیر: ادغام
- بدست آوردن سرقفلی و شهرت شرکت خریداری شده، بدون داشتن مسئولیت در قبال بدهیهای آن

- بهره مند شدن از مزایای قانونی دیگر کشورهایی که قوانینی بر ضد تشکیل و فعالیت شرکت‌های خارجی در کشور خود دارند.

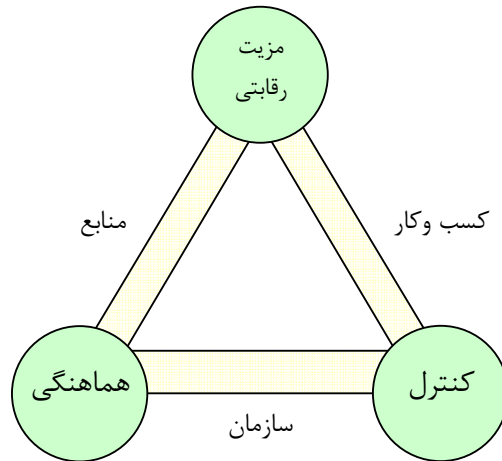
از سوی دیگر، گروهی هم بر آسیبها و زیانهای فعالیت اینگونه شرکتها تاکید می ورزند و از آن جمله به موارد زیر اشاره می کنند:

- کاهش کارائی اقتصادی در اثر پیچیده شدن بیش از حد روابط شرکت مادر با شرکت وابسته
- پرداخت مالیات بیشتر

- بروز مشکلات قانونی برای شرکت مادر

در واقع پیاده سازی استراتژیهای سطح سازمان در سازمانهای هولدینگ با استفاده از شکل زیر قابل

توجیه است: [Harvard Business Review, 1999]

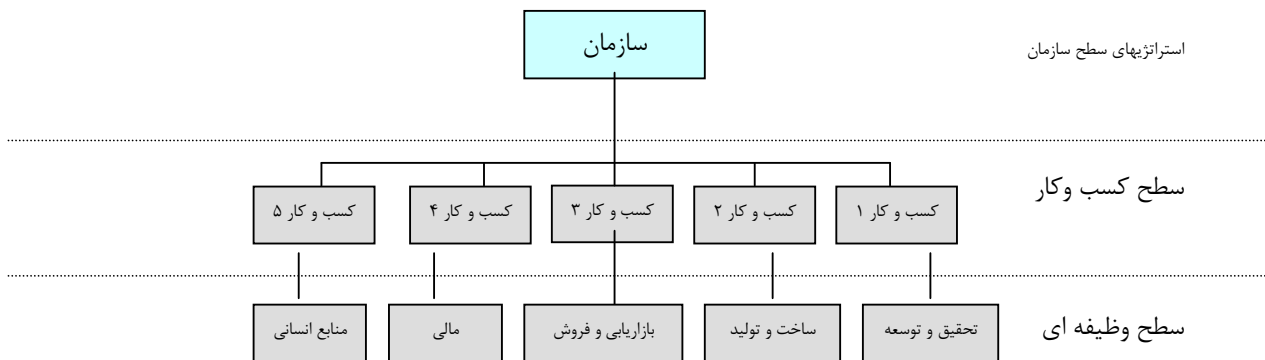


شکل ۲-۲- مثلث استراتژیهای سازمان، Harvard Business Review, 1999

### استراتژیهای سطح سازمان<sup>۱</sup>:

تدوین استراتژیهای سازمان، مستلزم تعیین چشم انداز و مأموریت سازمان و لحاظ نمودن شرایط داخلی و محیطی می باشد [اعرابی، ۱۳۸۵]. گروه سایپا نیز به منظور راهبری موفق کسب و کار گروه

نیازمند تدوین استراتژیهای سطح سازمان می باشد.



شکل ۲-۳- سطوح استراتژی، اعرابی، ۱۳۸۵

<sup>۱</sup>Corporate Level Strategies

## ۲-۱-۲- ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> :

در دو دهه اخیر ، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعهای مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه های کاربردی به بروز نوآوریهای بسیاری منجر شده است .

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

-اهداف استراتژیک : که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛

-اهداف ارتباطی : که شامل کنترل موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده ، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛

-اهداف انگیزشی : که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.

مسئله ارزیابی عملکرد (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکاراییهای این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود. [کریمی، ۱۳۸۵]

استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup> که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

\_ از آنجا که شاخصهای مالی لزوماً با استراتژیهای سازمان ارتباط پیدا نمی کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند . به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود و حصول اهداف بلندمدت مغفول واقع شود.

<sup>۱</sup> Performance Measurement

<sup>۲</sup> PMS(Performance Measurement System)



— معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

— شاخصهای مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.

— شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می کنند.[همان منبع]

نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی کرده و محدودیتهای و مزایای هر یک را بر می شمیریم.

#### ۱-۲-۱-۲-مدل سینک و تاتل<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است که در شکل زیر نشان داده شده است. در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

— اثر بخشی<sup>۲</sup> که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می شود.

---

<sup>۱</sup>Sink&Tuttle

<sup>۲</sup>Effectiveness

-کارایی<sup>۱</sup> که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می‌شود.

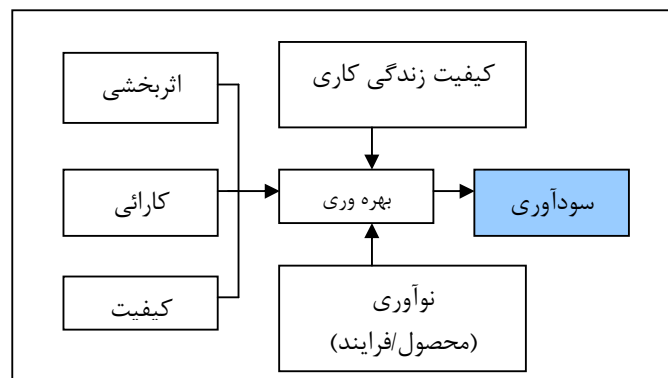
-کیفیت<sup>۲</sup> که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می‌کنند.

-بهره وری<sup>۳</sup> که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.

-کیفیت زندگی کاری<sup>۴</sup> که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می‌کند.

-نوآوری<sup>۵</sup> که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.

-سودآوری<sup>۶</sup> که هدف نهایی هر سازمانی است.



شکل ۲-۴-مدل سینک و تاتل، کریمی، ۱۳۸۵.

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با این وجود، این مدل دارای یکسری

۱Efficiency

۲Quality

۳Productivity

۴Quality of work life

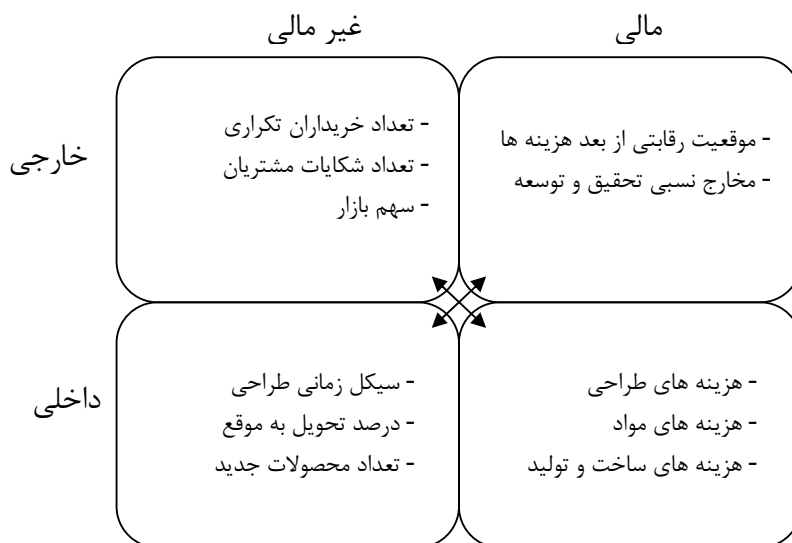
۵Innovation

۶Profitability

محدودیت‌های اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است [Neely,2000]

## ۲-۲-۱-۲-۲- ماتریس اندازه گیری عملکرد<sup>۱</sup>

«کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل زیر نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد. [همان منبع]

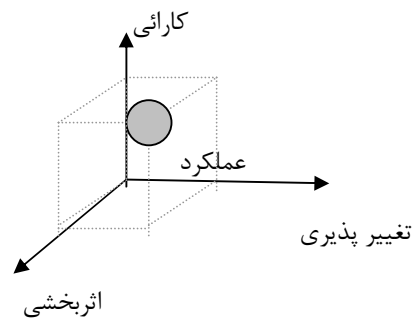


شکل ۲-۵- ماتریس اندازه گیری عملکرد، کریمی، ۱۳۸۵

<sup>۱</sup>The Performance measurement matrix

### TOPP مدل ۲-۱-۲-۳

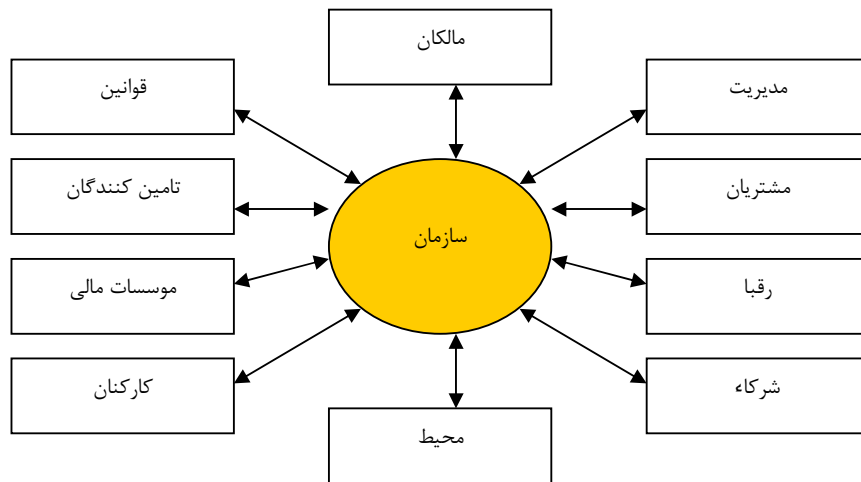
این مدل در سال ۱۹۹۲ توسط سینتف<sup>۱</sup> توسعه داده شده است. این سیستم عملکرد را از سه بعد اثربخشی، کارایی و تغییر پذیری مورد ارزیابی قرار می دهد.



شکل ۲-۶-۲ مولفه های عملکرد، Andersen, 2001.

مفهوم اصلی و مورد تاکید در این مدل، میزان تاثیرگذاری عوامل بیرونی بر بهره وری و رقابت پذیری سازمان می باشد.

مدل ذینفعان به خوبی نحوه تاثیرگذاری عوامل محیطی بر عملکرد سازمان را نشان می دهد:



شکل ۲-۷-۲ مدل TOPP، Andersen, 2001.

مزیت مدل TOPP در نظر گرفتن محیط سازمان بر عملکرد سازمان می باشد. [Andersen, 2001]

<sup>۱</sup>Sintef