

## بهبودسازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن

نادر مظلومی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۲/۲۶

مرضیه کشوری فینی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۱۱

### چکیده

در این مقاله که حاصل پژوهش میدانی است، به دنبال مدل ارزیابی عملکرد تلفیقی از مدل‌های کارت امتیازی متوازن و تعالی سازمانی هستیم تا بدین وسیله به روش اثربخشی جهت ارزیابی عملکرد صنعت بیمه دست یابیم. پس از بررسی تحقیقات پیشین در زمینه مزایا و معایب مدل‌های مذکور، با طراحی دو پرسش‌نامه از خبرگان صنعت بیمه و نیز مدیران میانی و ارشد شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی فعال در بازار بیمه کشور، داده‌های مورد نیاز گردآوری شدند. پس از جمع‌آوری داده‌ها و انجام آزمون‌های آماری، مدل تلفیقی جهت ارزیابی عملکرد صنعت بیمه کشور پیشنهاد گردید که زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی به تفکیک در مناظر مختلف کارت امتیازی متوازن قرار گرفته‌اند. با استفاده از این مدل تلفیقی می‌توان تمام جنبه‌های مهم و اساسی در موفقیت سازمان را به‌عنوان شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار داد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی سازمانی، صنعت بیمه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (Email: mazlomi@atu.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) (Email: keshvari.amar@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر صنایع مختلف در کشورهای پیشرفته و در حال رشد با شرایط و چالش‌های بی‌شماری مواجه‌اند که محیط کسب‌وکار آنان را تحت تأثیر قرار داده و حیاتشان را در عرصه اقتصاد و تجارت با تهدید روبرو کرده است، جهانی‌شدن تجارت، یکپارچگی بازارهای جهانی، پیچیدگی و رشد فزاینده بازارهای مصرف، افزایش تعداد رقبا و محصولات جایگزین، کمبود منابع و هزینه‌های بالای آنها، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، کاهش طول چرخه نوآوری و کوتاه‌شدن چرخه عمر محصولات و ... نمونه‌ای از تهدیدهایی است که صنایع مختلف با آن روبرو هستند. در چنین شرایط و فضایی سؤال اصلی این است که راز بقا و پایداری بنگاه‌ها در صحنه کسب‌وکار چیست و اصولاً چه فاکتور، شاخص یا از همه مهم‌تر نظام مدیریتی، سیستمی یا کنترلی، شرایط ایجاد مزیت رقابتی سازمان را نسبت به دیگران فراهم می‌آورد؟

آنچه اکنون تمام صنایع در کشورهای مختلف جهان به آن پی برده‌اند این است که سازمان‌ها جهت تعیین و تشخیص موقعیت فعلی خود و بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز باید به‌طور مداوم از روش‌ها و الگوهای به‌منظور ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد و فعالیت‌های جاری سازمان بهره‌گیرند و در این راستا استفاده از نظام‌های کنترل سازمانی ضروری است.

بدین منظور نیاز به مدل‌ها و روش‌های ارزیابی عملکردی<sup>۱</sup> که بتواند با توجه به وضعیت فعلی سازمان و نیز با در نظر گرفتن آینده سازمان به ارزیابی آن بپردازد، بیش‌ازپیش آشکار می‌گردد. در این راستا تلاش کرده‌ایم تا با تلفیق دو مدل کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> و مدل تعالی سازمانی<sup>۳</sup>، مدل واحدی جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه

- 
1. Performance Evaluation
  2. Balanced Scorecard (BSC)
  3. European Foundation for Quality Management (EFQM)

ارائه کنیم که از یک سو مزایای هر دو مدل را شامل شود و معایبشان را تا حد امکان کاهش دهد و از سوی دیگر جهت استفاده صنعت بیمه<sup>۱</sup> شخصی سازی<sup>۲</sup> گردد.

## ۲. مروری بر پیشینه تحقیق

### ۲-۱. مقایسه مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن

نقاط ضعف و قوت دو مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن در جدول ۱ به طور خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۱. نقاط ضعف و قوت مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن

نقاط ضعف مدل تعالی سازمانی	نقاط قوت مدل تعالی سازمانی
<p>- به فرایندهای زمان حال بیش از فرایندها و عملکردهای آتی اهمیت می‌دهد (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- یک مفهوم کلی را ایجاد می‌کند و زمانی که در تمام بخش‌های مختلف سازمان به‌کار می‌رود، برای برخی از حوزه‌ها فاقد اعتبار است (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- روشی را جهت اولویت دادن به فرایندهای موجود فراهم نمی‌کند (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- زمانی که در سراسر سازمان‌های مختلف به اجرا گذاشته می‌شود مشکل واژگان تخصصی، وجود دارد (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- بر خودارزیابی فرایندهای سازمان یا نواحی کار بیش از اندازه‌گیری کلی خروجی‌ها و دست‌یافته‌های سازمان تأکید می‌کند (فیاض بخش و همکاران، ۱۳۸۸)</p> <p>(Wongrassamee &amp; Gardiner, 2003; Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- مستقل از موقعیت و شرایط بوده و از آن برای ارزشیابی سازمان‌ها براساس مجموعه‌ای از معیارهای از پیش تعریف شده استفاده می‌شود (فیاض بخش و همکاران، ۱۳۸۸)</p> <p>(Wongrassamee &amp; Gardiner, 2003).</p>	<p>- سازمان را بر مبنای معیارهای اصلی از پیش تعیین شده‌ای ارزیابی می‌کنند. این شرایط خودارزیابی به سازمان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را بیابد و براساس آن عمل کند (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- روابط یا لینک‌های قوی را بین ۹ معیار ایجاد می‌کند (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- تعهد مدیریت و رهبری جهت عملکرد واحدی که شامل مدیریت با رویکرد پیوسته «بهترین تجربه» است را فراهم می‌آورد (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- روش برتری را جهت محک زنی سازمان مبتنی بر رویکرد «بهترین تجربه» و «رهبری صنعت» در هر بخش فراهم می‌آورد (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- به ذی‌نفعان سازمان از جمله تأمین‌کنندگان، کارکنان، جامعه و نهادهای مدنی (دولت و بخش عمومی) و تأمین نظرات و منافع آنان در سازمان توجه ویژه‌ای دارد (فیاض بخش و همکاران، ۱۳۸۸)</p> <p>(Wongrassamee &amp; Gardiner, 2003)</p>

1. Insurance Industry

2. Customize

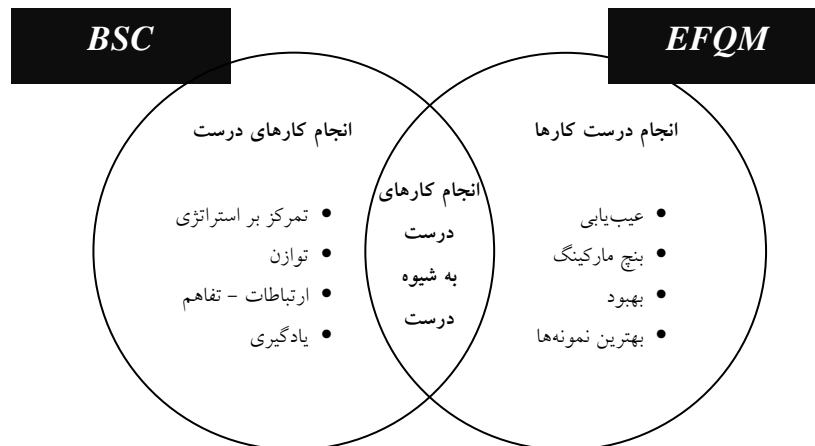
3. Best Practice

4. Industry Leaders

نقاط ضعف کارت امتیازی متوازن	نقاط قوت کارت امتیازی متوازن
<p>- وجه ذی‌نفعان مختلف را مورد ملاحظه قرار نمی‌دهد بلکه بیشتر بر استراتژی و اجرای آن تأکید می‌کند (Munshi &amp; Hussain, 2004);</p> <p>- رابطه مطلوبی را بین جنبه‌های مختلفش برقرار نمی‌کند (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- مشارکت مدیران میانی مناسب و کافی نیست (Mc Adam &amp; O'neill, 2000; Atkinson, 2006; Laitinen, 2005);</p> <p>- بر موضوعات بلندمدت و مربوط به آینده بیش از اندازه تمرکز می‌کند (Atkinson, 2006)</p> <p>- سنجش‌های عملکردی به سمت عملکرد مالی تمایل و انحراف دارد (Laitinen, 2005)</p> <p>- رقبا، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان نادیده گرفته می‌شوند (Mc Adam &amp; O'neill, 2000)</p> <p>- شرایط محیطی و تغییرات آن نادیده گرفته می‌شوند (Mc Adam &amp; O'neill, 2000; Atkinson, 2006)</p>	<p>- استراتژی را روشن و واضح می‌سازد (Munshi &amp; Hussain, 2004; Papenhausen &amp; Einstein, 2006; Andersen &amp; Lawrie, 2000; Wongrassamee &amp; Gardiner, 2003; Ching &amp; Chan, 2004);</p> <p>- مفهوم مقتدری جهت اجرای استراتژی است (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- بازخورهایی را به‌منظور یادگیری و بهبود استراتژی ارائه می‌دهد (Papenhausen &amp; Einstein, 2006; Lamotte &amp; Carter, 2000; Ching &amp; Chan, 2004; Wongrassamee &amp; Gardiner, 2003);</p> <p>- به سازمان آزادی می‌دهد تا به‌وسیله یک رویکرد بلندمدت، هر جنبه‌ای را که می‌خواهند در کارت امتیازی منحصر به فرد خود وارد کنند (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- تعداد معیارهای مورد استفاده را محدود کرده و مدیران را بر روی مسائل حیاتی متمرکز می‌سازد (Papenhausen &amp; Einstein, 2006; Kaplan &amp; Norton, 1992);</p> <p>- با ایجاد نقشه‌های استراتژی، رابطه مناسبی در میان اهداف از طریق رویکرد علت و معلولی فراهم می‌کند (Munshi &amp; Hussain, 2004);</p> <p>- اهداف فردی و دپارتمانی را با استراتژی‌ها همسو می‌سازد (Ziegenfuss, 2000; Ching &amp; Chan, 2004);</p> <p>- اهداف استراتژیک را با اهداف کمی بلندمدت، بودجه‌های سالیانه و فعالیت‌ها مرتبط می‌سازد (Ching &amp; Chan, 2004; Andersen &amp; Lawrie, 2000; Wongrassamee &amp; Gardiner, 2003; Amaratunga et al, 2001)</p> <p>- آینده‌نگر است یعنی تأکید بر آنچه سازمان می‌خواهد در ۳ یا ۵ سال آتی باشد (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- اولویت‌بندی فعالیت‌ها و فرایندها و وظایف را آسان می‌کند (Munshi &amp; Hussain, 2004)</p> <p>- بازنگری‌های نظام‌یافته و متناوبی را انجام می‌دهد (Ching &amp; Chan, 2004; Lamotte &amp; Carter, 2000).</p>

از آنجاکه منطق مدل کارت امتیازی متوازن بر اساس تمرکز بر استراتژی‌هاست و مدلی است که علاوه بر توجه به وضع موجود به آینده سازمان نیز می‌نگرد، بیشتر بر اثربخشی سازمان توجه دارد، در صورتی که مدل تعالی سازمانی بیشتر بر کارایی تأکید و تمرکز دارد، در نتیجه حاصل ترکیب این دو مدل، مدلی خواهد شد که بر انجام کارهای درست به شیوه درست تأکید داشته و بهره‌وری سازمان را افزایش خواهد داد (نمودار ۱).

نمودار ۱. بهره‌وری سازمان به کمک تلفیق دو مدل BSC و EFQM



(Distere, 2005)

۲-۲. عوامل مؤثر بر اثربخشی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از مدل تلفیقی

اکنون باتوجه به مقایسه‌ای که بین دو مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن در بخش قبل صورت گرفت، در این بخش هفت تفاوت اساسی این دو مدل بررسی می‌شود که برگرفته از پژوهش آندرسن و لاوریه<sup>۱</sup> است و باتوجه به اینکه این تفاوت‌ها به‌گونه‌ای به مکمل بودن این دو مدل اشاره می‌کنند، به اهمیت استفاده از این مدل تلفیقی جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه کشور نیز اشاره می‌شود.

۲-۲-۱. منشأ ایجاد مدل

- کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن مبتنی بر فرضیات و انتزاعی است و تا حدود زیادی ذهنی و توصیفی و حاصل تفکرات دو پژوهشگر بوده است. هدف اصلی این مدل، هدایت سازمان در جهت دستیابی به چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان است و نمایانگر دیدگاه‌ها، نظرات و دانش تیم مدیریت جهت دستیابی به موفقیت سازمان است (Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

1. Andersen & Lawrie, 2000

- مدل تعالی سازمانی: نگرش مدل تعالی سازمانی در مورد چگونگی مدیریت فرایندها در سطح سازمان تشریحی و جامع است و در واقع مدل تعالی سازمانی مبتنی بر شواهد و عینیات است و به دلیل اینکه مبتنی بر شواهد و داده‌های جمع‌آوری شده از سازمان‌هاست مورد استقبال زیادی واقع شده است. هدف از مدل تعالی سازمانی، استفاده از آن به عنوان یک ابزار الگوبرداری است؛ به نحوی که مقایسه سازمان‌ها با شرکت‌هایی با عملکرد برتر، در هر حوزه‌ای تسهیل گردد. همچنین چهارچوب توزیع امتیازات و نحوه امتیازدهی معیارها به دقت طراحی شده‌اند. به عبارتی می‌توان گفت این مدل هدفمند و مبتنی بر واقعیت است و تا حدود زیادی تجویزی است. به این معنا که براساس مشاهده رفتار سازمان‌های مختلف در کشورهای مختلف تکامل یافته است. این مدل سازمان‌ها را بر آن می‌دارد که تنها براساس واقعیات به دست آمده از اطلاعات جمع‌آوری شده مدل را به کارگیرند و از آنجایی که معیارهای مدل برای تمامی سازمان‌ها یکسان است، بستر مناسبی برای الگوبرداری سازمان‌ها از شرکت‌های برتر، فراهم می‌آورد (Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- صنعت بیمه: مدل تعالی سازمانی، یک ابزار ارزیابی عملکرد جهانی است. سازمان‌های بسیاری به کرات از این مدل استفاده کرده‌اند، از این رو شرکت‌های بیمه ایرانی نیز در بازار به شدت رقابتی صنعت بیمه می‌توانند از این مدل جهت الگوبرداری از شرکت‌های برتر بهره‌مند گردند.

شرکت‌های بیمه می‌توانند به کمک این مدل به ارزیابی کیفی فرایندهای سازمان با توجه به سال‌های گذشته و نیز سازمان‌های رقیب به صورت الگوی «بهینه‌کاو» پرداخته و نیز سطوح عملکردی ضعیف خود را در مقایسه با سال‌های گذشته و نیز رقبا شناسایی کنند. در بازار به شدت رقابتی صنعت بیمه ایران و نیز جهان، شرکت‌های بیمه جهت زنده ماندن باید به کمک مدل تعالی سازمانی ظرفیت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و به بهبود مستمر فرایندها پردازند. با کمک این مدل،

شرکت‌های بیمه می‌توانند یک فهرست از «بهترین تجربیات» به‌منظور استفاده از برنامه‌ریزی کسب‌وکار و عملیات بازننگری تهیه کنند که در صورت مواجهه با بازارهای آزادسازی‌شده بتوانند به حیات خود ادامه دهند.

## ۲-۲-۲. چشم‌انداز

- کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن با تغییر نگرش مدیریت از مباحث مالی صرف به سوی مباحث استراتژیک، رویکرد حرکت به سوی آینده دارد. این مدل از چشم‌انداز ۲ تا ۵ ساله سازمان استخراج می‌گردد و کار خود را از آینده به سمت عقب آغاز می‌کند، بدین ترتیب امکان شناسایی فاصله‌ها و کاستی‌ها و تدوین نقشه راه را ممکن می‌سازد. به همین علت این مدل نگاهی به چشم‌انداز آتی سازمان دارد. همچنین در چهارچوب کارت امتیازی متوازن، تغییرات استراتژیکی که در موقعیت کنونی باید توسط سازمان ایجاد گردند، تعریف می‌شوند.

- مدل تعالی سازمانی: مدل تعالی سازمانی در اصل به‌منظور کمک به ایجاد تغییر در سازمان‌ها و تحقق بهبود مستمر با استفاده از مفاهیم کیفیت جامع ایجاد گردیده است. این مدل مدیران را قادر می‌سازد تا اثربخشی ظرفیت‌های رهبری و تصمیم‌گیری‌های خود را افزایش داده و در جهت به حداکثر رساندن رضایت ذی‌نفعان سازمان، موضعی را مشخص کنند که باید اقدامات خود را بر آنها متمرکز کنند. به‌عبارت‌دیگر مدل تعالی سازمانی از طریق ارزیابی براساس معیارهای ۹گانه مدل به سازمان‌ها در جهت درک وضعیت فعلی خود و همچنین استفاده از الگوبرداری و راهبری جریان بهبود مستمر یاری می‌رساند.

- صنعت بیمه: در دهه اخیر تحولات زیادی در صنعت بیمه کشور رخ داده است. از سال ۱۳۸۱ شاهد حضور شرکت‌های بیمه خصوصی در بازار بیمه کشور بوده‌ایم. چندی پیش نیز ورود سهام شرکت‌های بیمه دولتی به بورس برای عرضه به بخش خصوصی نقطه عطفی جهت ورود صنعت بیمه به بازار سرمایه و اصلاح نظام‌ها و

ساختارهای این صنعت بوده است. حذف نظام تعرفه‌ای و نیز پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی نیز از تحولات پیش روی صنعت بیمه کشور است.

باتوجه به تحولات رخ داده و نیز تحولات پیش‌روی صنعت بیمه، شرکت‌های بیمه باید در بازار کنونی، مزیت رقابتی برای خود ایجاد کرده و از طرفی برنامه‌های سال‌های آتی خود را نیز از هم اکنون طراحی کنند. شرکت‌های بیمه باید سازوکار مناسبی برای تعیین تعرفه یا رقابت در بازار درپیش‌گیرند. همچنین باید درصدد باشند تا ضمن ملاحظه نرخ‌های معمول در صنعت بیمه به دور از انحرافات شدید، در دامنه معقول و متناسب با ضرایب خسارت سال‌های گذشته صنعت، با احتیاط کامل نسبت به اجرای آن اقدام کنند و همواره با اصلاح فرایندهای صدور در پی کاهش شدید هزینه‌های بیمه‌گری و افزایش بهره‌وری سرمایه‌گذاری خود باشند تا فاکتورهای کلیدی موفقیت خود، اعم از توانگری، ماندگاری و ثبات مالی را در جهت بقا ثابت نگه دارند. هر شرکت بیمه‌ای که توانایی بیشتری در ارزیابی ریسک داشته باشد، علاوه بر اعطای منافع بیشتر به بیمه‌گذار، منفعی را برای بقای خود نیز تضمین می‌کند. از طرفی باید در تمامی ابعاد بازار از جمله سرویس‌دهی، خدمات سریع و آسان به مشتری، خدمات الکترونیکی، ارائه نرخ واقعی ریسک مورد قبول به مشتری، با دیگر شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی رقابت کنند.

از این رو شرکت‌های بیمه می‌توانند با استفاده از مدل تعالی سازمانی، به ارزیابی منسجم و منطقی سازمان خود در سطح خرد و کلان پرداخته و به درک وضعیت فعلی خود نائل آیند و همچنین با استفاده از کارت امتیازی متوازن، تغییراتی استراتژیکی را تعریف کنند که در موقعیت کنونی باید توسط سازمان ایجاد گردند و بدین طریق شیوه‌های مؤثرتری را جهت ایجاد یک «مزیت رقابتی» برای مقابله با بحران‌های حاضر و نیز بحران‌های پیش‌روی صنعت بیمه، در پیش گیرند.



### ۳-۲-۲. نقطه تمرکز

- کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن بیشتر بر نتایج، خروجی‌ها و دست‌یافته‌های سازمان تمرکز دارد. در واقع کارت امتیازی متوازن بر مدیریت استراتژیک سازمان جهت دستیابی به اهداف استراتژیک متمرکز می‌گردد و با ادغام معیارهای مالی (که بیانگر نتایج ناشی از عملیات سازمان هستند) با معیارهای عملیاتی (که هدایت‌کننده سازمان به سمت آینده هستند)، دیدگاهی واضح از معلول‌ها و نتایج آنها مهیا می‌کند (Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- مدل تعالی سازمانی: این مدل بیشتر به خودارزیابی فرایندها پرداخته و بر بهبود مستمر فرایندها تمرکز کرده است.

- صنعت بیمه: در شرکت‌های بیمه و البته هر سازمان دیگری، جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، باید هم فرایندهای سازمانی و هم نتایج و خروجی‌ها مورد توجه قرار گیرند. کارت امتیازی متوازن، غافل از بهبود فرایندهای سازمانی است و مدل تعالی سازمانی نیز بی‌توجه به نتایج و خروجی‌ها تنها بر بهبود مستمر فرایندهای سازمان تمرکز می‌کند. حال آنکه فرایندهای پیچیده و ناکارا شرکت بیمه را با هزینه‌های مازادی مواجه می‌کند که ممکن است توانگری مالی آن را با خطرات جدی روبرو کند. از طرفی پیچیدگی فرایندهای سازمانی، باعث عدم رضایت بیمه‌گذاران می‌گردد. در شرکت‌های خدماتی، مشتری‌مداری باید در رأس اهداف سازمانی قرار گیرد. به‌خصوص در شرکت‌های بیمه که کالایی غیرملموس به مشتریان ارائه می‌شود. اما پیچیدگی فرایندهای داخلی سازمان باعث نارضایتی کارکنان خواهد شد که این نارضایتی متعاقباً عدم رضایت بیمه‌گذاران را در پیش خواهد داشت.

البته قابل ذکر است که فرایندهای کارایی که نتایج و خروجی شایسته‌ای را برای شرکت بیمه فراهم نیاورد نیز منافع شرکت بیمه را تأمین نمی‌کند و ثبات و توانگری مالی او را با خطر مواجه خواهد کرد.

## ۴-۲-۲. رابطه علت و معلولی

- کارت امتیازی متوازن: طراحی مدل کارت امتیازی متوازن آشکارا بر راهبری و پیشبرد مجموعه‌ای از اهداف با رابطه علت و معلولی تأکید دارد. این مدل استراتژی‌های سازمان را به صورت مجموعه‌ای از اهداف متصل به هم جاری می‌سازد. برای پیاده‌سازی نقشه استراتژی، نتایج و خروجی‌های مطلوب براساس چشم‌انداز و استراتژی در زنجیره منطق علت و معلولی برای شناسایی تمامی شاخص‌های کارت امتیازی متوازن به کار گرفته می‌شوند. این رابطه بیان می‌کند که برای کسب دستاوردهای مالی باید برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریان خود منطبق سازیم (در منظر فرایندهای داخلی). کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش‌آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد نموده و نوآوری، خلاقیت، یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر رشد و یادگیری سازمانی). کارت امتیازی متوازن، الگویی غیرتجویزی است، بدین معنی که کاربران می‌توانند الگویی متناسب با شرایط خویش تدوین کنند. به نظر می‌رسد که مدیران در رابطه با تمامی شاخص‌های عملکردی مورد اشاره در کارت امتیازی متوازن نیازمند تعیین مجموعه‌هایی از اهداف متناسب با شرایط موجود خویش می‌باشند. باین وجود منطق علت و معلولی موجود در نقشه استراتژی برای مدیران، راهنمای مفیدی جهت شناسایی سطح عملکرد مورد نیاز جهت حصول نتایج استراتژیک مورد انتظار است.

- مدل تعالی سازمانی: در این مدل به صورت کلی و تلویحی بر ارتباط سیستماتیک بین معیارهای نتایج و توانمندسازها تأکید می‌شود، به این نحو که نتایج سازمان ناشی از نحوه عمل توانمندسازها در ایجاد سازوکارهای نتیجه‌بخش محسوب می‌شوند. لیکن به این ارتباط به صورت رسمی و مستند در زیرمعیارها اشاره نشده است و هر سازمانی در صورت تمایل،

می‌تواند به شناسایی و تعریف اهداف مشخص مرتبط با اجزای معیارهای مدل پردازد.  
(Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- **صنعت بیمه:** معمولاً شرکت‌های بیمه با مجموعه‌های متنوعی اعم از شعب بیمه، نمایندگی‌ها، شرکت‌های کارگزاری و شرکت‌های خدمات بیمه‌ای همکاری می‌کنند. شرکت‌های بیمه در تدوین استراتژی‌های خویش باید به تمامی این زیربخش‌ها توجه کنند و آنها را در چهار منظر کارت امتیازی متوازن بگنجانند تا به راحتی بتوانند با ایجاد یک رابطه علت و معلولی میان اهداف استراتژیک، آنها را به طور موفقیت‌آمیزی اجرا کنند. شرکت‌های بیمه باید به‌طور مستمر و نیز هم‌زمان به منظر مشتریان، فرایندهای مالی، فرایندهای داخلی و نیز منظر رشد و یادگیری سازمانی توجه کنند. ایجاد یک رابطه مناسب و البته لازم میان اهداف از طریق رویکرد علت و معلولی، ضمن متمرکز کردن برنامه‌های کیفیت، با هم‌راستاکردن آنها با اهداف استراتژیک سازمان، برنامه‌ها را اثربخش می‌کند. در واقع هدف کارت امتیازی متوازن بیان صریح رابطه علت و معلولی بین اهداف در چهار منظر مختلف مدل است و این امر می‌تواند برای شرکت‌های بیمه که زیربخش‌های گوناگونی دارند که گاهاً در کشورهای مختلفی پراکنده‌اند، بسیار مفید باشد. در صورتی که مدل تعالی سازمانی فاقد اعتبار برای برخی از حوزه‌هاست.

#### ۲-۲-۵. اولویت‌بندی

- **کارت امتیازی متوازن:** کارت امتیازی متوازن، مجموعه‌هایی از مسائل مهم و اولویت‌دار را از دیدگاه مدیریت استراتژیک شناسایی و مشخص می‌کند. وزن هرکدام از سنج‌ها در کارت امتیازی متوازن و نحوه ارزیابی آنها می‌تواند بر مبنای مفروضات و قضاوت‌های ارزشی مدیران سازمان در مورد چگونگی دستیابی به سطح عملکردی توافق‌شده - که در استراتژی‌های سازمان تشریح گردیده است - تغییر کند. این مدل همچنین بر مبنای مفروضات مدیران سازمان است، در مورد اینکه فاکتورهای کلیدی

موفقیت سازمان در ارتباط با استراتژی‌های تدوین‌شده چه می‌تواند باشند. کارت امتیازی متوازن حوزه‌بندی شده و متمرکز است؛ یعنی پس از شناسایی اولویت‌ها، جهت دستیابی به استراتژی‌ها بر روی آنها تمرکز می‌کند.

(Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- **مدل تعالی سازمانی:** مدل تعالی سازمانی، مدلی توصیفی و مبسوط است که کیفیت اجرا و نحوه مدیریت فرایندهای سازمانی را در اکثر حوزه‌ها توصیف می‌کند، بدون اینکه به اولویت‌بندی اقدامات پردازد و هیچ‌گونه برتری در اجرای آنها تعیین کند.

(Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- **صنعت بیمه:** باتوجه به اینکه کارت امتیازی متوازن، به شناسایی اولویت‌ها و تمرکز روی آنها برای دستیابی به استراتژی‌های سازمان می‌پردازد و بیشتر بر روی تعدادی از شاخص‌های کلیدی تمرکز می‌کند که برای موفقیت الزامی‌اند، می‌تواند جهت کمک به مسائل توانگری مالی شرکت‌های بیمه، بسیار سودمند واقع گردد. پس از اصلاح قانون بیمه و آزادسازی این صنعت، شرکت‌های بیمه تلاش‌های گسترده‌ای برای تقویت توان مالی و گسترش فعالیت‌های خود به‌عمل‌آورده‌اند. آزادسازی صنعت بیمه و گسترش رقابت در برخی موارد سبب ورشکستگی برخی از شرکت‌ها شده است. در واقع ورشکستگی شرکت‌های بیمه یا ناتوانی آنها در ایفای تعهدات سبب بروز مشکلات گسترده‌ای برای افرادی مانند سهام‌داران، کارکنان، بیمه‌گران اتکایی و از همه مهم‌تر برای بیمه‌گذاران می‌شود. به کمک کارت امتیازی متوازن، فرایندهای کاملاً جدیدی از سازمان آشکار می‌شوند که سازمان باید در آنها برتری یابد. ازاین‌رو شرکت‌های بیمه باید با استفاده از کارت امتیازی متوازن، فرایندهای جدیدی را که برای رسیدن به اهداف استراتژیک بحرانی هستند، شناسایی نموده و باتوجه به محدودیت‌های مالی خود، به بهبود فرایندهای اولویت‌دار پردازند. بنابراین اولویت‌دهی استراتژیک برای توسعه فرایندهای شرکت‌های بیمه امری ضروری است. خودارزیابی به شناسایی

سطوح مورد نیاز سرمایه‌گذاری بر روی فرایندها کمک شایانی می‌کند.

#### ۶-۲-۲. وابستگی به شرایط

- کارت امتیازی متوازن: مدل کارت امتیازی متوازن وابسته به موقعیت و شرایط است، بدین معنی که اهداف و سنج‌ها بسته به استراتژی هر سازمان تغییر می‌یابند و باید هر شرکتی آنها را برای خود به دست آورد. بنابراین باید در زمان به‌کارگیری در سازمان و یا واحدهایی از آن منحصرأ تدوین گردد. از آنجایی که این مدل به صورت اساسی و بنیادی از چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان استخراج می‌شود، لذا منعکس‌کننده وضعیت منحصربه‌فرد و استراتژیک سازمان در آن زمان خاص بوده و نماینگر شاخص‌های شناسایی‌شده مرتبط با استراتژی‌های مشخص است. (Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- مدل تعالی سازمانی: مدل تعالی سازمانی مستقل از موقعیت و شرایط بوده و از آن برای ارزشیابی سازمان‌ها براساس مجموعه‌ای از معیارهای ازپیش‌تعریف‌شده و همچنین تشریح‌شده به زیرمعیارهای خردتر، استفاده می‌شود و بنابراین مختص یک صنعت خاص، بخش یا راهبرد مشخصی نیست.

(Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- صنعت بیمه: سابقه تأسیس برخی از شرکت‌های بیمه به یک دهه هم نمی‌رسد، این شرکت‌ها توانایی، مهارت و تخصص مورد نیاز را ندارند، تعداد شعب آنان بسیار اندک است، به‌طور وسیعی در سطح کشور گسترش نیافته‌اند و در نتیجه سهم بازار آنان بسیار اندک است. در صورتی که سابقه فعالیت برخی از شرکت‌های بیمه مانند شرکت بیمه ایران به بیش از پنجاه سال می‌رسد و دارای تجربه و تخصص کافی است، تعداد شعب آن به بیش از دو هزار شعبه می‌رسد و به وفور در سطح کشور پراکنده شده است، به همین واسطه بیش از نیمی از سهم بازار بیمه کشور را از آن خود نموده است. از طرفی برخی از شرکت‌های بیمه خصوصی‌اند و دارای منابع مالی

و دارایی‌های اندکی می‌باشند. در صورتی که برخی از آنان دولتی بوده و دارای منابع مالی غنی هستند که پشتوانه دولت را نیز دارد. با توجه به متفاوت بودن شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی و حتی تفاوت زیادی که بین شرکت‌های بیمه خصوصی وجود دارد، اهداف و استراتژی‌های آنان نیز تا حدود زیادی با یکدیگر متفاوت‌اند، از این رو می‌توان از قابلیت انعطاف‌پذیری کارت امتیازی متوازن جهت برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بیمه بهره جست. کارت امتیازی متوازن وابسته به محیط پیاده‌سازی است به طوری که شاخص‌ها و سنجه‌ها به اهداف کلان شرکت وابسته است و این سنجه‌ها تقریباً ویژه همان شرکت است.

#### ۲-۲-۷. توجه به متغیرهای بیرونی

- **کارت امتیازی متوازن:** در مدل کارت امتیازی متوازن، تأثیرات عوامل بیرونی نظیر محیط و جامعه به صورت نظام‌مند مورد اشاره قرار نگرفته است. این مدل، شاخص‌های اندازه‌گیری را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری تعریف می‌کند و مورد پایش قرار می‌دهد. گرچه به اعتقاد ابداع‌کنندگان این مدل، بسیاری از وجوه سازمانی را می‌توان در این چهار بعد گنجانند، ولی با این کار عملاً کاربری آسان این مدل دچار مشکل می‌گردد و در واقع چنین عواملی تنها زمانی می‌توانند مدنظر قرار گیرند که بر بخشی از استراتژی‌ها تأثیر گذارده یا موجب شکل‌گیری آنان در سازمان گردند. همچنین در این ابزار شاخص‌های کلیدی عملکرد برای چهار منظر به گونه‌ای تعریف می‌شود که نمایانگر دور یا نزدیک شدن سازمان به استراتژی خود باشد. به عبارتی این مدل بیانگر موقعیت لحظه‌به‌لحظه سازمان در قبال استراتژی‌های خود است (شبيه کابین خلبان). کارت امتیازی متوازن ذی‌نفعان مختلف سازمان را مورد ملاحظه قرار نمی‌دهد بلکه بیشتر به استراتژی‌های سازمان و اجرای آنها می‌پردازد.

- **مدل تعالی سازمانی:** در مدل تعالی سازمانی تأثیرات جامعه به صراحت در معیار نتایج جامعه (یکی از معیارهای ۹ گانه مدل) مورد توجه قرار گرفته است و جامعه

به طور واضح بخشی از مدل است و بازخوردهای خودارزیابی باید شامل این معیار نیز باشد. در این بُعد مدل تعالی سازمانی دیدگاه جامع تری نسبت به کارت امتیازی متوازن دارد؛ زیرا به ذی نفعان سازمان از جمله تأمین کنندگان، کارکنان، جامعه و نهادهای مدنی (دولت و بخش عمومی) و تأمین نظرات و منافع آنان در سازمان توجه ویژه‌ای دارد. در واقع تمرکز مدل بر روی رقبا و بهترین‌ها در رتبه جهانی است (Wongrassamee & Gardiner, 2003) و (فیاض بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

- صنعت بیمه: در بازار رقابتی صنعت بیمه ایران، توجه به ذی نفعان سازمان، اهمیت بسیاری دارد. مدل تعالی سازمانی به ذی نفعان سازمان اعم از مشتریان، کارکنان، جامعه و نهادهای مدنی (دولت و بخش عمومی) توجه بیشتری می‌کند و این امر برای شرکت‌های بیمه بسیار حائز اهمیت است. زیرا علاوه بر اینکه شرکت‌های بیمه، شرکت‌هایی خدماتی هستند که باید به بیمه‌گذاران خود توجه ویژه‌ای نمایند، آنها خدماتی ارائه می‌دهند که برای مشتریان ملموس نیست. در نتیجه باید بیش از هر شرکت خدماتی دیگری در رفع نیازها و تأمین منافع بیمه‌گذاران کارآمد عمل کنند. واسطه‌های بیمه‌ای، کارکنان، سهام‌داران، جامعه، نهادهای دولتی، گروه‌های سیاسی و مذهبی گوناگونی نیز علاوه بر بیمه‌گذاران از جمله ذی نفعان شرکت‌های بیمه هستند که شرکت‌های بیمه می‌توانند به کمک مدل تعالی سازمانی، در تأمین نیازهایشان توفیق یابند.

### ۳. تلفیق مدل کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمانی

نتیجه حاصل از بررسی دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمانی بیانگر این نکته است که هر دو مدل برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مناسب‌اند. هر دو، نقاط قوت بسیاری دارند و استفاده از این دو مدل در کنار هم می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. بدین جهت در این تحقیق به دنبال ترکیبی از این دو مدل هستیم تا تمام نقاط قوت آنها را در یک مدل واحد جمع نموده و بدین صورت بتوانیم برخی از نقاط ضعف هریک از مدل‌ها را به وسیله ترکیب با مدل دیگر بر طرف کنیم.

در همین راستا سعی بر این داریم تا هریک از زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی را در مناظر مختلف کارت امتیازی متوازن قرار دهیم تا بدین طریق یک مدل بهینه - که حاصل ترکیب این دو مدل است - به دست آید.

آندرسن و لاوریه<sup>۱</sup> ترکیبی از این دو مدل را پیشنهاد کردند که در مدل مذکور، ۹ معیار مدل تعالی سازمانی در چهار منظر کارت امتیازی متوازن قرار داده شده بود، به گونه‌ای که بهترین ترکیب تشکیل شود.

در این مدل زیرمعیار فرایندها در نظر فرایندهای داخلی، زیر معیار نتایج کلیدی عملکرد در نظر مالی، زیرمعیارهای نتایج مشتریان، نتایج کارکنان و نتایج جامعه در منظر مشتری و زیرمعیارهای رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان و مشارکت و منابع در منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن قرار گرفته بود.

### ۱-۳. سؤال‌های تحقیق

- سؤال اصلی: آیا تلفیق دو مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن، ابزار مناسبی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه ارائه می‌کند؟

#### - سؤال‌های فرعی:

- در ارزیابی عملکرد مالی شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار نتایج کلیدی عملکرد مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟
- در ارزیابی عملکرد فرایندهای داخلی شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار فرایندهای مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟
- در ارزیابی عملکرد رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی



متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار رهبری مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

• در ارزیابی عملکرد رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار خط‌مشی و استراتژی مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

• در ارزیابی عملکرد رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار کارکنان مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

• در ارزیابی عملکرد رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار مشارکت و منابع مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

• در ارزیابی عملکرد مشتریان شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار نتایج مشتریان مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

• در ارزیابی عملکرد مشتریان شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار نتایج کارکنان مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

• در ارزیابی عملکرد مشتریان شرکت‌های بیمه توسط روش کارت امتیازی متوازن، آیا می‌توان با استفاده از معیار نتایج جامعه کارکنان مدل تعالی سازمانی، ارزیابی را به صورت اثربخش‌تری اجرا و بررسی کرد؟

## ۲-۳. اهداف تحقیق

باتوجه به بی‌ثباتی محیط کسب‌وکار و نیز رشد روزافزون رقابت در سطح جهانی، سازمان‌ها سعی می‌کنند تا از هر ابتکاری بهره‌مند شوند که بقای آنها را در بازار

کسب‌وکار متعهد می‌شود. برخی از این ابتکارات، افزایش کیفیت و تعالی است. جهت تعالی و نیز ارزیابی عملکرد سازمان‌ها روش‌های متعددی مانند مدل تعالی سازمانی EFQM و چهارچوب BSC وجود دارد که هر یک نقاط ضعف و قوت خاص خود را دارند. واضح است که هر دو مدل می‌توانند برای انجام اهداف مدیریتی معینی از قبیل ارزیابی عملکرد، خودارزیابی، اجرای استراتژی و ... استفاده شوند. این «بهترین تجربه» است، اگر ما بتوانیم هر دو مدل را به صورت ترکیب‌شده جهت خنثی کردن نقاط ضعف و همچنین نفوذ در نقاط قوت و قابلیت‌های هر دو مدل استفاده کنیم.

در این تحقیق سعی می‌کنیم تا با بررسی نقاط قوت و ضعف این دو مدل، مدلی تلفیقی ارائه کنیم که با حذف نقاط ضعف این دو مدل و نیز بهره‌گرفتن از مزایای این دو، وجوهی از سازمان را که نیاز به توجه بیشتری دارند، شناسایی نموده و مورد توجه بیشتری قرار دهیم.

### ۳-۳. روش‌شناسی تحقیق

در تحقیق حاضر از دو پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش استفاده شد که به صورت حضوری به آزمون‌شوندگان ارائه گردید. با توجه به این نکته، بالتبع دو جامعه آماری جهت جمع‌آوری داده‌ها مدنظر هستند. جامعه آماری اول، از خبرگان صنعت بیمه شامل مشاوران، مدیران ارشد و میانی و کارشناسان ارشد بیمه تشکیل می‌شود که دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و حداقل با یکی از روش‌های ارزیابی عملکرد آشنایی داشته باشند تا بتوانند به سؤالات پرسش‌نامه پاسخ گویند. به علت مشکل بودن شناسایی و دسترسی به خبرگان صنعت بیمه، به صورت نمونه‌گیری هدفدار ۱۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران صنعت بیمه به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند.

جامعه آماری دوم، شامل مدیران ارشد و میانی شرکت‌های بیمه است. جهت دسترسی به این جامعه آماری به شرکت‌های فعال خصوصی و دولتی در صنعت بیمه

کشور مراجعه شد. حجم جامعه مورد نظر در زمان تحقیق ۱۸۶ نفر برآورد شده که باتوجه به فرمول ککران و حجم جامعه، تعداد افراد نمونه برابر ۶۴ نفر انتخاب گردید که به صورت تصادفی از بین جامعه آماری تحقیق انتخاب شدند.

جهت دستیابی به این نمونه، تعداد ۹۰ پرسشنامه بین مدیران میانی و ارشد شرکت‌های بیمه توزیع شد که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و حذف افرادی که با هیچ‌یک از روش‌های ارزیابی عملکرد آشنایی نداشتند، تعداد ۷۳ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل باقی ماند.

از آنجایی که ابزار اصلی در این پژوهش پرسشنامه بوده و بیشتر سؤالات پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدل تعالی سازمانی که به صورت استاندارد وجود دارد - استخراج شده، کار محقق در خصوص روایی ابزار چندان با مشکل روبرو نشده است. در عین حال به منظور اطمینان بیشتر از روایی ابزار سنجش، از مصاحبه و مشورت با اساتید دانشگاهی و تأیید ایشان و نیز نظرخواهی از خبرگان مدیریت استفاده شد. بدین لحاظ پرسشنامه در چند مرحله با روش دلفی اصلاح گردیدند.

برای تعیین پایایی پرسشنامه دوم از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای تک تک متغیرها به تفکیک در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

متغیرها	تعداد شاخص‌ها	تعداد نمونه	مقدار آلفای کرونباخ
ارزیابی عملکرد مالی	۳	۳۴	۰/۷۰۹
ارزیابی عملکرد فرایندهای داخلی	۲۳	۳۴	۰/۷۷۵
ارزیابی عملکرد مشتریان	۱۴	۳۴	۰/۷۶۵
ارزیابی رشد و یادگیری	۲۲	۳۴	۰/۷۸۱
کل پرسشنامه	۶۲	۳۴	۰/۷۸۶

جهت آزمون پرسش‌نامه دوم از آزمون t-استیودنت استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول‌های ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون t-استیودنت یک طرفه منظر مالی

میانگین	سطح معنی‌داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
۴/۷۴	۰/۰۰۰	۲۹/۶۸۳	دستاوردهای مالی تعریف‌شده در خط‌مشی و استراتژی؛ نظیر اطلاعات کلی و مرتبط با بازار و دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، سوددهی، عملکرد بودجه‌ای
۴/۸۱	۰/۰۰۰	۳۸/۹۷۲	معیارهای عملیاتی مالی؛ نظیر جریان نقدینگی، استهلاک، هزینه‌های نگهداری و تعمیرات، هزینه‌های پروژه، میزان اعتبار
۴/۳۷	۰/۰۰۰	۱۸/۴۳۸	مدیریت منابع مالی
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود. در نتیجه شاخص‌ها جهت ارزیابی مالی شرکت‌های بیمه مناسب‌اند.			

جدول ۴. نتایج آزمون t-استیودنت یک طرفه منظر فرایندهای داخلی

میانگین	سطح معنی‌داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
۴/۳۳	۰/۰۰۰	۱۵/۲۱۱	دستاوردهای غیرمالی تعریف‌شده در خط‌مشی و استراتژی؛ نظیر سهم بازار، زمان ارائه محصول به بازار، میزان موفقیت، حجم تولید و فروش، عملکرد فرایندها
۴/۴۴	۰/۰۰۰	۱۸/۴۴۲	معیارهای عملیاتی غیرمالی؛ نظیر فرایندها، منابع خارجی شامل شراکت‌ها، ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد، تکنولوژی، اطلاعات و دانش
۴/۵۳	۰/۰۰۰	۲۰/۲۵۲	طراحی و مدیریت فرایندها به صورت نظام‌مند
۴/۳۷	۰/۰۰۰	۱۵/۵۰۷	بهبود فرایندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان در صورت نیاز و با استفاده از نوآوری‌ها
۴/۵۱	۰/۰۰۰	۱۹/۲۳۸	طراحی و توسعه محصولات و خدمات براساس خواسته‌ها و انتظارات مشتری
۴/۴۱	۰/۰۰۰	۱۶/۲۴۱	تولید، تحویل و پشتیبانی محصولات و خدمات
۴/۵۵	۰/۰۰۰	۲۱/۱۷۷	مدیریت و ارتقای ارتباط با مشتری
۴/۴۴	۰/۰۰۰	۱۶/۴۹۴	عملکرد سازمان نسبت به دستاوردهای کارکنان؛ نظیر شایستگی‌های مورد نیاز، بهره‌وری، جوایز و تقدیرهای بیرونی و ...
۴/۶۳	۰/۰۰۰	۲۱/۹۴۱	عملکرد سازمان نسبت به انگیزش و مشارکت کارکنان؛ نظیر مشارکت در تیم‌های بهبود، نظام پیشنهادات، قردانی از اشخاص و گروه‌ها، نرخ پاسخ‌گویی به نظرسنجی کارکنان

میانگین	سطح معنی داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
۴/۳۸	۰/۰۰۰	۱۵/۲۵۰	عملکرد سازمان نسبت به رضایتمندی کارکنان؛ نظیر میزان غیبت و بیماری، نرخ وقوع حوادث، شکایات و نارضایتی‌ها، روند استخدام و ...
۴/۳۰	۰/۰۰۰	۱۵/۰۳۶	خدماتی که به کارکنان سازمان ارائه می‌شود؛ نظیر دقت در ارائه خدمات اداری و کارگزینی کارکنان، اثربخشی ارتباطات سازمانی، ارزیابی آموزش کارکنان و ...
۴/۳۶	۰/۰۰۰	۱۶/۲۲۱	مراودت با مسئولین و سازمان‌های دیگر در خصوص دریافت تأییدیه یا گواهینامه، اخذ مجوز و ...
۴/۴۹	۰/۰۰۰	۲۱/۹۸۴	تبادل اطلاعات مرتبط سازمان با تجارب موفق در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی، ممیزی و گزارش به جامعه
۴/۶۰	۰/۰۰۰	۲۳/۹۸۰	برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود. در نتیجه شاخص‌ها جهت ارزیابی فرایندهای داخلی شرکت‌های بیمه مناسب‌اند.			
۳/۰۷	۰/۳۲۱	۱/۰۰۰	رضایتمندی کارکنان؛ نظیر میزان رضایت از فعالیت‌های اداری و کارگزینی، شرایط استخدامی، امنیت شغلی، حقوق و مزایا
۳/۱۶	۰/۰۷۷	۱/۷۹۶	گزارش‌گیری از فعالیت‌ها به منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع؛ نظیر انتخاب روش حمل‌ونقل، تأثیرات زیست محیطی و ...
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد نمی‌شود. در نتیجه شاخص‌ها جهت ارزیابی فرایندهای داخلی شرکت‌های بیمه مناسب‌اند.			
۱/۹۵	۰/۰۰۰	-۱۱/۵۵۷	شناسایی، توسعه و نگهداری دانش و شایستگی کارکنان
۱/۹۶	۰/۰۰۰	-۱۱/۵۲۷	مدیریت فناوری و تکنولوژی
۲/۳۸	۰/۰۰۰	-۶/۷۹۵	تعامل رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه
۲/۳۷	۰/۰۰۰	-۷/۱۳۳	پایه‌ریزی خط‌مشی و استراتژی براساس تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های خلاقانه
۱/۹۲	۰/۰۰۰	-۱۱/۳۸۳	تدوین، بازنگری و به‌روزرسانی خط‌مشی و استراتژی
۲/۳۶	۰/۰۰۰	-۷/۱۴۰	اطمینان یافتن رهبران از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر
۲/۲۳	۰/۰۰۰	-۸/۴۷۷	عملکرد سازمان نسبت به محصولات و خدمات؛ نظیر رقابت‌پذیری، نرخ‌های خرابی، شکایات، ارائه ضمانت‌ها و ...
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود. اما باتوجه به اینکه میانگین این شاخص‌ها کمتر از حد متوسط است و نیز باتوجه به مقدار آماره t که منفی شده است می‌توان گفت که این شاخص‌ها جهت ارزیابی فرایندهای داخلی شرکت‌های بیمه مناسب نیستند.			

جدول ۵. نتایج آزمون t-استیودنت یک طرفه منظر مشتری

میانگین	سطح معنی‌داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
۴/۳۸	۰/۰۰۰	۱۶/۸۹۲	تصویر کلی سازمان از نظر مشتریان؛ نظیر قابلیت دسترسی، ارتباطات، شفافیت، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گوبودن و ...
۴/۴۹	۰/۰۰۰	۱۸/۴۹۸	محصولات و خدمات از نظر مشتریان؛ نظیر کیفیت، ارزش، نوآوری در طراحی، تحویل، جنبه‌های زیست محیطی و ...
۴/۵۱	۰/۰۰۰	۲۰/۵۵۵	فروش و خدمات پس از فروش از نظر مشتریان؛ نظیر قابلیت و رفتار کارکنان فروش، مشاوره و حمایت، زمان پاسخ‌گویی، پشتیبانی فنی و ...
۴/۳۸	۰/۰۰۰	۱۶/۴۳۲	وفاداری مشتریان؛ نظیر تصمیم به خرید مجدد، تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات و ...
۴/۵۱	۰/۰۰۰	۱۸/۱۴۵	عملکرد سازمان نسبت به تصویر کلی سازمان در نظر مشتریان؛ نظیر تعداد تقدیرنامه‌هایی که مشتریان به سازمان می‌دهند، پوشش خبری یا مطبوعاتی
۴/۲۹	۰/۰۰۰	۱۲/۳۶۹	عملکرد سازمان نسبت به محصولات و خدمات؛ نظیر رقابت‌پذیری، نرخ‌های خرابی، شکایات، ارائه ضمانت‌ها و ...
۴/۲۹	۰/۰۰۰	۱۴/۲۴۳	عملکرد سازمان نسبت به فروش و خدمات پس از فروش؛ نظیر تقاضای مشتریان برای آموزش، رسیدگی به شکایات، میزان پاسخ‌گویی
۴/۴۴	۰/۰۰۰	۱۹/۰۴۷	عملکرد سازمان نسبت به وفاداری مشتریان؛ نظیر طول مدت ارتباط با مشتری، تعداد شکایات‌ها و تشکرها، نگهداری و حفظ مشتری و ...
۴/۶۴	۰/۰۰۰	۲۴/۹۹۲	تصویر کلی سازمان در منظر جامعه؛ نظیر پاسخ‌گویی به تماس‌ها، عضو مسئول در جامعه و ...
۴/۵۳	۰/۰۰۰	۲۲/۶۲۷	عملکرد سازمان به‌عنوان یک شهروند مسئول؛ نظیر انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه، ایجاد موقعیت‌های برابر، رفتار اخلاقی و ...
۴/۳۶	۰/۰۰۰	۱۴/۳۸۱	همکاری سازمان با انجمن‌ها و گروه‌های محلی؛ نظیر همکاری در آموزش‌های رسمی و آموزش‌های حین کار، پشتیبانی از خدمات رفاهی و پزشکی و ...
۴/۲۶	۰/۰۰۰	۱۵/۶۵۷	عملکرد سازمان در زمینه کاهش و جلوگیری از آسیب‌ها و صدمات ناشی از عملیات سازمان یا در طول چرخه عمر محصولات و خدمات؛ نظیر سروصدا و بوی نامطبوع و ...
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود. در نتیجه شاخص‌ها جهت ارزیابی مشتریان شرکت‌های بیمه مناسب‌اند.			
۳/۰۵	۰/۵۰۹	۰/۶۶۴	گزارش‌گیری از فعالیت‌ها به‌منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع نظیر انتخاب روش حمل‌ونقل، تأثیرات زیست محیطی و ...
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد نمی‌شود. در نتیجه این شاخص جهت ارزیابی مشتریان شرکت‌های			

میانگین	سطح معنی داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
بیمه تقریباً مناسب است.			
۲/۱۵	۰/۰۰۰	-۹/۸۱۷	تولید، تحویل و پشتیبانی محصولات و خدمات
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد می شود. اما باتوجه به اینکه میانگین این شاخص کمتر از ۳ است و نیز باتوجه به مقدار آماره t که منفی شده است، می توان گفت که این شاخص جهت ارزیابی مشتریان شرکت های بیمه مناسب نیست.			

جدول ۶. نتایج آزمون t-استیودنت یک طرفه منظر رشد و یادگیری

میانگین	سطح معنی داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
۴/۴۵	۰/۰۰۰	۱۸/۵۸۶	انگیزش کارکنان؛ نظیر توسعه ارتقای شغلی، ارتباطات سازمانی، توانمندسازی و مشارکت، رهبری و ...
۳/۴۴	۰/۰۰۰	۵/۴۵۲	رضایتمندی کارکنان؛ نظیر میزان رضایت از فعالیت های اداری و کارگزینی، شرایط استخدامی، امنیت شغلی، حقوق و مزایا
۴/۴۴	۰/۰۰۰	۱۵/۳۸۰	تدوین مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اصول اخلاقی سازمان توسط رهبران به عنوان الگوی فرهنگ تعالی
۴/۶۳	۰/۰۰۰	۲۴/۶۳۵	اطمینان یافتن رهبران از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر
۴/۳۰	۰/۰۰۰	۱۵/۸۶۴	تعامل رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه
۴/۳۳	۰/۰۰۰	۱۵/۲۱۱	تقویت فرهنگ تعالی در بین کارکنان سازمان توسط رهبر
۴/۴۵	۰/۰۰۰	۱۸/۵۸۶	شناسایی و رهبری تحولات سازمانی توسط رهبر
۴/۲۱	۰/۰۰۰	۱۴/۱۹۳	پایه ریزی خط مشی و استراتژی براساس شناسایی، درک و پیش بینی خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان
۴/۴۵	۰/۰۰۰	۱۸/۵۸۶	پایه ریزی خط مشی و استراتژی براساس تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های خلاقانه
۴/۴۵	۰/۰۰۰	۲۰/۶۱۳	تدوین، بازنگری و به روزرسانی خط مشی و استراتژی
۴/۳۲	۰/۰۰۰	۱۵/۱۲۱	اشاعه و جاری سازی خط مشی و استراتژی از طریق چهارچوب فرایندهای کلیدی سازمان
۴/۴۱	۰/۰۰۰	۱۸/۱۷۶	شناسایی، توسعه و نگهداری دانش و شایستگی کارکنان
۴/۴۹	۰/۰۰۰	۲۱/۹۸۴	مشارکت و توانمندسازی کارکنان
۴/۴۴	۰/۰۰۰	۱۵/۰۵۶	گفتمان دوسویه بین کارکنان و سازمان
۴/۲۱	۰/۰۰۰	۱۲/۸۹۷	تشویق، تقدیر و توجه به کارکنان

میانگین	سطح معنی‌داری	آماره t	زیرمعیارهای EFQM
۴/۵۳	۰/۰۰۰	۲۰/۹۵۹	مدیریت شراکت‌های بیرونی سازمانی
۴/۴۰	۰/۰۰۰	۱۵/۷۲۹	مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد
۴/۴۵	۰/۰۰۰	۱۸/۰۳۲	مدیریت اطلاعات و دانش
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود. در نتیجه شاخص‌ها جهت ارزیابی رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه مناسب‌اند.			
۳/۱۵	۰/۰۹۴	۱/۶۹۹	برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی
۳/۱۵	۰/۰۹۴	۱/۶۹۹	مدیریت فناوری و تکنولوژی
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد نمی‌شود. در نتیجه این شاخص‌ها جهت ارزیابی رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه تقریباً مناسب‌اند.			
۱/۹۰	۰/۰۰۰	-۱۲/۲۱۲	همکاری سازمان با انجمن‌ها و گروه‌های محلی نظیر همکاری در آموزش‌های رسمی و آموزش‌های حین کار، پشتیبانی از خدمات رفاهی و پزشکی و ...
۱/۹۵	۰/۰۰۰	-۱۲/۴۴۱	مدیریت منابع مالی
نتیجه آزمون: فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود. اما با توجه به اینکه میانگین این شاخص‌ها کمتر از ۳ است و نیز با توجه به مقدار آماره t که منفی شده است، می‌توان گفت که این شاخص‌ها جهت ارزیابی رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه مناسب نیستند.			

#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با مطالعه تحقیقات صورت‌گرفته، مشاهده گردید که جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه، مدل ارزیابی عملکرد جامع و مانعی وجود ندارد. این مطلب محقق را بر آن داشت تا به طراحی یک مدل تلفیقی از دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمانی بپردازد. مدل کارت امتیازی متوازن، مناسب برای ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی‌های سازمان است، اما این مدل توجهی به گذشته سازمان ندارد. یکی از دیگر معایب این مدل، عدم مشخص بودن معیارهای ارزیابی آن است. مدل تعالی سازمانی، شاخص‌های معین و امتیازات مشخص شده‌ای دارد. نوآوری تحقیق حاضر در این زمینه است که به شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا به

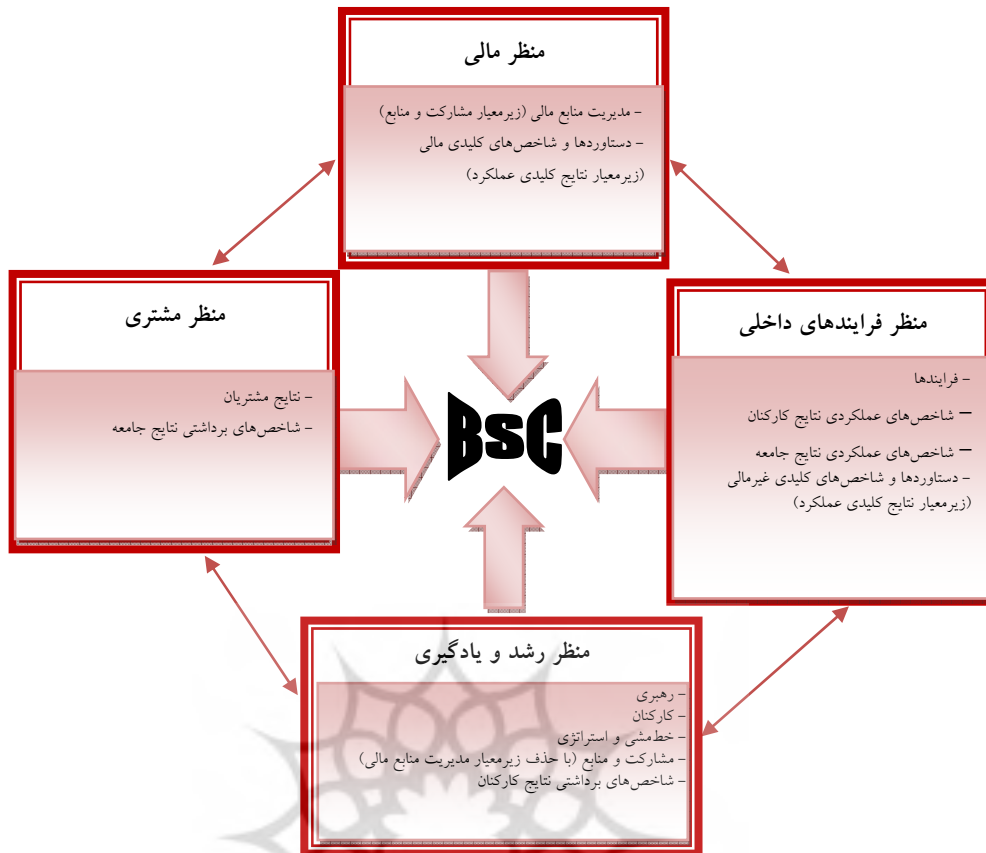


ارزیابی عملکرد شرکت خود با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن و بر مبنای استراتژی سازمان پردازند و برای فائق آمدن بر مشکل مشخص نبودن شاخص‌ها و امتیازات و همچنین عدم توجه به گذشته، از شاخص‌ها و معیارهای مدل تعالی سازمانی - که به صورت استاندارد شده در سطح بین‌المللی مورد قبول واقع شده است - استفاده کنند؛ در نتیجه می‌توانند ارزیابی عملکرد شرکت را به شیوه جامع‌تری انجام دهند.

باتوجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، جهت ارزیابی عملکرد مالی سازمان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن می‌توان از زیرمعیار مدیریت منابع مالی و دستاوردها و شاخص‌های کلیدی مالی استفاده کرد. همچنین جهت ارزیابی مشتریان شرکت‌های بیمه می‌توان از زیرمعیارهای نتایج مشتریان و شاخص‌های برداشتی نتایج جامعه استفاده کرد و برای ارزیابی فرایندهای داخلی سازمان از معیارهای فرایندها، شاخص‌های عملکردی نتایج کارکنان، شاخص‌های عملکردی نتایج جامعه و دستاوردها و شاخص‌های کلیدی غیرمالی استفاده کرد. به علاوه می‌توان از معیارهای رهبری، کارکنان، خط‌مشی و استراتژی، مشارکت و منابع (با حذف زیرمعیار مدیریت منابع مالی) و شاخص‌های برداشتی نتایج کارکنان جهت ارزیابی رشد و یادگیری شرکت‌های بیمه استفاده کرد (نمودار ۲).

بنابراین می‌توان از کارت امتیازی متوازن با شاخص‌هایی که متشکل از زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی است به عنوان مدلی بهینه جهت ارزیابی عملکرد صنعت بیمه استفاده کرد. از این جهت این مدل برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه، بهینه به نظر می‌رسد که باتوجه به نیاز به استفاده از روش‌های نوین مدیریتی به خصوص در زمینه اندازه‌گیری عملکرد، سازمان‌ها می‌توانند از تلفیق مدل‌های مذکور استفاده کنند تا بتوانند از مزایای هر دو مدل بهره‌مند گردند.

نمودار ۲. مدل تلفیقی تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن حاصل از تحقیق



باتوجه به توضیحات ذکرشده، واضح است که مدل تلفیقی می‌تواند در رشد و پیشرفت شرکت‌های بیمه کمک مؤثری باشد و از طرفی در نظارت و رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه توسط واحد نظارتی بیمه- که در ایران این نقش را «بیمه مرکزی ج.ا.ا» برعهده‌دارد- مفید واقع شود.

البته جهت کاربردی شدن این مدل باید تحقیقات دیگری نیز صورت پذیرد که اهم آنها عبارت‌اند از:

- یافتن زیرمعیارهای جزئی تر مدل تلفیقی به صورت جامع و استاندارد جهت استفاده تمامی شرکتهای بیمه کشور؛
- یافتن یک الگو جهت امتیازدهی به زیرمعیارهای مدل تلفیقی براساس منطق امتیازدهی رادار.

## منابع

۱. زگیتری، هانس دیتز ۱۳۷۸، مدیریت ارشد و کیفیت، ترجمه خرم، مسلم، تهران، ریزپردازنده.
۲. فیاض بخش، علی رضا و خلاصی، امیر و جامی، سحر ۱۳۸۸، 'ارائه مدل تلفیقی جهت راهبری سازمان با به کارگیری دو مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن'، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
۳. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید ۱۳۸۸، دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی همراه با تشریح سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن، ترجمه عاطفی، محمدرضا، تهران، مشاوره، آموزش و تحقیقات.
۴. کشوری فینی، مرضیه ۱۳۸۸، بهینه سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس ۱۳۸۷، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران، سرآمد.
۶. یاوریان، امیربخت ۱۳۸۵، استفاده از روشی یکپارچه برای هم راستاسازی کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمانی و پیاده سازی آن در شرکت گسترش انفورماتیک، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
7. Amaratunga, D & Baldry, D & Sarshar, M 2001, 'Process improvement through performance measurement: the Balanced Scorecard methodology', *Work study*, vol. 50, no. 5, pp.179-88.
8. Andersen, H & Lawrie, G 2000, *The Balanced Scorecard VS. the E.F.Q.M.* Viewed 2 September 2009 <<http://www.2gc.ca.uk>>.

9. Atkinson, H 2006, 'Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard? ', *Management Decision*, vol. 44, no.10, pp. 1441-60.
10. Busi, M & Bitici, US 2006, 'Collaborative performance management: present gaps and future research', *Collaborative Performance Management*, vol.55, no.1, pp. 127-39.
11. Ching, Y & Chan, L 2004, 'Performance measurement and adoption of Balanced Scorecard a survey of municipal government in the USA and Canada', *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, no. 3, pp. 204-21.
12. Decoene, V & Bruggeman, W 2006, 'Strategic alignment and middle-level managers motivation in a Balanced Scorecard setting', *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 4, pp. 429-48.
13. Disterer, G 2005, *BSC VS. EFQM*, Viwed 2 September 2009 <[http:// www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk)>.
14. Fernandez, R 2005, 'Theoretical foundation of the EFQM model: the resource –based view', *Total Quality Management*, vol. 16, no. 1, pp. 64-75.
15. Ghobadian, A & Woo, H 1996, 'Characteristics and shortcomings of four major quality awards', *International Journal of Quality*, vol. 13, no.2, pp. 55-65.
16. Kaplan, RS & Norton, DP 1992, 'The Balanced Scorecard- measures that drive performance', *Harvard Business Review*, vol. 59, no.3, pp. 71-80.
17. Laitinen, EK 2005, 'Microeconomic analysis of the Balanced Scorecard: a case of Nokia Corporation', *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54, no. 516, pp. 325-39.
18. Lamotte, G & Carter, G 2000, 'Are the Balanced Scorecard and the EFQM excellence model mutually exclusive or do they work together or bring added value to a company', *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, no.8, p. 2.
19. Mc Adam, R & O'Neill, E 2000, 'Taking a critical perspective to the European business excellence model using a Balanced Scorecard approach: a case study in the service sector', *Managing Service Quality*, vol. 9, no.3, pp. 191-97.
20. Munshi, AA, Hussain, F 2004, 'Achieving Balanced Scorecard excellence: a combination/collaboration model using EFQM excellence model and Balanced Scorecard', *Faculty Of Management University of Tehran*, Second International Management Seminar.
21. Papenhausen, C & Einstein, W 2006, 'Insights form the Balanced Scorecard implementing the Balanced Scorecard at a college of business', *Measuring Business Excellence*, vol.10, no.3, pp.15-22.

22. Park, H 1998, *EFQM Model*, Viwed 18 September 2009 <<http://www.EFQM.org>>.
23. Sim, KL & Koh, HC 2001, 'Balanced Scorecard: a rising trend in strategic performance measurement', *Measuring Business Excellence*, vol.5, no.2, pp.18-26.
24. Wongrassamee, PD & Gardiner, JEL 2003, 'Performance measurement tools: ahanthe BSC and the EFQM excellence model', *Measueing Business Excellence*, vol.7, no.1, pp.14-29.
25. Ziegenfuss, DE 2000, 'Developing an internal auditing department Balanced Scorecard', *Managerial Auditing Journal*, vol.15, no.1/2, pp. 12-9.

