



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی

الگوی ارزیابی عملکرد مدیریت

مورد مطالعه هلدینگ صنایع غذایی سینا وابسته به بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

استاد راهنما

دکتر سید محمد میرمحمدی

استاد مشاور

دکتر داود حسین پور

نگارش

محمد مهدی ایزدخواه

تابستان ۱۳۹۱

صلى الله عليه وسلم

بسمتالی

شماره : دانشگاه علامه طباطبائی
تاریخ : دانشکده حسابداری و مدیریت
پیوست :

صور تجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

با تائیدات خداوند متعال پایان نامه آقای محمدمهدی ایزدخواه دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی تحت عنوان: «ارزیابی عملکرد مدیریت بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن BSC هلدینگ صنایع غذایی»
که به راهنمایی دکتر میرمحمدی جلسه ۹۱/۶/۲۷ با حضور اعضاء هیات داوران برگزار گردید ضمنا نمره نهایی نامبرده به شرح زیر اعلام می گردد. اس

نمره پایان نامه از ۱۹	
نمره مقاله از ۱	اخذ پذیرش از مجلات علمی ترویجی: ۰/۵ نمره
	اخذ پذیرش از مجلات علمی پژوهشی: ۱ نمره
نمره نهایی	با عدد: ۱۹,۷۵ با حروف: نوزده و هفتاد و پنج و پنجاه و پنج

اعضاء هیات داوران :

امضا	نام و نام خانوادگی	سمت
	دکتر سیدمحمد میرمحمدی	استاد راهنما
	دکتر داود حسین پور	استاد مشاور
	دکتر حبیب رودساز	استاد داور نماینده تحصیلات تکمیلی

نمره ۱۴ تا ۱۵/۹۹ قابل قبول

نمره ۱۶ تا ۱۷/۹۹ خوب
نمره کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول

نمره ۱۹ تا ۲۰ عالی
نمره ۱۸ تا ۱۷/۹۹ بسیار خوب



« يَا مُرْشِدَ مَنْ اسْتَرْشَدَهُ »

تقدیم با بوسه بر دستان پدرم
به مادر عزیزتر از جانم
به همسرم، یارم و پناه خستگیم
به برادر عزیزم و خواهران مهربانم

تقدیر و تشکر از اساتید

در بر اساتید عزیزم بال تواضع می گشایم و دیده بر آستانشان می سایم؛

دکتر سید محمد میرمحمدی که راه‌نمایم بود، نخست در اخلاق و فروتنی، در بزرگواری و سپس، در به سرانجام رساندن این رساله. **دکتر داوود حسین پور** که هم استادم بود و هم مشاورم. **دکتر رودساز** که امر داوری را بر عهده گرفتند. اساتید بزرگوارم، اعضای محترم هیئت علمی گروه مدیریت دولتی و دکتر فرشید حسینی.

خدای بزرگ را مسئلت دارم این بنده را هیچ‌گاه از برکات مائده‌ی وجودشان بی‌بهره نگذارد.

چکیده

به طور کلی سازمان های هلدینگ را می توان چنین تعریف کرد: «گروهی از شرکت ها که در آنها یک شرکت مالکیت و اداره یا فقط اداره کلیه شرکت ها را به عهده دارد.» بنابراین مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکت های هلدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیرگذار خواهد بود، بنابراین ضروری است، مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان با دیدی وسیعتر و شناخت کامل در شرکت های تابعه تصمیم گیری کند.

اگر چه اهمیت موضوع مدیریت عملکرد در این شرکت ها برای متخصصین و مدیران این شرکت ها پوشیده نیست؛ مدت ها اشتغال به مشاوره کسب و کار، ضعف شدید شرکت های هلدینگ در زمینه مدیریت شرکت های هلدینگ را بر نگارنده مسجل ساخت. همچنین، از آنجایی که بیشتر فعالیت نگارنده در زمینه توسعه کسب و کار در شرکت های مادر تخصصی بوده است، انگیزه نگارنده به منظور انجام تحقیق و پژوهش پیرامون مدیریت عملکرد در شرکت های چند کسب و کاره را بیشتر کرد.

در این تحقیق، پس از بررسی پیشینه نظری، با توجه به ماهیت موضوع، یعنی انتخاب مضامین استراتژیک شرکت به منظور انتخاب اهداف استراتژیک شرکت، بهترین روش را مصاحبه با مدیران هلدینگ و شرکت های زیرمجموعه و بکارگیری روش تحقیق کیفی، تا این مرحله از کار، یافتیم. پس از شناسایی مضامین استراتژیک، مناظر و اهداف کارت امتیازی متوازن، نوبت به تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد رسید. در این مرحله از ابزار پرسشنامه و روش کمی بهره جستیم. بدین ترتیب که با استفاده از پنل دلفی پرسشنامه ای استاندارد به منظور انتخاب شاخص های مناسب برای ارزیابی اهداف انتخاب گردید. این پرسشنامه پس از تحلیل، شاخص های مدل کارت امتیازی متوازن هلدینگ صنایع غذایی سینا را در اختیارمان قرار داد.

کلیدواژه ها: مدیریت استراتژیک، استراتژی، مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن، هلدینگ

Key words: Strategic management, Strategy, Performance Management, Blanaced Scorecard, Holding

ایمیل نگارنده: izadkhah_mehdi@yahoo.com

فهرست مطالب

فصل اول

- ۲-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش ۳
- ۳-۱- چهارچوب نظری تحقیق ۴
- ۴-۱- اهداف تحقیق ۷
- ۵-۱- سوالات تحقیق ۷
- ۶-۱- قلمرو تحقیق ۸
- ۷-۱- روش شناسی ۸
- ۷-۱-۱- نوع روش تحقیق ۸
- ۸-۱- تعاریف واژه ها ۹

فصل دوم

- ۱-۲- ارزیابی عملکرد ۱۲
- ۱-۱-۲- تعریف ارزیابی عملکرد ۱۲
- ۲-۱-۲- سابقه ی ارزیابی عملکرد ۱۳
- ۳-۱-۲- مدل های ارزیابی عملکرد ۱۴
- ۱-۳-۱-۲- فرایند تحلیل سلسه مراتبی ۱۵
- ۲-۳-۱-۲- برنامه ریزی آرمانی ۱۶
- ۳-۳-۱-۲- تحلیل فراگیر (پوششی) داده ها ۱۷
- ۴-۳-۱-۲- مدل جایزه ی دمیگ ۱۸
- ۵-۳-۱-۲- مدل کیفیت مالکوم بالدريج ۲۰
- ۶-۳-۱-۲- مدل ممیزی کیفیت ۲۳
- ۷-۳-۱-۲- مدل مدیریت کیفیت جامع ۲۴
- ۸-۳-۱-۲- مدل تعالی سازمانی ۲۵
- ۹-۳-۱-۲- مدل منشور عملکرد ۲۷
- ۱۰-۳-۱-۲- مدل الگوسازی ۲۸
- ۱۱-۳-۱-۲- مدیریت بر مبنای هدف (و نتیجه) ۲۸
- ۱۲-۳-۱-۲- مدل نظام مدیریت هوشین ۲۹

۳۰ مدل پروژه ی توسعه
۳۱ سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی
۳۳ کارت امتیازی متوازن
۳۳ ۱-۲-۲- سنجش مالی و محدودیت آن
۳۴ ۲-۲-۲- معایب سنجه های مالی
۳۵ ۳-۲-۲- توازن در منظرهای ارزیابی متوازن
۳۶ ۴-۲-۲- نیازمندیهای سنجه ها و معیارهای عملکرد
۳۷ ۵-۲-۲- ابعاد(مناظر) کارت امتیازی متوازن
۴۵ ۶-۲-۲- سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن
۴۵ ۱-۶-۲-۲- کارت امتیازی متوازن نسل اول
۴۶ ۲-۶-۲-۲- کارت امتیازی متوازن نسل دوم
۴۶ ۳-۶-۲-۲- کارت امتیازی متوازن نسل سوم
۴۷ ۷-۲-۲- گامهای پیاده سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن
۵۰ ۸-۲-۲- منابع تولید سنجه های عملکرد
۵۰ ۹-۲-۲- طراحی گروهی از سنجه ها
۵۱ ۱۰-۲-۲- مزایای کارت امتیازی متوازن
۵۴ ۳-۲- هلدینگ
۵۴ ۱-۳-۲- تعریف شرکت هلدینگ
۵۸ ۲-۳-۲- تاریخچه شرکت های هلدینگ
۶۴ ۳-۳-۲- انواع شرکت هلدینگ (شرکتهای مادر)
۶۵ ۱-۳-۳-۲- شرکت مادر سرمایه گذار
۶۵ ۲-۳-۳-۲- شرکت مادر مدیریتی با توابع یکسان
۶۶ ۳-۳-۳-۲- شرکت مادر مدیریتی با توابع غیر یکسان
۶۶ ۴-۳-۳-۲- شرکت مادر مدیریتی ترکیبی
۶۷ ۴-۳-۲- ماهیت شرکت مادر
۶۸ ۵-۳-۲- ویژگی های یک شرکت مادر
۷۱ ۶-۳-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد در شرکتهای مادر

۷۳-۲-۳-۷-فرایندهای استراتژیک در شرکتهای مادر مدیریتی.....

۷۴-۲-۴-پیشینه تحقیق.....

فصل سوم

۸۱-۳-۱-بخش روش کیفی پژوهش.....

۸۱-۳-۱-۱-روش تحقیق کیفی.....

۸۳-۳-۱-۲-روش نظریه مبنایی (نظریه برخاسته از داده ها).....

۸۴-۳-۱-۳-ضرورت استفاده از نظریه مبنایی.....

۸۵-۳-۱-۴-اجرا تئوری مفهوم سازی بنیادی.....

۸۶-۳-۱-۵-فرآیند تدوین تئوری مفهوم سازی بنیادی.....

۸۷-۳-۱-۵-۱-طرح پژوهش.....

۸۷-۳-۱-۵-۱-۱-جامعه آماری و روش نمونه گیری.....

۸۸-۳-۱-۵-۲-حجم نمونه.....

۸۹-۳-۱-۵-۲-گردآوری داده ها.....

۸۹-۳-۱-۵-۱-روش گردآوری داده ها.....

۹۱-۳-۱-۵-۳-تنظیم داده ها.....

۹۱-۳-۱-۵-۴-تحلیل داده ها.....

۹۵-۳-۱-۵-۵-مقایسه با ادبیات پیشین.....

۹۶-۳-۱-۶-روایی و پایایی پژوهش.....

۹۸-۳-۲-بخش روش کمی پژوهش.....

۹۸-۳-۲-۱-ویژگی های فنی ابزارهای گردآوری داده ها.....

۹۸-۳-۲-۲-روایی پرسشنامه.....

۹۹-۳-۲-۳-تحلیل عاملی تأییدی.....

۱۰۰-۳-۲-۴-پایایی پرسشنامه.....

۱۰۱-۳-۳-معرفی شرکت مادر تخصصی گسترش صنایع غذایی سینا.....

۱۰۲-چشم انداز.....

۱۰۲-ماموریت.....

فصل چهارم

۱۰۵	۱-۴- توصیف ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه
۱۰۵	۱-۱-۴- جنسیت
۱۰۶	۲-۱-۴- سمت
۱۰۷	۳-۱-۴- سن
۱۰۸	۴-۱-۴- محل فعالیت
۱۰۹	۵-۱-۴- سطح تحصیلات
۱۱۰	۲-۴- کدگذاری
۱۱۱	۱-۲-۴- کدگذاری باز و شناخت مفاهیم
۱۳۴	۲-۲-۴- کدگذاری محوری و مقوله بندی (و کشف اهداف BSC)
۱۳۸	۳-۲-۴- کدگذاری انتخابی و رسیدن به گزاره ها (و کشف مناظر BSC)
۱۳۹	۳-۴- تعیین شاخص های ارزیابی بخش اندازه گیری مدل (و کشف شاخص های BSC)
۱۴۱	۱-۳-۴- تحلیل عاملی تاییدی شاخص های متغیر مالی
۱۴۲	۲-۳-۴- تحلیل عاملی تاییدی شاخص های متغیر بازار
۱۴۴	۳-۳-۴- تحلیل عاملی تاییدی شاخص های متغیر فرآیندهای کسب و کار
۱۴۶	۴-۳-۴- تحلیل عاملی تاییدی شاخص های متغیر زیرساخت های رشد

فصل پنجم

۱۴۹	۱-۵- ارائه یافته های پژوهش
۱۵۱	۱-۱-۵- منظر مالی
۱۵۱	۲-۱-۵- منظر بازار
۱۵۲	۳-۱-۵- منظر فرایندهای داخلی
۱۵۳	۴-۱-۵- منظر زیرساخت های توسعه
۱۵۵	۲-۵- پیشنهادات محقق به شرکت مادر
۱۵۷	۳-۵- محدودیت های تحقیق
۱۵۸	۴-۵- پیشنهاد به محققان بعدی
۱۶۰	فهرست منابع
II	پیوست یک
VI	پیوست دو) سوالات مصاحبه با مدیران عامل شرکت های زیرمجموعه

- VIII پیوست سه) سوالات مصاحبه با مدیر عامل هلدینگ صنایع غذایی سینا (و مدیر برنامه و بودجه و مشاور مالی)
- XI..... پیوست چهارم) پرسشنامه بررسی شاخص های BSC
- XIV پیوست پنج) خروجی نرم افزار SPSS

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱- میزان استفاده از ۲۵ ابزار مدیریتی..... ۶
- شکل ۲-۱- مدل مفهومی کارت امتیازی متوازن ۷
- شکل ۱-۳- فرآیند به هم وابسته جمع آوری ، تنظیم و تحلیل داده ها در تدوین تئوری مفهوم سازی بنیادی..... ۹۲
- شکل ۲-۳- نمایش کد گذاری در نظریه برخاسته از داده ها، از کدگذاری باز تا کد گذاری محوری ۹۴
- شکل ۱-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر مالی (تخمین استاندارد)..... ۱۴۲
- شکل ۲-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر مالی (معناداری ضرایب) ۱۴۲
- شکل ۳-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر بازار (تخمین استاندارد)..... ۱۴۳
- شکل ۴-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر بازار (معناداری ضرایب) ۱۴۳
- شکل ۵-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرآیندهای کسب و کار (تخمین استاندارد) ۱۴۴
- شکل ۶-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرآیندهای کسب و کار(معناداری ضرایب)..... ۱۴۵
- شکل ۷-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر زیرساخت های رشد (تخمین استاندارد)..... ۱۴۶
- شکل ۸-۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر زیرساخت های رشد (معناداری ضرایب)..... ۱۴۷
- شکل ۱-۵- نقشه استراتژی هلدینگ صنایع غذایی سینا ۱۵۰

فهرست جداول

جدول ۱-۲- تفاوت سیستم های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد	۱۴
جدول ۲-۲- دسته بندی مدل های ارزیابی عملکرد	۱۵
جدول ۳-۲- امتیاز معیارها و شاخص ها در مدل کیفیت مالکوم بالدريج	۲۲
جدول ۴-۲- وزن معیارهای مدل تعالی	۲۶
جدول ۵-۲- مقایسه تعاریف شرکت هلدینگ	۵۶
جدول ۶-۲- ماهیت شرکتهای مادر	۶۷
جدول ۷-۲- مشخصه های متمایز مادر شدن در شرکت شل	۷۱
جدول ۸-۲- فرایندهای استراتژیک در شرکتهای مادر مدیریتی	۷۶
جدول ۱-۳- ضرایب آلفای کرونباخ	۱۰۱
جدول ۴-۱- توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان	۱۰۵
جدول ۴-۲- توزیع فراوانی مربوط به سمت پاسخ دهندگان	۱۰۶
جدول ۳-۴- توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان	۱۰۷
جدول ۴-۴- توزیع فراوانی مربوط به محل فعالیت پاسخ دهندگان	۱۰۸
جدول ۵-۴- توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان	۱۰۹
جدول ۶-۴- جداول مصاحبه با مصاحبه شوندها، جملات استخراج شده و مفاهیم برآمده از آن	۱۱۱
جدول ۷-۴- مقولات برآمده از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها	۱۳۴
جدول ۸-۴- گزاره های استخراج شده از مقولات برآمده از مفاهیم	۱۳۸
جدول ۸-۴- شاخص های در نظر گرفته شده برای هر یک از اهداف راهبردی، بار عاملی و مقدار t	۱۳۹
جدول ۱-۵- شاخص های کارت امتیازی متوازن هلدینگ صنایع غذایی سینا	۱۵۳

فهرست نمودار ها

- نمودار ۱-۲- ابعاد کلی مدل کیفیت مالکوم بالدريج ۲۱
- نمودار ۲-۲- مدل تعالی سازمانی ۲۶
- نمودار ۳-۲- مدل پروژه توسعه ۳۱
- نمودار ۴-۲- معیارهای مرکزی مشتریان ۴۰
- نمودار ۵-۲- بعد فرایندهای داخلی ۴۳
- نمودار ۶-۲- طبقه بندی شرکت های مادر ۶۷
- نمودار ۴-۱- نمودارمیله ای مربوط به فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان ۱۰۶
- نمودار ۴-۲- نمودارمیله ای مربوط به فراوانی سمت پاسخ دهندگان ۱۰۷
- نمودار ۳-۴- نمودارمیله ای مربوط به فراوانی سن پاسخ دهندگان ۱۰۸
- نمودار ۴-۴- نمودار میله ای مربوط به فراوانی محل فعالیت پاسخ دهندگان ۱۰۹
- نمودار ۵-۴- نمودارمیله ای مربوط به فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان ۱۱۰

فصل اول

کلیات

۱-۱- بیان مساله و ضرورت تحقیق

سازمان های توانا، قابلیت زیادی برای فعالیت در قالب هلدینگ^۱ و بهره گیری از توانایی های یکدیگر دارند تا بدینوسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه های جهانی بپردازند.

موفقیت تلاش های انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکت ها و فعالیت به صورت شرکت های هلدینگ، مستلزم توجه به موضوعی مهم، یعنی اجرای دقیق فرآیند برنامه استراتژیک است که در غیر اینصورت عملکرد شرکت هلدینگ از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتایج چندان مطلوبی را به همراه ندارد.

بنابراین سازمان های توانمند به منظور استفاده بهینه از توانمندی بنگاه ها و افزایش کارایی مدیریت، انعطاف پذیری در برخورد با رقابت، کاهش هزینه، ارزش آفرینی و نیز امنیت سرمایه گذاری انجام شده، فعالیت های خود را به عملیات هلدینگ تبدیل می کنند.

به طور کلی سازمان های هلدینگ را می توان چنین تعریف کرد: «گروهی از شرکت ها که در آنها یک شرکت مالکیت و اداره یا فقط اداره کلیه شرکت ها را به عهده دارد.»

بنابراین مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکت های هلدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیرگذار خواهد بود، بنابراین ضروری است، مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان با دیدی وسیعتر و شناخت کامل در شرکت های تابعه تصمیم گیری کند.

در این پژوهش برآنیم، مدلی را به منظور مدیریت عملکرد شرکت های هلدینگ صنایع غذایی سینا متعلق به بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی که در راستای اجرای وظایف ستادی این هلدینگ است، ارائه دهیم.

لازم به ذکر است که هم اکنون مدل مناسبی بدین منظور در این هلدینگ استفاده نمی شود.

^۱ Holding

۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمان ها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیط های بازار و تلاش شرکت ها به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیت های جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکت ها به منظور استفاده بهینه از توانایی های یکدیگر و فعالیت به صورت شرکت های هلدینگ متداول گردد. از این رو سازمان های توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هلدینگ و بهره گیری از توانایی های یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتری و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه هلدینگ، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکت ها جوابگوی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد. در کشور ما، موفقیت تلاش های انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکت ها و فعالیت به صورت شرکت های هلدینگ، مستلزم توجه به استفاده از مزیت ستادی است که در غیر این صورت عملکرد شرکت های هلدینگ در داخل کشور از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت.

از آنجایی که سازمان های هلدینگ در رشته های مختلف کسب و کار فعالیت می کنند و با واحدها و فرایندهای گوناگونی سروکار دارند، برنامه ریزی، کنترل و هدایت این اجزا در راستای تحقق مزیت ستادی و در نتیجه تحقق اهداف هلدینگ از چالش های بسیار مهم این دسته از سازمان ها محسوب می شود. از طرف دیگر ماهیت وجودی سازمان های هلدینگ ایجاد ارزشی مازاد بر مجموع ارزش تک تک واحدها و فرایندهای آن (هم افزایی) است.

بر این اساس، می توان طراحی و پیاده سازی فرایندهای استراتژیک را به عنوان یک گام اساسی در اداره سازمان های هلدینگ قلمداد کرد.

فرایندهای استراتژیک در یک سازمان هلدینگ به چهار حوزه زیر تقسیم بندی می شوند:

حوزه بین کسب و کار: که تعاملات بین واحدهای در آن حکم فرماست.

حوزه مالی: مباحث پولی، مدیریت مالی و مهندسی مالی را در بر می گیرد.

حوزه پشتیبانی: پشتیبانی یکپارچه از واحدها و فرایندهای سازمان را مد نظر دارد.

حوزه مشتری: فرایندهای ارزش آفرینی که خروجی آنها مستقیماً به مشتری بر می‌گردد را مد نظر

دارد.

یکی از فعالیت‌های عمده شرکت‌های هلدینگ در حوزه پشتیبانی، مدیریت برنامه ریزی واحدهای تابعه است. فرایند برنامه ریزی در هلدینگ در نهایت به تهیه و تدوین برنامه‌های کلان سازمان و حداکثر تا سطح رشته فعالیت‌ها منجر خواهد شد.

این فرایند می‌تواند شامل زیر فرایندهای ذیل باشد:

۱. تدوین نظام سنجش عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه

۲. تدوین و تلفیق برنامه و بودجه و نظارت و کنترل بر اجرای آن

۳. تهیه و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تخصصی مورد نیاز

۴. تدوین و بهسازی نظام بهره‌وری و نظارت کلان بر اجرای آن

همانطور که ملاحظه می‌شود یکی از فرایندهای بسیار حیاتی شرکت‌های هلدینگ در زمینه برنامه ریزی، مدیریت عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه می‌باشد که از آن طریق شرکت‌های مادر خواهند توانست بر عملکرد واحدهای زیرمجموعه نظارت داشته باشند. به طور کلی بسیاری از شرکت‌ها در فضای رقابتی کنونی یافته‌اند که برای دستیابی موفق به اهداف دینفعان و برای اجرای استراتژی‌های سازمان بکارگیری سیستم مدیریت عملکرد^۱ الزامی است.

یکی از مدل‌های مدیریت عملکرد که امروزه بسیار مورد استقبال قرار گرفته است، مدل کارت امتیازی متوازن می‌باشد که هم‌اکنون هلدینگ‌های بسیاری در سراسر دنیا، از این مدل برای مدیریت عملکرد شرکت‌ها و واحدهای زیرمجموعه خود بهره می‌برند.

۳-۱- چهارچوب نظری تحقیق

^۱PMMS

نورتون و کاپلان (۱۹۹۱) به عنوان مبدعان مدل کارت امتیازی متوازن، برای طراحی سیستم مدیریت عملکرد شرایطی را مطرح کرده اند که فراهم کردن آنها به عملکرد عالی در محیط پر تلاطم و رقابتی امروز منجر خواهد شد. این شرایط عبارتند از :

۱. سیستم ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر استراتژی سازمان باشد.
۲. سیستم ارزیابی عملکرد باید از شاخص های مختلف - داخلی و خارجی، مالی و غیر مالی، توانمند سازها^۱ و نتایج^۲ - برای رسیدن به نگرشی متوازن در مورد عملکرد سازمان و برقراری ارتباطات عالی برای رسیدن به موفقیت کسب و کار استفاده کند.
۳. شاخص های سیستم ارزیابی عملکرد باید مناسب اندازه سازمان باشد. بدین منظور که اندازه گیری شاخص های آن دشوار نباشد.
۴. سیستم باید قابلیت ادغام در هر سطح از سلسله مراتب سازمان و هم تراز با دیگر سیستم های سازمانی را داشته باشد.
۵. کارکنان باید در تدوین استراتژی ها و تعیین شاخص های اندازه گیری عملکرد دخیل شوند.
۶. زیرساخت های شرکت باید مشوق رفتار های شایسته و حامی سیستم اندازه گیری عملکرد باشد.
۷. اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد سازمان باید به طور متناوب مورد بازنگری قرار گرفته و بهبود های لازم انجام شود.

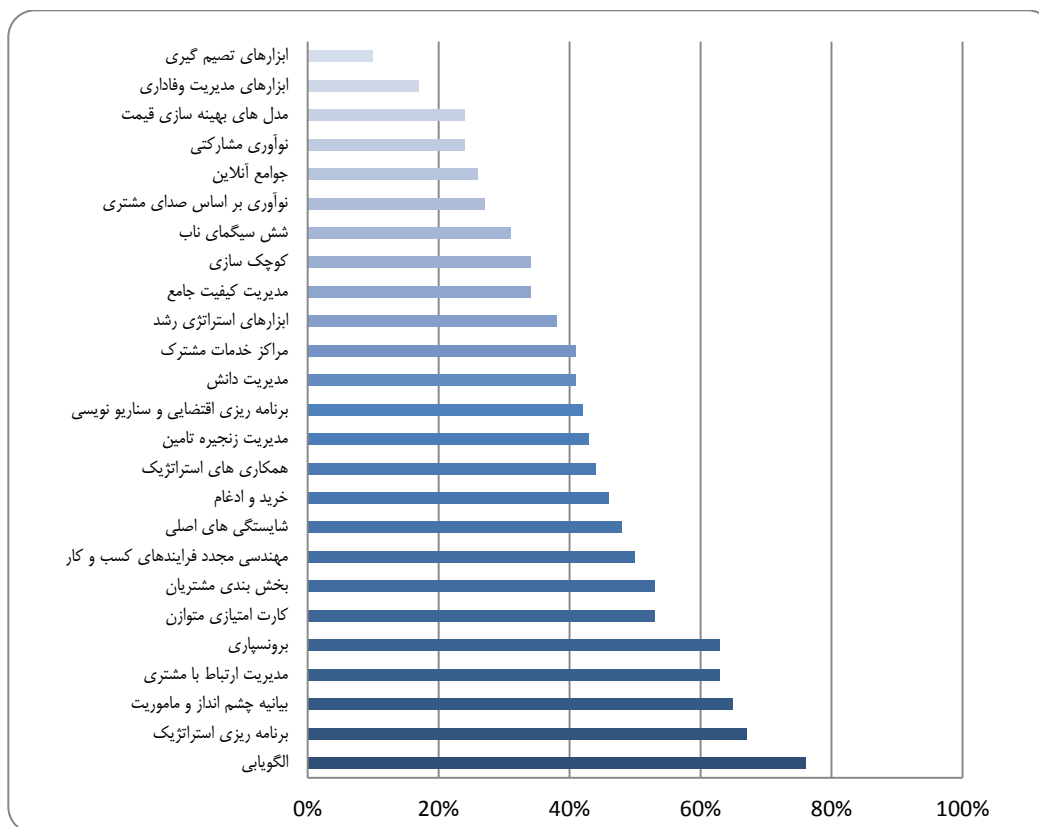
کارت امتیازی متوازن چارچوبی برای تشریح فعالیت های سازمان از چهار جنبه مختلف است که این کار از طریق تعدادی شاخص صورت می گیرد. این کارت یک منطق راهبردی؛ یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیت های جاری و موفقیت بلند مدت را مستند می سازد. برخی سازمان ها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان چارچوبی برای تدوین و فرموله کردن راهبرد و ارتباطات و کنترل نحوه اجرای استراتژی های خود استفاده می کنند. از این رو، این مدل طی دهه های بعدی «سیستم مدیریت استراتژیک» نام گرفت.

امروزه محققان کارت امتیازی متوازن را یک چارچوب منسجم مدیریت عملکرد راهبردی می دانند که سازمان ها را در ترجمه اهداف راهبردی به سنجه های عملکردی مرتبط با آنها یاری می دهد. موسسه بین و شرکا^۱ هر

^۱ Enabler
^۲ Result

سال از راه انجام یک تحقیق پیمایشی جامع، اقدام به ارائه گزارشی از میزان بکارگیری و رضایت مدیران از ابزارهای رایج مدیریت در سراسر جهان و در طیف گسترده ای از صنایع و شرکت ها می کند.

در زیر گزارش مربوط به میزان استفاده از ۲۵ ابزار مدیریتی آمده است.



شکل ۱-۱- میزان استفاده از ۲۵ ابزار مدیریتی

همانطور که ملاحظه می شود در این گزارش، کارت امتیازی متوازن در رتبه ششم قرار دارد. البته لازم به ذکر است که این رتبه برای مدل کارت امتیازی متوازن هر سال رو به رشد بوده است.

در شکل زیر مدل مفهومی تحقیق حاضر که در نهایت ما را به مناظر، اهداف و شاخص های مدل کارت امتیازی متوازن خواهد رساند، ملاحظه می گردد.