

چکیده

اهمیت اندازه گیری عملکرد برای سازمان ها مشخص شده است و در بسیاری از سازمان ها نیز هم اکنون نقش مهمی ایفا می کند، زیرا که یکی از مهم ترین راه بدست آوردن اطلاعات برای تصمیم گیری در سازمان ها است. (مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو (ب)، 1385: 74) هدف این تحقیق بررسی ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن است. این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق خبرگان و مدیران شرکت امداد خودروی ایران بوده و برای گردآوری داده ها از یک پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. میزان پایایی تحقیق با استفاده از روش آلفای کرونباخ 89% برآورد گردیده است. یافته های حاصل از این تحقیق نشان می دهد که شرکت امداد خودروی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در چهار شاخص و هر یک با تعداد معیارهایی به ترتیب مالی (2 معیار)، مشتری (7 معیار)، فرآیند های داخلی (10 معیار)، رشد و یادگیری (8 معیار) امکان ارزیابی را دارا می باشد و می توان بر اساس این شاخص ها، فرآیند های اصلی شرکت را نظارت نمود.

کلید واژه:

ارزیابی عملکرد- کارت امتیازی متوازن- استراتژی- شرکت امداد خودروی ایران

ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت امداد خودرو ایران)

محمد مهدی پرهیزگار

استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور
parhizgar@yahoo.com

مجتبی رجب بیگی

استادیار دانشگاه و رئیس موسسه تحقیقات و
آموزش وزارت جهاد کشاورزی
rajabbaigy@gmail.com

سیدعلی جعفری

مدیرعامل شرکت امداد خودرو ایران و

کارشناس ارشد MBA

jafari.ali12@yahoo.com

مقدمه

اندازه گیری عملکرد از جمله بهترین راه های بدست آوردن اطلاعات برای تصمیم گیری در سازمانها است، بین سالهای 1850 تا 1975 سازمانها می توانستند تنها با تصمیم گیری براساس اندازه های مالی به موفقیت خود اطمینان داشته باشند، ولیکن با افزایش رقابت در بازارها، مدیران علاوه بر اندازه های مالی نیازمند آگاهی از سایر جنبه های عملکرد سازمان نیز می باشند. (دیوید، 1379: 42) بسیاری از استدلالهای مربوط به اندازه های غیرمالی از بحران های

مربوط به اندازه های مالی بدست آمده اند. انتقاداتی از قبیل اینکه اندازه های مالی تصمیمهای مربوط به دوره های کوتاه مدت را پیش می برند، کمبود تمرکز استراتژیک و بهینه سازی محلی همواره وجود داشته است، علاوه بر این اندازه های مالی موجب می شوند که مدیران انحراف از استاندارد را به حداقل برسانند بجای آنکه در جستجوی بهبود مستمر باشند، آنها معمولاً در مهیاساختن اطلاعاتی در مورد آنچه مشتریان می خواهند و چگونگی عملکرد رقبا شکست می خورند. (دیوید، 1379: 50) بدین منظور بسیاری از سازمانها اندازه هایی را که بیانگر وضعیت سلامت سازمانشان است، گسترش داده اند. این اندازه ها کمک خواهند نمود تا عملکرد و تلاشهای بهبود فرآیند در مسیر خود هدایت شوند. بمنظور ایجاد و بکارگیری این اندازه ها روشهای مختلفی توسعه یافته اند که از آن جمله می توان، به کارت امتیازی متوازن¹ اشاره نمود.

1. بیان مسأله:

پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر فرایندها را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو مدیران امروز در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش در میان رقبا را به دست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند. یک روش ارزیابی، بایستی قادر باشد که وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی در هر لحظه ارائه نماید. همچنین جایگاه سازمان را در ارتباط با محیط پیرامون مشخص کند، علاوه بر اینها نشانگر میزان اثربخشی کلیه فعالیتهای صورت گرفته در سازمان نیز باشد. (کاپلان و نورتون(ب)، 1387: 37)

شرکت امداد خودروی ایران با داشتن نزدیک به 400 پرسنل و 9 دفتر منطقه ای کشوری و داشتن گسترده ترین شبکه امدادی کشور که نشان از فعالیتهای گسترده و سراسری شرکت می باشد نیازمند اجرای سیستم ارزیابی عملکرد می باشد تا بتواند ضمن در نظر گرفتن کلیه ابعاد فعالیتهای شرکت، به بررسی اقدامات شرکت بپردازد.

از آنجائیکه فعالیتهای شرکت در حال گسترش می باشد و تعداد خودروهای در حال تردد کشور در حال فزونی است و این شرکت به عنوان بزرگترین شرکت پشتیبان امدادی محصولات ایران خودرو می باشد اجرای سیستم ارزیابی عملکرد می تواند یکی از نیازهای اصلی مدیریت ارشد شرکت باشد.

همچنین با توجه به اینکه شرکتهای دیگر امدادی در حال ایجاد هستند در نظر گرفتن کلیه ابعاد چهارگانه مدل کارت امتیازی متوازن می تواند در رقابت با شرکتهای دیگر امدادی بکار آید.



ضمناً با توجه به اینکه افزایش رضایت مشتری یکی از استراتژیهای اصلی ایساکو و ایران خودرو می باشد، شرکت امداد خودرو موظف به اجرای این استراتژی می باشد و مدل کارت امتیازی متوازن می تواند کمک مناسبی به این موضوع باشد.

2. هدف های تحقیق :

مطالعه و شناخت انواع رویکردها و فرآیندهای ارزیابی عملکرد.

تدوین سنجه های ارزیابی عملکردی بر مبنای الگوی ارزیابی متوازن.

تدوین شاخصهای ارزیابی از منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد یادگیری در شرکت امدادخودرو ایران.

3. سواال های تحقیق :

سنجه های ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن کدامند؟

سوالات فرعی:

1- سنجه های ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران از منظر سنجه های مالی کدام است؟

2- سنجه های ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران از منظر سنجه های مشتری کدام است؟

3- سنجه های ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران از منظر سنجه های فرآیندهای داخلی کدام است؟

4- سنجه های ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران از منظر سنجه های رشد و یادگیری کدام است؟

4. مبانی نظری تحقیق:

از آنجایی که استراتژی به اهداف بلند مدت، سیاست ها، اهداف سالیانه و برنامه عملیاتی واحدهای گوناگون سازمان تبدیل می شود و تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد نیز براساس آن صورت می گیرد، لذا می توان ریشه بسیاری از مشکلات سازمان را در اجرای استراتژی جستجو نمود. اجرای موفقیت آمیز استراتژی نیز نیازمند ارزیابی و کنترل مستمر و همه جانبه عملکرد به منظور تطابق برنامه های عملیاتی با اهداف، استراتژی ها و چشم انداز سازمان است و بدون ارزیابی و کنترل عملکرد، اجرای استراتژی با شکست مواجه خواهد شد. (کاپلان و نورتون(ب)، 1387: 137) در گذشته سیستم های ارزیابی عملکرد صرفاً برای مدیریت بر دارائی های مالی و ملموس طراحی شده بودند اما با ورود به عصر دانش و اطلاعات که در آن 80 درصد ارزش افزایی در سازمان از طریق سرمایه گذاری بر دارائیهای نامشهود و معنوی از قبیل مشتریان، تامین کنندگان، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری محقق می گردد ارزیابی عملکرد را نمی توان تنها با اتکاء بر معیارهای مالی که گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری هستند انجام داد. (کاپلان و نورتون(الف)، 1386: 219)

از کامل ترین و جامع ترین روشهای موجود که در عصر حاضر بسیار مورد استقبال قرار گرفته و شرکتهای معتبر جهان از قبیل ، AMD, SHELL, HP, MOBILE, دایملر کرایسلر، آی بی ام، بوئینگ، مک دونالد و... (هارتلی، 1384)

21) آن را پیاده سازی و از دستاوردهای آن استفاده می نمایند روش کارت امتیازی متوازن می باشد. که بر مبنای استراتژی، عملکرد کلیه اجزاء سازمان را لحظه به لحظه تحت کنترل و نظارت درآورده و آن را با برنامه ها و اهداف سازمان مقایسه می کند و میزان موفقیت، خروجی کار و پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی را اندازه گیری و ارزیابی می نماید

5. مقایسه انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد:

دریک بررسی علمی دیگر بین روشهای مختلف ارزیابی عملکرد مقایسه ای به شرح زیر صورت گرفته است: (مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو(ب)، 1387: 76) و (نیلس، 1384: 127)

مدل های مبتنی بر زمان و هزینه	مدل های برتری سازمانی و خودارزیابی	مدل های ترازیابی
نمودار نیمه عمر مدل اسکور	مدل دمینگ مدل ممیزی کیفیت مدل کیفیت مالکو بالدریج مدل تعالی سازمانی	سیستم اسمارت مدل منشور عملکرد مدل الگوگیری مدل نظام مدیریت هوشین مدل کارت امتیازی متوازن
تاکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرآیند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده	تاکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرآیند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرآیند	تاکید بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه های مدیریت، فرآیند تولید و عملیات، مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقاء استراتژی

(شکل 1) انواع مدل های ارزیابی عملکرد

مقایسه ارزیابی عملکرد به روش سنتی و کارت امتیازی متوازن (جدول 1)

ارزیابی عملکرد به روش سنتی	روش کارت امتیازی متوازن
تاکید بر ارزیابی عملکرد کاری افراد	تاکید بر ارزیابی عملکرد فرآیندها
تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان	تاکید بر ارزیابی ابعاد گوناگون سازمان
تاکید بر کنترل	تاکید بر بهبود و یادگیری
تاکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگر)	تاکید بر هم جهتی عملکردها با استراتژی (راهبردگرا)
تاکید بر حصول نتیجه (نتیجه گرا)	تاکید بر حصول فرآیند رسیدن به آن (روندگرا)
کاهش دهنده روحیه خلاقیت و نوآوری	ترویج کننده روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه یابی مشکلات
ارزیابی گسسته و دوره ای (نیلس، 1384: 50)	ارزیابی های پیوسته (نیلس، 1384: 50)



6. سیستم کارت امتیازی متوازن :

سیستم اندازه گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن ابتدا توسط کاپلان و نورتون در سال 1992 مطرح شد. آنها با نقدروشهای اندازه گیری عملکرد سنتی که مبتنی بر معیارهای مالی بودند. ضرورت استفاده از معیارهای غیرمالی را مطرح کردند. سپس با ارائه یک سیستم جامع که هم معیارهای مالی و هم معیارهای غیرمالی را در یک فرآیند منظم بکار می گرفت، اولین مدل BSC را مطرح کردند. در حال حاضر BSC روش شناخته شده ای است که بیش از 2000 شرکت عمده در جهان از این روش استفاده می کنند. BSC از استراتژی شرکت شروع می کند و براساس استراتژی اهداف مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیروی انسانی را مشخص می کند. اهداف معیارهای اندازه گیری عملکرد می باشند. (نیلس، 1384: 29) و (مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو (ب)، 1387: 78)

7. دیدگاههای کارت امتیازی متوازن :

کارت امتیازی متوازن دارای چهار دیدگاه می باشد که عبارتند از :

الف) دیدگاه مالی.

ب) دیدگاه مشتری.

ج) دیدگاه فرآیندهای داخلی.

د) دیدگاه رشد و یادگیری.

اهداف استراتژیک، عوامل بحرانی موفقیت، اندازه گیری ها و برنامه های اقدام باید برای هر دیدگاه تعیین و رابطه علت و معلولی میان آنها ایجاد گردند. (نیلس، 1384: 20) و (مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو (ب)، 1387: 79)

7.1. دیدگاه مالی:

دیدگاه مالی به دلیل ارتباط مستقیم با خواسته های گروههای ذینفع (مالکان، سهامداران، بانکها، دولت و ...) نقطه تمرکز مدیریت و فعالیتهای کنترلی قرار گرفته اند.

گرچه شاخصهای فرآیند و در برخی مواقع شاخصهای مربوط به کارکنان، دربرگیرنده مباحثی از جمله دیدگاه مالی بوده است، اما تاثیر بر روی اهداف مالی سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

دیدگاه مالی می تواند به عنوان مبنایی برای فرآیندهای مربوط به مشتری و دیدگاه کارکنان محسوب گردد. در واقع این دیدگاه نقطه شروعی برای شناسایی اهداف مالی سه دیدگاه دیگر (دیدگاه مشتری، دیدگاه فرآیند، دیدگاه یادگیری) بوده و نهایتاً اینکه موفقیت سه دیدگاه دیگر از طریق دیدگاه مالی اندازه گیری می شود.

هریک از شاخص های اندازه گیری، بخشی از زنجیره علت و معلول است که می بایست جایگاه خود را منطبق با اهداف مالی پیدا کرده و همچنین برآورد کننده بخشی از اهداف استراتژیک سازمان باشند. (نیلس، 1384: 82)



2.7. دیدگاه مشتری:

رضایت مشتری مضمون اصلی اکثر سیستم های مدیریت می باشد. زیرا در این سیستم ها مشتریان در ابتدا و انتهای فرایندها قرار می گیرند. از یک سو شناسایی سیستماتیک نیازمندیهای مشتری یک الزام قطعی بوده و از سوی دیگر، اطلاعات مربوط به رضایت مشتری متغیری است که در این خصوص به مسئولیت و پاسخگویی مدیریت ارشد سازمان نسبت به رضایت مشتری تاکید شده است. بنابراین بکارگیری و توجه به ابعاد زیر در تعریف شاخصهای مرتبط با دیدگاه مشتری، ضرورت دارد

- مشتری گرایی

- بازاریابی

- شناسایی نیازمندیهای مشتری

- رضایت مشتری (نیلس، 1384: 80)

3.7. دیدگاه فرآیند:

سازمانها اغلب برای کنترل بهبود فرآیندهای خود، بر فرآیندهای درون سازمان متمرکز می شوند. اما برای کنترل جامع فرآیند، توجه به کل زنجیره فرآیند ارزیابی، توجه به دورنماها و دیدگاهها و نیازمندیهای مشتریان و صاحبان فرآیند، ضرورت دارد. بررسی فرآیندها به همراه ارتباط روشن فرآیندها مشتریان، ارتباط نزدیکی با سیستم های مدیریت کیفیت دارد. برای مثال، فرآیند تولید و ارائه خدمت را به عنوان یک فرآیند در سازمان در نظر بگیرید، این فرآیند در برگیرنده افزایش ارزش از زمان دریافت سفارش تا تحویل محصول یا خدمت می باشد. بنابراین بکارگیری و توجه به ابعاد زیر در تعریف شاخص های تمام فرآیندهای فرعی، ضرورت دارد.

- تمرکز کیفیت بر روی نیازهای مشتری

- هدایت زمان تولید بر اساس نیازهای مشتری

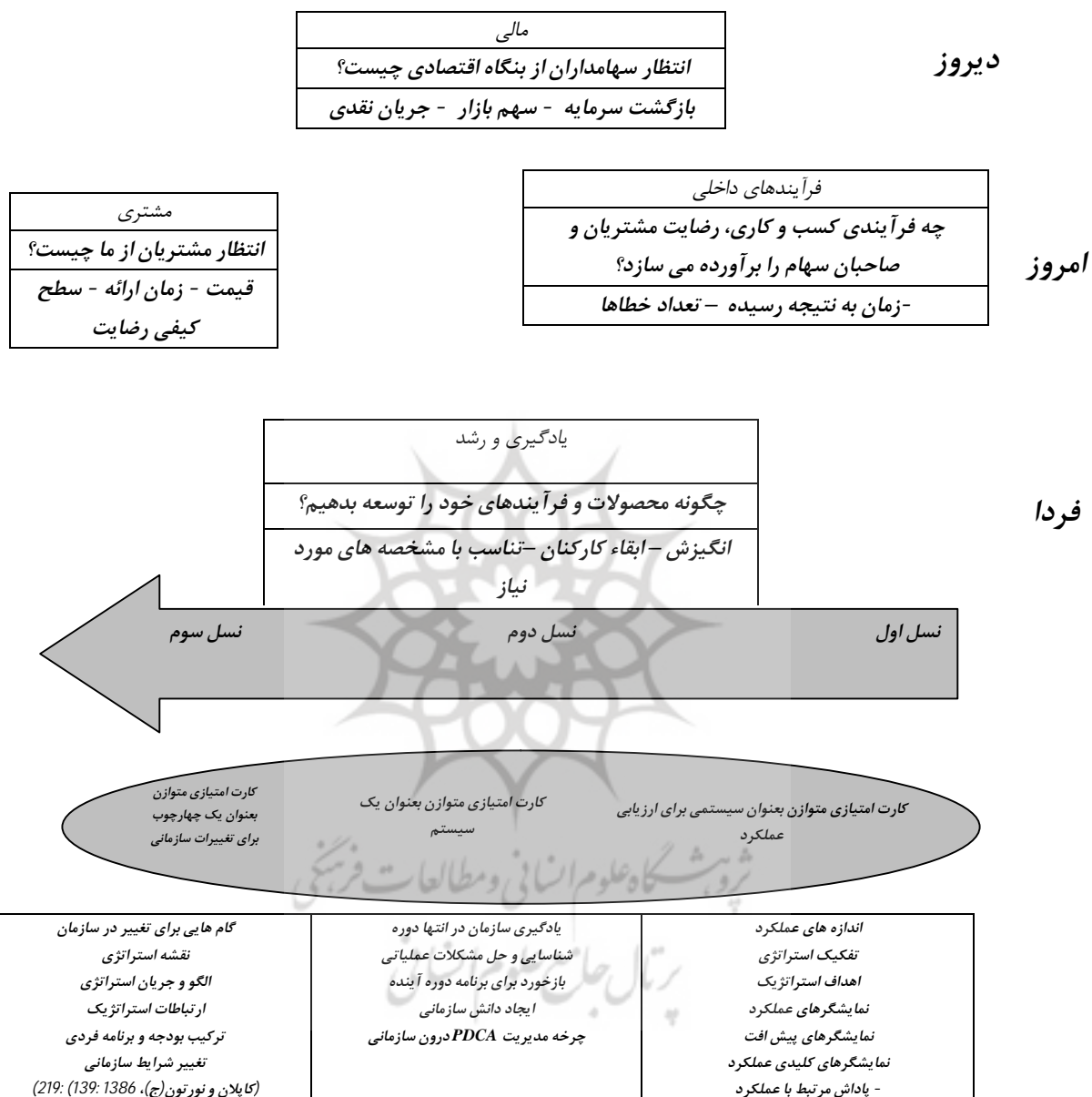
- هدایت هزینه ها برای نیازهای مشتری (نیلس، 1384: 81)

4.7. دیدگاه رشد و یادگیری:

چگونه می توان به اهداف بلند پروازانه تعیین شده در منظرهای فرآیندهای داخلی، مشتری و نهایتاً سهامداران جامعه عمل پوشاند؟ پاسخ به این سوال در اهداف و سنجه های مربوط به منظر رشد و یادگیری نهفته است. در واقع این اهداف و سنجه ها توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه منظر دیگراند (نیلس، 1382: 20)



8. کارت امتیازی متوازن در گذر زمان:



شکل (2) کارت امتیازی متوازن در گذر زمان

9. مواد و روش ها:

این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران، روسا و مشاوران شرکت امدادخودروی ایران و تعدادی از کارشناسان شرکت می باشند و جمع کل آن 49 نفر می باشد. با توجه به اینکه یکی از اهداف تحقیق بدست آوردن معیارهای اجرایی می باشد، از این جهت افرادی در نظر گرفته شده اند

که تا حدودی با برنامه ها، اهداف و فرایندهای شرکت اطلاع کافی داشته باشند تا بتوان براساس نظرات آنها مدلی اجرایی طراحی نمود. بنابراین، از آنجایی که افراد جامعه آماری مدیران، روسا و مشاوران شرکت امدادخودروی ایران و تعدادی از کارشناسان شرکت هستند بنابراین می توان بیان داشت که تعداد نمونه و جامعه آماری یکسان در نظر گرفته شده است.

برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد پس می توان نسبت به روایی محتوایی آن اعتماد نمود. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار آماری *SPSS* و روش آلفای کرونباخ 89% برآورد گردیده است.

10. یافته ها:

مطالعه تحقیق توصیفی نشان داد که 96% پاسخ دهندگان مرد بوده و تنها 4% زن می باشند. 92% پاسخ دهندگان متأهل بوده و 8 درصد از آنها مجرد می باشند.

در جامعه مورد مطالعه (69 درصد) دارای مدرک فوق دیپلم و لیسانس بوده، (31 درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و دکترا می باشند. از جمله نتایج قابل تامل در این تحقیق عدم وجود مدرک دیپلم در بین پاسخ دهندگان می باشد که نشانگر سطح علمی بالای جامعه آماری است. از سوی دیگر نتایج حاصل از آماره های توصیفی نشان داد که در میان جامعه آماری مورد مطالعه (4 درصد) مشاور، (18 درصد) رئیس، (37 درصد) مدیر و 41 درصد کارشناس می باشند. 4 درصد از جامعه مورد تحقیق، از سابقه کار کمتر از 5 سال برخوردار بوده، 16 درصد از آنها دارای سابقه کار 5 تا 10 می باشند. همچنین 39 درصد نیز دارای سابقه کار بالای 11 تا 20 سال بوده و 41 درصد دارای سابقه کار بالای 20 سال می باشند.

در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده جهت رد یا پذیرش فرضیه ها در ارتباط با هریک از نکات و شاخص های تحت بررسی، به دلیل آنکه داده های بدست آمده از نوع مقیاس رتبه ای بوده اند برای تحلیل اینگونه داده ها از آمار ناپارامتریک و آزمون علامت استفاده گردیده است

از سوی دیگر به منظور مشخص نمودن شاخص های ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن آزمون فرض آماری جهت آزمون هر یک از شاخصهای مرتبط انجام گرفته است. پس از تحلیل از طریق آزمون و بوسیله نرم افزار *SPSS*، جهت نتیجه گیری مقرر شد چنانچه مقدار *P-value* بدست آمده از آزمون در خصوص هر یک از نکات و شاخص ها در مقایسه با خطای نوع اول در نظر گرفته شده بزرگتر از 5% باشد لذا شاخص پذیرفته و بایستی عامل مورد بررسی در درون مدل پیشنهادی قرار گیرد در غیر این صورت شاخص مورد پذیرش قرار نگرفته و عامل مورد بررسی از مدل پیشنهادی حذف می گردد.

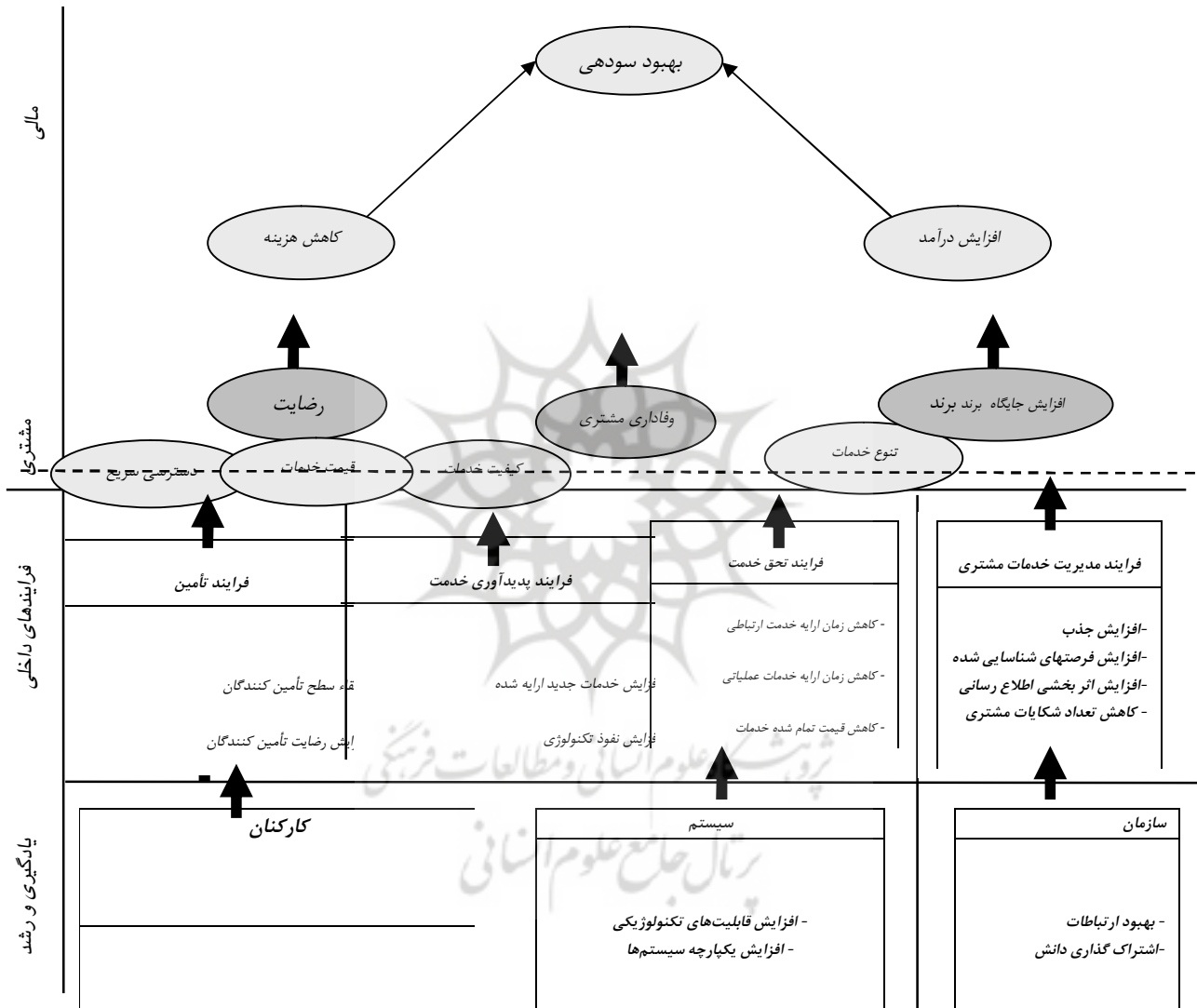


(جدول 2) عوامل استراتژیک شرکت امداد خودرو ایران

ضعف - Weakness		قوت - Strength		ورود اطلاعات از ماتریس داخلی					
جذب و تمدید اشتراک	W ₁	ظرفیت بالای امدادرسانی شرکت	S ₁				ورود اطلاعات از ماتریس خارجی		
کارائی و اثربخشی اطلاع‌رسانی و روش‌های تبلیغاتی	W ₂	برخوردااری از شبکه گسترده ناوگان امدادی	S ₂						
مدیریت تکنولوژی	W ₃	بالا بودن نسبت راه‌اندازی در محل و افزایش میزان راه‌اندازی تلفنی	S ₃						
برنامه‌ریزی آموزشی	W ₄	مدیریت بهینه زمان انتظار	S ₄						
بهره‌برداری از امکانات منابع برای ارائه خدمات	W ₅	روند رو به رشد درآمد، سودآور	S ₅						
استقرار نظام برنامه‌ریزی و پایش عملکرد	W ₆	مناسب بودن نسبت‌های مالی	S ₆						
مکانیزم شناسایی نیازهای حال و آینده مشتریان	W ₇	مناسب بودن قیمت تمام شده کارت طلایی و مدیریت هزینه	S ₇						
برنامه استراتژیک منابع انسانی	W ₈	برخوردااری از بهترین سیستم‌ها و تجهیزات فناوری اطلاعات	S ₈						
تعامل با نمایندگی‌ها جهت ارائه خدمات امدادی	W ₉	برخوردااری از مرکز تماس پیشرفته	S ₉						
مدیریت دانش	W ₁₀	دارا بودن دفاتر منطقه‌ای	S ₁₀						
مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان قطعات و خدمات فنی	W ₁₁	برخوردااری از نیروی جوان، مجرب و تحصیل کرده	S ₁₁						
		دارا بودن نقش موثر در خدمات پس از فروش	S ₁₂						
		دارا بودن دانش فنی خدمات امدادی و کارت طلایی	S ₁₃						
		مشارکت در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی	S ₁₄						
		چابکی و انعطاف پذیری شرکت	S ₁₅						
<p>رسوخ در بازار: افزایش سهم در بازار فعلی برای خدمات</p> <p>توسعه محصول: افزایش فروش بهینه‌سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه خدمات جدید</p>	<p>رسوخ در بازار: افزایش سهم در بازار فعلی برای خدمات</p> <p>توسعه بازار: عرضه خدمات فعلی در بازارهای جدید (ارائه خدمات امدادی به غیر مشتریان، ارائه خدمات کارت طلایی و سایر کارت‌های اشتراک به خودروهای غیرمشترک)</p> <p>تنوع‌گرایی همگون: توسعه سرمایه‌گذاری‌ها و ورود به حوزه‌های جدید (ارائه خدمات در کسب و کار جدید مانند نظر سنجی و ...)</p>	وجود بازار مطمئن متناسب با تولیدات ایران خودرو	O ₁	فرصت - Opportunity					
		وجود بازار مطمئن متناسب با تولیدات ایران خودرو	O ₁						
		مجموع سیاست‌های کلی دولت در برنامه چهارم توسعه	O ₂						
		درآمد حاصل فروش قراردادی کارت اشتراک طلایی	O ₃						
		امکان استفاده از شبکه تأمین نمایندگی‌ها و عاملیت‌ها	O ₄						
		امکان تأمین مناسب قطعات از ایساکو	O ₅						
		امدادرسانی به غیر مشتریان	O ₆						
		وجود زمینه‌های مناسب جهت توسعه خدمات به مشتری	O ₇						
کاهش درآمد نمایندگی‌ها از محل گارانتی و افزایش درآمد از محل کارت طلایی	O ₈								
<p>رسوخ در بازار: افزایش سهم در بازار فعلی برای خدمات</p> <p>یکپارچگی افقی: تملک و یا افزایش کنترل بر روی شرکت‌های رقیب</p>	<p>رسوخ در بازار: افزایش سهم در بازار فعلی برای خدمات</p> <p>یکپارچگی افقی: تملک و یا افزایش کنترل بر روی شرکت‌های رقیب</p>	روند نزولی سهم سالیانه تعداد مشتریان امدادی	T ₁	تهدید - Threat					
		ورود تازه واردین به حوزه خدمات امدادی	T ₂						
		ضعف سیستم‌های ارتباطی و مخابراتی کشور	T ₃						
		گسترده‌گی جغرافیایی کشور	T ₄						
		وضعیت ترافیکی در سطح شهر	T ₅						



11. نقشه استراتژیک شرکت امداد خودروی ایران:





12. شاخصهای ارزیابی عملکرد شرکت بر اساس کارت امتیازی متوازن:

(جدول 3) شاخص مالی شرکت امداد خودرو ایران

فرض صفر	تعداد نظرات	P	آماره آزمون	نتیجه آزمون
کاهش هزینه	49	%85	%9	فرض صفر مورد قبول است
افزایش درآمد	49	%79	%6	فرض صفر مورد قبول است
استفاده بهینه از دارائی ها	49	%14	%18-	فرض صفر مورد قبول نیست
توسعه تامین منابع مالی	49	%12	%20-	فرض صفر مورد قبول نیست

(جدول 4) شاخص مشتری شرکت امداد خودرو ایران

فرض صفر	تعداد نظرات	P	آماره آزمون	نتیجه آزمون
وفاداری مشتری	49	%86	%10	فرض صفر مورد قبول است
دسترسی سریع	49	%86	%10	فرض صفر مورد قبول است
کیفیت خدمات	49	%84	%9	فرض صفر مورد قبول است
تنوع خدمات	49	%84	%9	فرض صفر مورد قبول است
رضایت مشتری	49	%83	%9	فرض صفر مورد قبول است
افزایش جایگاه نشان تجاری	49	%82	%8	فرض صفر مورد قبول است
قیمت خدمات	49	%78	%6	فرض صفر مورد قبول است
افزایش سهم بازار	49	%13	%19-	فرض صفر مورد قبول نیست

(جدول 5) شاخص فرایندهای داخلی شرکت امداد خودرو ایران

شاخص	تعداد نظرات	P	آماره آزمون	نتیجه آزمون
کاهش تعداد شکایات مشتری	49	%87	%11	فرض صفر مورد قبول است
افزایش اثربخشی اطلاع رسانی	49	%87	%11	فرض صفر مورد قبول است
کاهش زمان ارائه خدمات امداد	49	%85	%9	فرض صفر مورد قبول است
افزایش خدمات جدید ارائه شده	49	%85	%9	فرض صفر مورد قبول است
ارتقاء سطح تامین کنندگان	49	%84	%9	فرض صفر مورد قبول است
کاهش زمان ارائه خدمات عملیاتی	49	%83	%9	فرض صفر مورد قبول است
افزایش فرصتهای شناسائی شده	49	%83	%8	فرض صفر مورد قبول است
بهبود ارتباط با مشتری	49	%83	%4	فرض صفر مورد قبول نیست
افزایش جذب	49	%82	%8	فرض صفر مورد قبول است
افزایش ضمانت خدمات	49	%81	%8	فرض صفر مورد قبول است
کاهش هزینه های شرکت	49	%81	%7	فرض صفر مورد قبول است
بهبود فرآیند تامین نیاز مشتری	49	%14	%18-	فرض صفر مورد قبول نیست
توسعه کمی و کیفی شبکه	49	%12	%20-	فرض صفر مورد قبول نیست



شاخص یادگیری و رشد شرکت امداد خودرو ایران (جدول 6)

نتیجه آزمون	آماره آزمون	P بار	تعداد نظرات	شاخص	یادگیری و رشد
فرض صفر مورد قبول است	%11	%87	49	افزایش رضایت کارکنان	
فرض صفر مورد قبول است	%11	%87	49	افزایش خلاقیت و نوآوری	
فرض صفر مورد قبول است	%10	%85	49	افزایش یکپارچگی سیستم ها	
فرض صفر مورد قبول است	%10	%85	49	افزایش اثر بخشی آموزش	
فرض صفر مورد قبول است	%9	%85	49	افزایش مشارکت	
فرض صفر مورد قبول است	%9	%84	49	اشتراک گذاری دانش	
فرض صفر مورد قبول است	%9	%83	49	بهبود ارتباطات	
فرض صفر مورد قبول است	%8	%82	49	افزایش قابلیت های کارکنان	
فرض صفر مورد قبول نیست	%17-	%15	49	جانشین پروری	
فرض صفر مورد قبول نیست	%18-	%14	49	توسعه فرهنگ سازمانی	
فرض صفر مورد قبول نیست	%18-	%14	49	توسعه منابع انسانی	

نتیجه گیری:

همانطوریکه قبلاً اشاره شده است هدف اصلی این تحقیق مشخص نمودن شاخصهای مناسب علمی، کاربردی ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودروی ایران می باشد که در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد بررسیهای مناسبی صورت گرفته است.

که نتایج زیر حاصل شده است:

- 1- شاخصهای مناسب ارزیابی عملکرد بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مالی مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری بدست آمده است.
- 2- تعداد و درصد نهائی شاخصهای ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودروی ایران بر اساس کارت امتیازی متوازن:

(جدول 7) شاخصهای کارت امتیازی متوازن امداد خودرو ایران

ردیف	شاخص	تعداد پیشنهادی	تعداد مورد قبول	درصد از کل	درصد مورد قبول
1	مالی	4	2	%7	%50
2	مشتری	8	7	%26	%88
3	فرایندهای داخلی	13	10	%37	%77
4	یادگیری و رشد	11	8	%30	%73

- 3- شرکت امداد خودروی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن امکان ارزیابی مناسب شاخصهای مهم شرکت خود را دارا می باشد و می تواند بر اساس این شاخصها، فرآیندهای اصلی شرکت را تحت نظارت داشته باشد.



- 4- شرکت امدادخودرو ایران بعنوان یکی از شرکتهای زیرمجموعه ایران خودرو که بازار مناسبی در اختیار دارد می تواند وارد فضای رقابتی شود چراکه شاخصهای مناسب ارزیابی را بطور کامل در اختیار دارد.
- 5- کلیه واحدهای شرکت از شاخصهای مهم مدنظر مدیریت ارشد اطلاع کافی دارند و می توانند بر اساس اولویتهای اعلام شده شرکت برنامه ریزی نمایند.
- 6- با توجه به اینکه در مدل کارت امتیازی متوازن شاخصهای مهم بیان می شود و در این تحقیق نیز به آن اشاره شده است واحدهای شرکت از پرداختن به موارد دیگر که ممکن است مدنظر مدیریت ارشد شرکت نباشد پرهیز می نمایند و بیشترین وقت و توان واحد خود را برای رسیدن به این شاخصها می گذرانند.
- 7- همسویی مناسبی بین واحدهای مختلف شرکت ایجاد می شود، چرا که در مدل کارت امتیازی متوازن کلیه واحدهای مختلف یک سازمان با یکدیگر سنجیده می شوند و یک همگرایی بین شاخصها ایجاد می شود.
- همچنین بر اساس مطالعات و بررسی های بعمل آمده در این تحقیق، پیشنهادهای زیر می تواند برای شرکت امداد خودروی ایران راهگشا باشد:
- الف) کلیه واحدهای مختلف سازمان از شاخص ها اطلاع یابند و جهت رسیدن به اهداف مدنظر واحد اصلی و متولی هر شاخص برنامه لازم را ارائه نمایند.
- ب) برای اینکه موفقیت شرکت بیشتر گردد لازم است برای تمامی شاخص ها و معیارهای اعلام شده برنامه ریزی مناسبی صورت گیرد.
- ج) برنامه های زمانی هر واحد برای شاخص مربوطه اعلام می گردد.
- د) در صورت امکان فرآیند انجام کار بصورت نرم افزاری تهیه گردد تا واحدهای مختلف بصورت روزانه از پیشرفت برنامه و مشکلات احتمالی فرآیندها اطلاع یابند و بتوانند اقدامات اصلاحی مناسب ارائه نمایند.
- ه) بصورت دوره ای عملکرد واحدهای مختلف در خصوص نتایج بدست آمده از شاخص های اعلام شده بررسی و در صورت لزوم راهکار مناسبی جهت بهینه شدن عملکردهای اجرائی پیشنهاد گردد.
- و) شرط اصلی رسیدن به موفقیت در چنین مدل هایی، داشتن رویکرد سیستماتیک در شرکت می باشد که این از وظایف اصلی مدیریت ارشد می باشد.
- ز) با توجه به فضای رقابتی و دانشی صنعت خودرو، بازبینی شاخص های معرفی شده، در بازه های زمانی مشخص پیشنهاد می گردد.



منابع

- علی احمدی، علیرضا، فتح اله، مهدی، تاج الدین، ایرج (1382). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش. روبرت اف هارتلی، اشتباعات و موفقیت های مدیریت، مرتضی شانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، 1384، چاپ اول
- فردآر، دیوید، " دیوید، مدیریت استراتژیک، پارسا بیان علی، اعرابی سید محمد، دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1379
- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید، نقشه استراتژی، تبدیل دارایی های نا مشهود به پیامدهای مشهود، اکبری حسین، سلطانی مسعود، ملکی امیر، گروه پژوهشی و صنعتی آریانا 1386، چاپ دوم
- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید، سازمان استراتژی محور، بختیاری پرویز، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، 1387، چاپ هفتم
- مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو، ارزیابی عملکرد شرکتهای هولدینگ، موسسه انتشارات فرازاندیش سبز، 1387، چاپ اول
- مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو، تجربه ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی، موسسه انتشارات فرازاندیش سبز، 1385، چاپ اول
- نیلس-یوران اولوه آناشوستراند، کارت امتیازی متوازن، علیرضا علی سلیمانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی، 1384، چاپ اول
- اسدی، مجتبی (1383). طراحی و پیاده سازی سیستم سنجش عملکرد، دانشگاه صنعتی شریف.
- ابن الرسول، سیداصغر (1383)، طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد برای سیستم های تحقیقاتی، دانشگاه علم و صنعت. باوکر، آلبرت و لیبرمن، جerald، «آمار مهندسی»، دانشگاه تهران، 1379.
- پائیزه سخایی فر (1383) «طراحی سیستم ارزیابی عملکرد در سطح استراتژیک برای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران»، دانشگاه صنعتی شریف.
- دکتر وفا غفاریان و دکتر غلامرضا کیانی «چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم» تدبیر 1383، مهر 15، 149-37-33
- فقیهی، ابوالحسن، رجب بیگی، مجتبی، بالندگی سازمانی، سیری در اندیشه و عمل رویکردهای نوین مدیریت، انتشارات موسسه مطالعات بهره وری، 1382، چاپ اول
- مایکل آرمسترانگ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اعرابی محمد، ایزدی داوود، دفتر پژوهشهای فرهنگی. 1381.
- Creelman jemes & Naresh Makhijani, How Leading Organizations Successfully Implement Corporate Strategy With The Balanced Scorecard, OTI Journal, ۲۰۰۸, Vol. ۱, ۳-۲۲*
- Kaplan, Roberts&, David Norton (۲۰۰۸), Execution Premium Harvard Business School Press.*
- Michalska. J. (۲۰۰۵) "The Usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness", journal of Materials Processing Tecknology, volumes, ۱۶۲-۱۶۳*
- Rohm K Halbach-Howard K Larry, (۲۰۰۵) Developing And Using Balanced Scorecard Performance Systems- Balanced Scorecard Institute*

پی نوشت:

^۱ - Balanced Score card (BSC)

^۲ Balanced Score card (BSC)