



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

بررسی رابطه فاکتورهای درون سازمانی و پذیرش مدل کارت امتیازی متوازن
(مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)

شبلم فتحي

کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی، کارشناس شرکت ایران خودرو

Dew_sh_f@yahoo.com

دکتر اصغر مشبکی اصفهانی

استاد تمام و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

moshabak@modares.ac.ir

دکتر کامبیز جلالی فراهانی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد

k.jalalifarhani@gmail.com

چکیده:

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتها و سازمانها وقت و انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژیهای اساسی سازمانهای خود میکنند ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژیهای خود سخن میگویند. در چنین فضایی جاری سازی سیستم مدیریت عملکرد دشوار خواهد بود. در نتیجه پذیرش آن در سازمانها با مسایل و مشکلاتی همراه می باشد و به راحتی این پذیرش صورت نخواهد گرفت. عوامل مختلفی در این پذیرش نقش دارند. ما در این تحقیق به نقش عوامل داخلی سازمانها که در پذیرش کارت امتیازی متوازن (که از مهمترین سیستمهای مدیریت عملکرد است) موثر می باشد می پردازیم. جامعه آماری در این تحقیق ۱۹۶ نفر از خبرگان و کارشناسان شرکت ایران خودرو بوده و ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود. طی این تحقیق عوامل سن سازمان، اندازه سازمان، کنترل فرآیندهای کاری و تنوع محصولات و خدمات بررسی شد و مشخص شد این عوامل در پذیرش کارت امتیازی متوازن موثر بوده و تاثیر سن سازمان بالاتر و کنترل فرآیندهای کاری کمتر می باشد.

واژگان کلیدی: عوامل داخلی - عوامل پذیرش - کارت امتیازی متوازن

۱. مقدمه:

سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان ها مواجه اند. چشم اندازی که این مدیران برای سازمان خود تصور می کنند برای خود آنها کاملاً روشن است ولی آگاهی و درک کارکنان از این چشم انداز بسیار کم و همسویی و همدلی آنها برای تحقق اهداف منبعت از این چشم انداز بسیار کمتر است. (ابراهیمی، مریم ۱۳۸۳) بنابراین مدیران ارشد همواره در جست و جوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژیهای خود بوده اند و در این میان روشهای ارزیابی به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژیهای خود برگزیده اند در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش فعالیت ارزش آفرین سازمانها متکی به داراییهای مشهود آنها نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان روابط با مشتریان و تأمین کنندگان کیفیت محصولات و خدمات فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی داراییهایی به مراتب ارزشمندتر از داراییهای فیزیکی اند و توانمندی سازمانها در به کار گیری این داراییهای نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آنها را رقم میزند و ارزیابیهای مبتنی بر سنجهای مالی توانایی ارزیابی این داراییهای نامشهود و انعکاس تأثیر آنها بر موفقیت سازمانها را ندارند. (زهره و دیگران ۱۳۸۵) در اوایل دهه ۱۹۹۰ روش ارزیابی متوازن توسط چند تن از محققین به دنیا معرفی شد. این روش معتقد بود که ارزیابی عملکرد نبایستی تنها به سنجهای (مالی) متکی باشد بلکه عملکرد را باید از منظرهای مهم دیگری همچون منظر (مشتری) (فرآیندهای داخلی) و (یادگیری و رشد) نیز مورد ارزیابی قرار داد.

۲- بیان مساله:

کارت امتیازی متوازن (BSC) که امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده، نه تنها یک ابزار اندازه گیری عملکرد فراگیر و یکپارچه است، (میرکاظمی، عذرا ۱۳۸۵) بلکه یک

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

سیستم مدیریتی با رویکرد جدید مدیریت استراتژیک می باشد . اگرچه چارچوب BSC عملکرد را در سطوح سازمان گرفته تا سطح تجاری و تا سطح فردی مورد بررسی قرار می دهد ، ولی در کاربرد آن دامها و معایبی نیز وجود دارد . BSC نه به طور نسبی و نه به طور مطلق ، هیچ تکنیکی برای تخمین میزان مشارکت هر چشم انداز ارائه نمی دهد و حتی اهمیت نسبی هر شاخص را نیز تحت یک چشم انداز واحد تخمین نمی زند. زیگنفس(۲۰۰۰) استفاده از کارت امتیازی متوازن را به منظور انتخاب شاخص های عملکرد در حوزه بازرسی ممیزی داخلی نشان داد. کالن و همکاران (۲۰۰۳) استفاده از کارت امتیازی متوازن را برای تقویت مدیریت عملکرد پیشنهاد دادند. لانکویست(۲۰۰۲) کارت امتیازی متوازن را یکی از معروف ترین سیستم های اندازه گیری و سنجش عملکرد در آمریکا و اروپا تلقی کرد. با توجه به گسترش رقابت جهانی و افزایش تنوع تقاضای مشتری سازمان ها برای حفظ بازار و کسب سود باید بطور مداوم در تلاش برای بهبود تولید ارائه خدمات و فرآیندهای فعالیت مطابق با سلیقه مشتریان باشند. پر واضح است که مشتری امروزی خواستار محصولی با کیفیت و در عین حال با قیمتی مناسب است. این امر نیز مستلزم ارتباط نزدیک با مشتریان و شناخت کافی از فرآیندهای درونی سازمان است. ابزاری که می تواند شناخت کامل و صحیحی از عملیات درونی یک سازمان و بازخور مناسبی از عملکرد کارکنان ارائه کند، ارزیابی عملکرد است. سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام ، افزایش وظایف و فعالیت ها ، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان ها مواجه اند. در چنین فضایی جاری سازی سیستم مدیریت عملکرد دشوار خواهد بود. در نتیجه پذیرش آن در سازمانها با مسایل و مشکلاتی همراه می باشد و به راحتی این پذیرش صورت نخواهد گرفت. عوامل مختلفی در این پذیرش نقش دارند. لذا عوامل داخلی سازمانها که در پذیرش کارت امتیازی متوازن موثر می باشند ، و بررسی نقش آنها در این پذیرش ، دغدغه ای برای شرکتها باشد. پس این سوال مطرح است که نقش عوامل داخلی موثر بر اجرای کارت امتیازی متوازن چه می باشد؟

۳- ضرورت تحقیق:

مدل ارزیابی متوازن یکی از مدل های بسیار مطرح و رایج در دو دهه اخیر می باشد که در خصوص نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان ها اعم از تولیدی و خدماتی تحول نوینی را ایجاد کرده است. استفاده از این مدل در کشور ایران می تواند رویکرد جامع و متوازنی را نسبت به ارزیابی شرکت های خودروسازی در این حوزه را داشته و با شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردی ، موجب رقابت بیشتر بین آنها و در نتیجه افزایش کارآئی و اثربخشی نهایی شرکت خواهد شد .

باتوجه به مزایای کارت امتیازی متوازن در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، توانمندسازی مدیران در پیاده سازی موفق استراتژیهای خود در حوزه های مالی و غیر مالی و همچنین پر کردن شکاف میان تدوین استراتژی و اجرای آن با تبدیل اهداف سازمان به معیارهای قابل اندازه گیری ، استفاده از این سیستم مدیریت عملکرد متوازن اهمیت ویژه ای پیدا می کند. در نتیجه پذیرش آن در سازمانها اهمیت بالایی پیدا می کند. لذا بررسی عواملی که در پذیرش کارت امتیازی متوازن در سازمانها موثر می باشد، در پذیرش و جاری سازی آن ضرورت می یابد. در این تحقیق می خواهیم عوامل داخلی که بر پذیرش کارت امتیازی متوازن در شرکت ایران خودرو موثر است را بررسی کنیم. بررسی این عوامل در صنعت خودرو سازی ایران تاکنون صورت نگرفته و خلا آن در این صنعت وجود دارد.

۴ - پرسش های تحقیق

سوال اصلی :

فاکتورهای درون سازمانی و پذیرش کارت امتیازی متوازن رابطه ای وجود دارد؟ آیا بین

سوالات فرعی :

آیا سن سازمان با اجرای کارت امتیازی متوازن در شرکت ایران خودرو رابطه دارد؟

آیا تنوع محصولات و خدمات سازمان با اجرای کارت امتیازی متوازن در شرکت ایران خودرو

رابطه دارد ؟

آیا اندازه سازمان با اجرای کارت امتیازی متوازن در شرکت ایران خودرو رابطه دارد ؟

آیا کنترل فرایند های کاری با اجرای کارت امتیازی متوازن در شرکت ایران خودرو رابطه

دارد ؟

۵- متغیرهای تحقیق:

در این تحقیق ، سن سازمان ، اندازه سازمان ، تنوع محصولات و خدمات ، کنترل فرآیندهای کاری ، متغیرهای مستقل و پذیرش کارت امتیازی متوازن ، متغیر وابسته می باشند .

۵-۱- تعریف متغیرهای تحقیق:

اندازه سازمان :

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، فاکس ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، وبگاه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

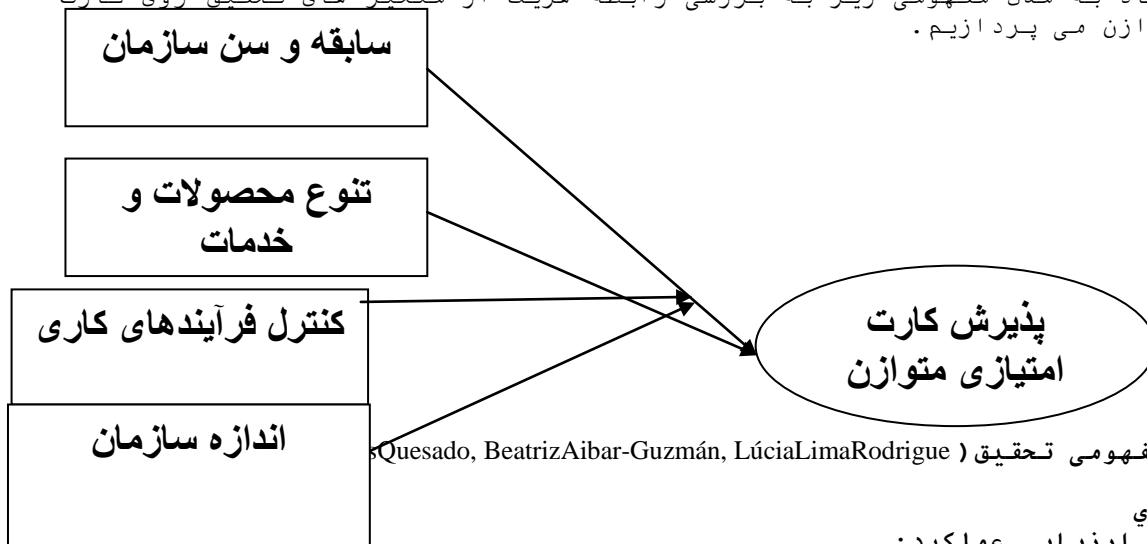
بزرگی سازمان دارای چهار عنصر یا جزء است :

- ظرفیت فیزیکی سازمان: تعداد تخت‌های بیمارستان، تعداد خطوط تولید ، تعداد کلاس‌های دانشگاه، ...
- کارکنان موجود سازمان: رایج‌ترین معیار کارکنان نیمه وقت، کار و کسب فصلی، نوع صنعت
- ورودی و خروجی سازمان: تعداد مشتریان و تعداد دانشجویان و فروش
- منابع مالی و مادی
- سن سازمان: سابقه فعالیت
- تنوع محصولات و خدمات: گوناگونی محصولات تولید شده یا خدمات ارائه شده توسط سازمان
- کنترل فرآیندهای کاری: تلاش سیستماتیک توسط مدیران کسب و کار برای اینکه عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه‌ها و هدفها بسنجند تا مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر.

۶- مدل مفهومی

مدل مفهومی زیر برگرفته از مفهوم کارت امتیازی متوازن بوده و به بررسی رابطه متغیرهایی در پذیرش کارت امتیازی متوازن می پردازد. در این مدل ، عوامل داخلی یک سازمان که می تواند در ایجاد پذیرش کارت امتیازی متوازن در سازمان نقش داشته باشند بررسی شده و تاثیر هر یک به عنوان متغیرهای مستقل روی کارت امتیازی متوازن به عنوان متغیر وابسته بررسی می شود. این مدل درخصوص عوامل داخلی سازمان جامع بوده و به سادگی گویای این رابطه می باشد.

لذا با استناد به مدل مفهومی زیر به بررسی رابطه هر یک از متغیرهای تحقیق روی کارت امتیازی متوازن می پردازیم .



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (Quesado, Beatriz Aibar-Guzmán, Lúcia Lima Rodrigue)

۷- مبانی نظری

۷-۱- تعریف ارزیابی عملکرد:

تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه شده است. از جمله: ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد "نحوه استفاده از منابع" اساساً در قالب شاخص های کارایی بیان می شود. اگر در ساده ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مديريت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد که عمده ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیتها می باشد. از سوي دیگر ارزیابی عملکرد در "بعد سازمانی" معمولاً متعارف اثر بخشی فعالیتهاست، منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیتها و عملیات است. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. (مهرگان، محمدرضا، ۱۳۸۸)

۷-۲- اهمیت نظام ارزیابی عملکرد:

در حال حاضر با توجه به تحولات شگرفت در زمینه صنعت و مديريت ، وجود نظام ارزیابی اجتناب ناپذیر است ، به گونه ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان ، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع ، امکانات ، کارکنان ، اهداف و استراتژیها ، به عنوان یکی از علایم بیماریهای سازمان قلمداد می شود (خسروی بهمن ماه ، ۱۳۸۱) بنابراین مبحث ارزیابی عملکرد از اهمیت ویژه ای نزد سازمانها و مدیران برخوردار است .



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

۷-۳- سطوح ارزیابی عملکرد

۷-۳-۱- سطح خود ارزیابی :

- مدل جایزه دمینگ : deeming prize .

- مدل مالکوم و بالدريج

- مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM)

۷-۳-۲- سطح ارزیابی فردی

۷-۳-۳- سطح ارزیابی سازمانی

۷-۴- سیستم کارت امتیاز متوازن (BSC)

روش ارزیابی متوازن در ابتدای پیدایش در سال ۱۹۹۲ اساساً بعنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد با هدف رفع ناکارآمدی روشهای ارزیابی عملکرد سازمانها (که عمدتاً متکی بر سنجش

های مالی بودند) توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتن معرفی گردید . بعداً روش BSC

بعنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی ، و سیستمی برای مدیریت استراتژی مطرح شد .

۷-۴-۱- مناظر کارت امتیازی متوازن:

- منظر مالی

- منظر مشتری

- منظر فرآیندهای داخلی

- منظر یادگیری و رشد

BSC به مدیریت ارشد سازمان کمک می کند تا اهداف مندرج در چشم انداز و استراتژیهای خود

را که در قالب جملات کلی بیان می شود به صورت سنجشها ، اهداف کلی ، برنامه ها و

ابتکارات اجرایی قابل فهم برای همه افراد در هریک از چهار منظر سازمانی بیان نماید .

این شاخصها و اهداف نه تنها برای سطح کلی سازمان ، بلکه برای تمامی سطوح و واحدها ، و

حتی کارکنان تعیین و اعلام می گردد . با اتصال این معیار های ارزیابی به یکدیگر و با

استراتژی سازمان ، نوعی همسوئی و همدردی و هم نظری در تحقق اهداف سازمانی به وجود می

آید واژه متوازن در روش BSC ناشی از چهار مورد توازی است که توسط این روش ارزیابی

در سازمان ایجاد می گردد (کاپلان و همکاران ، ۱۳۸۶ ، ص ص ۳۰ و ۳۱)

- توازن بین سنجش های مالی و غیر مالی

- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

- توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

- توازن بین شاخصهای هادی و تابع عملکرد

۷-۵- جمع بندی مبانی نظری

همانطور که بررسی شد کارت امتیازی متوازن دارای مزایای زیادی بوده که به طور خلاصه می

توان به موارد زیر اشاره کرد:

سازمان را جهت استراتژی هم سو می کند.

برنامه ریزی استراتژیک را یکپارچه می کند.

موجب تخصیص بهینه منابع می شود.

باعث بهبود اثر بخشی مدیریت می شود.

باتوجه به موارد ذکر شده پذیرش کارت امتیازی متوازن از سوی بنگاهها و سازمانها اهمیت

زیادی پیدا خواهد کرد. در تحقیقات پیشین ، مطالعات صورت گرفته بیشتر حول محور اجرای کارت

امتیازی متوازن در بنگاهها بوده و در خصوص عوامل موثر بر پذیرش آن بررسی زیادی صورت

نگرفته است. لذا در این تحقیق در خصوص عوامل داخلی تاثیر گذار در پذیرش کارت امتیازی

متوازن از سوی شرکت مورد مطالعه (ایران خودرو) تحقیق و بررسی صورت گرفته است .

۸- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده توصیفی_ پیمایشی و از نوع

اسنادی_ میدانی می باشد.

۸-۱- جامعه آماری

جامعه آماری مورد مطالعه این تحقیق کارشناسان ارشد و خبره در حوزه برنامه ریزی

استراتژیک شرکت ایران خودرو می باشد که تعداد آنها حدود ۴۰۰ نفر می باشد.

۸-۲- نمونه آماری و روش نمونه گیری

روش نمونه گیری در تحقیق حاضر روش نمونه گیری تصادفی که در این روش از جدول مورگان

برای نمونه گیری استفاده می گردد که براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۹۶ نفر می باشد.

۸-۳- ابزار جمع آوری اطلاعات

ابزار استفاده در این تحقیق پرسشنامه می باشد. پرسشنامه های تحقیق حاضر از دو بخش

سوالات عمومی و اختصاصی تشکیل گردیده است که در بخش سوالات عمومی، سوالات مربوط به جمعیت

شناختی به توصیف ویژگی های پاسخ دهندگان به پرسشنامه پرداخته است و در بخش سوالات

اختصاصی به توصیف متغیر های مربوط به تحقیق پرداخته شده است.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، وبگاه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

۸-۴- صحنه گذاری مدل تحقیق و زیر عوامل

در این مقاله جهت بررسی رابطه هریک از فرضیات تحقیق از تعدادی زیر عامل استفاده شده است. هریک از این زیر عوامل سوالات پرسشنامه را تشکیل دادند. استخراج اولیه آنها بوسیله بررسیهای صورت گرفته روی متون تحقیقات گذشته و مصاحبه با کارشناسان و خبرگان صورت گرفت. برای صحنه گذاری روی عوامل از ۳۰ نفر از خبرگان و کارشناسان نظرخواهی صورت گرفت و آنها نظرات خود را در غالب طیف لیکرت اعلام کردند و به هر موردی امتیاز ۱-۵ داده شد. سپس مجموع امتیازهای داده شده ثبت گردید. پس از بررسی امتیازهای داده شده عواملی که کمترین امتیازها را داشتند طبق جدول زیر از لیست عوامل حذف شدند (۹ عامل) و عوامل باقی مانده در پرسشنامه قرار گرفتند.

جمع	نظرات خبرگان و متخصصان																												زیر عوامل			
	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		4	2	3
128	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	تعداد کارکنان
126	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	تعداد مشتریان
117	5	4	2	3	2	3	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	تعداد دارایی های مالی	
84	1	1	4	1	1	2	2	3	4	4	3	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	2	4	2	1	1	3	3	1	3	تیراژ تولید	
76	3	2	2	3	1	3	1	4	1	4	3	1	5	1	2	2	2	1	4	3	3	4	3	3	4	4	1	2	3	1	تعداد واحدهای شرکت	
117	4	5	5	3	3	3	3	4	2	2	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	3	4	4	5	4	5	حاشیه سود	
126	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	سابقه مشتریان سازمان	
81	3	2	1	4	1	3	2	4	2	4	1	1	5	3	2	2	1	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	1	میزان شکایت مشتری	
84	3	2	2	3	1	5	1	4	1	5	3	4	4	1	2	2	2	4	2	3	5	4	2	3	2	4	1	3	3	3	تعداد قطعات برگشتی	
120	5	5	5	3	3	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	2	3	3	2	5	4	4	3	5	5	5	4	تعداد کارکنان بازنقشته	
123	5	5	4	4	2	5	5	3	4	2	2	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	کیفیت خدمات	
133	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	رضایت مشتریان	
120	5	5	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	2	5	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	شفافیت اطلاعات	
123	5	4	5	3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	4	2	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	ساده سازی فرایندها	
131	5	4	5	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	توسعه محصولات جدید	
115	5	5	5	3	4	2	4	4	2	4	3	4	3	5	3	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	کاهش زمان سیکل	
126	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	کاهش هزینه ها و ضایعات	
119	5	5	5	4	3	4	4	2	3	4	3	2	5	5	2	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	کاهش برنامه ریزی تولیدی	
72	2	1	2	1	1	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	5	1	1	1	2	3	1	4	4	3	3	5	1	2	2	تعداد رویه های اصلاح شده	
89	4	5	4	3	1	3	2	4	2	2	3	3	5	3	5	3	4	3	4	2	4	2	1	2	4	2	1	1	4	3	تعریف استراتژیهای جدید	
123	5	5	5	3	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4	5	4	ارتباط فراوان با تامین کنندگان	
131	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	تعداد بالای محصولات و خدمات	
125	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	بهبود توانایی های مدیران	
130	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	بهبود قابلیت های کارکنان	
118	5	5	5	4	2	5	5	3	4	4	2	4	5	4	4	5	2	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	کسب منافع استراتژیک برای سازمان	
75	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	5	1	4	3	4	1	2	2	1	1	2	2	3	4	1	1	1	2	تعداد تامین کنندگان	
79	2	1	2	1	1	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	5	1	1	3	4	3	1	3	2	4	4	3	1	2	3	تولید محصولات جدید	
59	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	3	2	3	1	3	4	2	3	4	1	2	1	تعداد تئیسهای کسب شده	

جدول ۱- صحنه گذاری زیر عوامل

۹- تجزیه تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از آمار توصیفی برای محاسبه شاخص های گرایش به مرکز و پراکندگی و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه ها استفاده شده است. برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون های همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

۹-۱- تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها

۹-۱-۱- جنسیت

بر اساس یافته های جدول ۲ حدود ۶۴٪ از پاسخ دندگان مرد، ۲۸٪ زن و حدود ۸٪ نیز به سوال فوق پاسخ ندادند.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول (۲): توزیع فراوانی و درصد فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

تعداد افراد	درصد فراوانی	شاخصهای آماری جنسیت
۱۲۵	۶۴.۰۵۲٪	مرد
۵۵	۲۸.۱۰۴٪	زن
۱۶	۷.۸۴۳٪	بدون پاسخ
۱۹۶	۱۰۰٪	جمع

۲-۱-۹ - سن
بر اساس یافته های جدول (۳) حدود ۱۰٪ از پاسخ دهندگان در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، حدود ۴۴٪ در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۸٪ در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۲٪ نیز بیشتر از ۵۰ سال سن داشته اند. همچنین حدود ۵٪ به سوال فوق پاسخ نداده اند.
جدول (۳): توزیع فراوانی و درصد فراوانی رده های سنی پاسخ دهندگان

تعداد	درصد فراوانی	شاخصهای آماری رده های سنی
۲۱	۱۰.۴۵٪	۲۰ تا ۳۰ سال
۸۶	۴۳.۷۹٪	۳۱ تا ۴۰ سال
۵۵	۲۸.۱۰٪	۴۱ تا ۵۰ سال
۲۴	۱۲.۴۱٪	بیشتر از ۵۰ سال
۱۰	۵.۲۲٪	بدون پاسخ
۱۹۶	۱۰۰٪	جمع

۳-۱-۹ - تحصیلات
بر اساس یافته های جدول (۴): حدود ۲۲٪ از پاسخ دهندگان دیپلم، ۱۳٪ از پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۵۳٪ لیسانس، ۱۰٪ دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و حدود ۲٪ نیز به سوال فوق جواب نداده اند.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com - دگاه اطلاع رسانی



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

جدول (۴): توزیع فراوانی و درصد فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان

تعداد	درصد فراوانی	شاخصهای آماري مدرک تحصیلی
۴۳	۲۲.۳۷٪	ديپلم
۲۶	۱۲.۷۲٪	فوق ديپلم
۱۰۳	۵۳.۱۳٪	ليسانس
۲۰	۹.۸۴٪	فوق ليسانس و بالاتر
۴	۱.۹۲٪	بدون پاسخ
۱۹۶	۱۰۰٪	جمع

۹-۱-۴ - سابقه شغلی
بر اساس یافته های جدول (۵) حدود ۱۱٪ از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی کمتر از ۱ سال، حدود ۳۳٪ دارای سابقه شغلی ۱ تا ۵ سال، ۳۹٪ سابقه ۵ تا ۱۰ سال و ۱۴٪ دارای سابقه خدمت بیشتر از ۱۰ سال بوده اند. همچنین ۳٪ نیز به سوال فوق جواب نداده اند.

جدول (۵): توزیع فراوانی و درصد فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان

تعداد	درصد فراوانی	شاخصهای آماري سابقه خدمت
۲۲	۱۱.۱۱٪	کمتر از ۱ سال
۶۵	۳۳.۳۳٪	۱ تا ۵ سال
۷۶	۳۸.۵۶٪	۵ تا ۱۰ سال
۲۷	۱۳.۷۲٪	بیشتر از ۱۰ سال
۶	۳.۲۶٪	بدون پاسخ
۱۹۶	۱۰۰٪	جمع

۹-۱-۵ - میانگین متغیرهای تحقیق
میانگین شاخصهای آماری متغیرهای تحقیق شامل فاکتورهای داخلی تاثیر گذار بر پذیرش مدل کارت امتیازی متوازن و ابعاد آن در جدول ۶ آورده شده است.
با توجه به اینکه طیف اشاره شده برای توزیع پرسشنامه طیف لیکرت ۱ تا ۵ می باشد آنگاه در پاسخ به سوالات پرسشنامه مقدار میانگین متغیرهای پرسشنامه از حد نصاب ۳ بالاتر باشد بدین معنا است که متغیر مورد نظر در جامعه آماری مورد نظر مقدار لازم را برای پذیرش کسب نموده است.

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com - وبگاه اطلاع رسانی



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

جدول (۶): میانگین مربوط به متغیرهای تحقیق

میانگین	آماره متغیرها
۳.۶۱۸	اندازه سازمان
۳.۹۱۴	سن سازمان
۳.۴۵۱	کنترل فرایندهای کاری
۳.۸۰۷	تنوع محصولات و خدمات

نتایج نشان داد در بین ابعاد عوامل تاثیرگذار بر کارت امتیازی متوازن سن سازمان بالاترین میانگین و کنترل فرایندهای کاری سازمان کمترین میانگین را داشتند. ۹-۲-۲- تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها ۹-۲-۱- آزمون فرضیه ها از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن بررسی می شود که هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته ارتباط معناداری دارد. باتوجه با اینکه داده های تحقیق مقیاس رتبه ای می باشد از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

۹-۲-۱- ۱- فرضیه اول

جهت تایید یا رد فرضیه باید در ابتدا دو فرضیه را تعریف نماییم که فرضیه H_0 به معنای رد فرضیه و فرضیه H_1 به معنای تایید فرضیه می باشد.

H_0 : اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با سن سازمان ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با سن سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۷): رابطه بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و سن سازمان

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری متغیرها
معنی دار است	$r = ۰/۷۷۹$ $Sig = ۰/۰۰۱$	۴.۶۲۵	۱۶.۸۱	اجرای مدل کارت امتیازی متوازن
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	سن سازمان

$P < ۰/۰۱$

n = ۱۹۶ --- حجم نمونه

ضریب همبستگی بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و سن سازمان در جدول شماره (۷) نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و سن سازمان در سطح ($\alpha = ۰/۰۱$) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه مقابل H_1 تایید می شود.

۹-۲-۱- ۲- فرضیه دوم

جهت تایید یا رد فرضیه باید در ابتدا دو فرضیه را تعریف نماییم که فرضیه H_0 به معنای رد فرضیه و فرضیه H_1 به معنای تایید فرضیه می باشد.

H_0 : اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با اندازه سازمان ارتباط معناداری وجود ندارد.

H_1 : اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با اندازه سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.



دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول (۸): رابطه بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و اندازه سازمان

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری متغیرها
معنی دار است	r = ۰/۸۱۱ Sig = ۰/۰۰۱	۳.۸۱۴	۱۸.۸۵	اجرای مدل کارت امتیازی متوازن
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	اندازه سازمان
				P < ۰/۰۱
				n = ۱۹۶ --- حجم نمونه

ضریب همبستگی بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و اندازه سازمان در جدول شماره (۸) نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و اندازه سازمان در سطح (α = ۰/۰۱) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H0 رد و فرضیه مقابل H1 تأیید می شود.

۱-۲-۳-۹- فرضیه سوم جهت تأیید یا رد فرضیه باید در ابتدا دو فرضیه را تعریف نماییم که فرضیه H0 به معنای رد فرضیه و فرضیه H1 به معنای تأیید فرضیه می باشد.
H0: اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با کنترل فرایندهای کاری ارتباط معناداری وجود ندارد.
H1: اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با کنترل فرایندهای کاری ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول (۹): رابطه بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و کنترل فرایندهای کاری

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری متغیرها
معنی دار است	r = ۰/۶۸۲ Sig = ۰/۰۰۱	۴.۳۱۳	۱۷.۴۱	اجرای مدل کارت امتیازی متوازن
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	کنترل فرایندهای کاری
				P < ۰/۰۱
				n = ۱۹۶ --- حجم نمونه

ضریب همبستگی بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و کنترل فرایندهای کاری در جدول شماره (۹) نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و کنترل فرایندهای کاری در سطح (α = ۰/۰۱) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H0 رد و فرضیه مقابل H1 تأیید می شود.
۱-۲-۳-۴- فرضیه چهارم جهت تأیید یا رد فرضیه باید در ابتدا دو فرضیه را تعریف نماییم که فرضیه H0 به معنای رد فرضیه و فرضیه H1 به معنای تأیید فرضیه می باشد.
H0: اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با تنوع محصولات و خدمات ارتباط معناداری وجود ندارد.
H1: اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با تنوع محصولات و خدمات ارتباط معناداری وجود دارد.



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول (۴-۱۰): رابطه بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و تنوع محصولات و خدمات

نتیجه	ضریب همبستگی اسپیرمن	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری متغیرها
معنی دار است	r = ۰/۶۰۹ Sig = ۰/۰۰۱	۴.۷۰۰	۱۷.۲۸	اجرای مدل کارت امتیازی متوازن
		۳.۴۵۱	۱۵.۸۱	تنوع محصولات و خدمات

P < ۰/۰۱

n = ۱۹۶ --- حجم نمونه

ضریب همبستگی بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و تنوع محصولات و خدمات در جدول شماره (۴-۱۰) نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین اجرای مدل کارت امتیازی متوازن و تنوع محصولات و خدمات در سطح (α = ۰/۰۱) رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه H0 رد و فرضیه مقابل H1 تأیید می شود.

۱۰- نتایج

با توجه به نتایج آزمون همبستگی می توان گفت که اجرای مدل کارت امتیازی متوازن با سن سازمان، اندازه سازمان، تنوع محصولات و خدمات، کنترل فرایندهای کاری، رابطه معنی داری وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که فرضیات تحقیق تأیید شده و لذا می توان ادعا نمود که با افزایش هر یک از متغیرهای تحقیق، پذیرش کارت امتیازی متوازن نیز بالا خواهد رفت و بالعکس.

۱۱- ارائه پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها پیشنهادات تحقیق حاضر در دو بخش ارائه می گردد.

۱۱-۱ - پیشنهادات بر مبنای یافته های تحقیق

- ۱- درخصوص رابطه پذیرش کارت امتیازی متوازن و سن سازمان پیشنهاد می شود:
 - ۱-۱- باتوجه به بالاتر بودن سن شرکت ایران خودرو نسبت به سایر شرکتهای خودرو ساز میتوان از جاری سازی سیستماتیک این رویکرد به عنوان مزیت رقابتی استفاده نمود. لذا درخواست برنامه های بلند مدت برای اجرای این رویکرد و ارائه گزارشات پیشرفت ادواری برای اجرای بهتر رویکرد پیشنهاد می شود.
 - ۲-۱- برگزاری دوره های تخصصی مدیریتی برای مدیران سازمان پیشنهاد می شود
 - ۳-۱- جاری سازی سیستماتیک مدیریت دانش در واحدها
 - ۴-۱- حفظ مدیران با سابقه و خیرگان در سازمان
 - ۵-۱- جابجایی شغلی کارکنان برای ایجاد تجربیات بیشتر در سازمان
 - ۶-۱- بالا بردن چرخه عمر محصولات
 - ۷-۱- بالا بردن وفاداری مشتریان
- ۲- درخصوص رابطه پذیرش کارت امتیازی متوازن و تنوع محصولات و خدمات پیشنهاد می شود:
 - ۱-۲- بهره گیری از تکنولوژیهای روز جهانی برای تولید محصولات
 - ۲-۲- توسعه خدمات پس از فروش محصولات (کارت طلایی)
 - ۳-۲- انجام خدمات طراحی صنعتی برای شرکتهای دیگر
 - ۴-۲- امکان عدم حضور مشتریان در نمایندگی برای خدمات گارانتی
 - ۵-۲- ایجاد امکان بازدید از خطوط تولید برای مشتریان
 - ۶-۲- ارائه راهنمای سریع بصورت حضوری به مشتریان حین تحویل
- ۳- درخصوص رابطه پذیرش کارت امتیازی متوازن و اندازه سازمان و باتوجه به اینکه شرکت ایران خودرو یک شرکت در اندازه بزرگ محسوب می شود پیشنهاد می شود:
 - ۱-۳- بکارگیری نیروهای کاری جوان و آشنا به دانش روز
 - ۲-۳- استفاده از مشاوران خارجی جهت آشنایی با دانش جهانی
 - ۳-۳- حفظ مدیران کارا و خبرگان در سازمان
 - ۴-۳- افزایش تیراژ تولید
 - ۵-۳- توسعه بازارهای صادرات
- ۴- درخصوص رابطه پذیرش کارت امتیازی متوازن و کنترل فرآیندهای کاری پیشنهاد می شود:
 - ۱-۴
 - ۲-۴

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

- ۳-۴- فرآیندهای داخلی سازمان بازرنگری و در صورت لزوم اصلاح شود زیرا منجر به افزایش کارایی و راندمان و کیفیت فرآیندهای داخلی خواهد شد که افزایش کیفیت فرآیندها با عملکرد سازمان رابطه داشته و منجر به افزایش بهره وری خواهد شد.
- ۴-۴- بازرنگری ساختار سازمانی و ایجاد واحد یا کمیته ای جهت اجرای سیستماتیک کارت امتیازی متوازن
- ۵-۴- استفاده از تکنیکهای ارزیابی کار و زمان
- ۶-۴- افزایش استفاده از اتوماسیون در فرآیند تولید
- ۷-۴- افزایش قابلیت اطمینان خط تولید با بهره گیری از مزایای این تکنیک (reliability)

۱۱- ۲ - پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- به منظور توسعه تحقیقات آینده، چندین پیشنهاد به محققان و کسانی که علاقه مند به انجام پژوهش در این زمینه می باشند، ارائه می شود:
- ۱. بررسی رابطه سایر متغیرهای داخل سازمانی روی پذیرش کارت امتیازی متوازن
- ۲. بررسی رابطه متغیرهای خارج سازمانی روی پذیرش کارت امتیازی متوازن
- ۳. مقایسه پذیرش کارت امتیازی متوازن در شرکت ایران خودرو با سایر شرکتهای خودرو ساز
- ۴. بررسی رابطه اعتقاد مدیریت ارشد به کارت امتیازی متوازن در پذیرش آن
- ۵. بررسی رابطه تحریمها و شرایط سیاسی و پذیرش کارت امتیازی متوازن

۱۲ - محدودیت های تحقیق

- برخی از این محدودیتها به شرح زیر است:
- ۱. جامعه آماری مورد نظر به دلیل اینکه مطلع به موضوع تحقیق بودند بخش استراتژی شرکت بود نه کل شرکت. لذا محدودیت برای توزیع پرسشنامه وجود داشت.
- ۲. امکان مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان به دلیل محدودیت زمانی آنها و تحقیق کننده
- ۳. محدودیت در دسترسی به برخی اسناد بخصوص مدارک مالی
- ۴. شناخت محدود برخی از پاسخ دهندگان درخصوص شاخصهای پرسیده شده
- ۵. صحت و دقت پاسخهای ارائه شده توسط پاسخ دهندگان
- ۶. از آنجا که تحقیق در شرکت با قدمت و بزرگ ایران خودرو انجام شده است، ممکن است انجام تحقیق در شرکتهای دیگر نتایج دیگری را بوجود آورد.
- ۷. صرف نظر کردن از متغیر مداخله گر اعتقاد مدیریت ارشد در پذیرش کارت امتیازی متوازن
- ۸. نبود تحقیقات مشابه داخلی

منابع و مآخذ:

منابع فارسی

- ۱- ابراهیمی ، مریم ، بررسی رابطه همراستایی مدیریت استراتژیک سیستم اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن و عملکرد سیستم های اطلاعاتی دانشگاه تربیت مدرس ، تابستان ۱۳۸۳
- ۲- آذر ، عادل ، رجب زاده ، علی (۱۳۸۱) "تصمیم گیری کاربردی" ، تهران ، انتشارات نگاه دانش.
- ۳- اسعدی ، میرمحمد ، میرغفوری ، سید حبیب اله ، صادقی آرانی ، زهرا ، خسروانیان ، حمیدرضا (۱۳۸۹) "ارزیابی عملکرد بیمارستان های دولتی یزد با استفاده از ترکیب مدل های کارت امتیازی متوازن ، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد ، شماره ۶ (۱۸)
- ۴- اصغر پور ، محمد جواد (۱۳۸۲) "تصمیم گیری چند معیاره" تهران ، انتشارات دانشگاه تهران ، چاپ سوم
- ۵- ایرجی کجوری ، ابوالقاسم ، ترک زبان ، فرزاد ، پایان نامه کارشناسی ارشد با موضوع ارزیابی عملکرد شعب شرکتهای پخش مواد غذایی مورد شرکت بخش البرز سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۸۴
- ۶- حافظ نیا ، محمد رضا ، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی ، انتشارات سمت ، ۱۳۸۷
- ۷- حق شناس ، اصغر ، کتابی ، سعیده ، دلوی ، محمدرضا (۱۳۸۶) "ارزیابی عملکرد با روش امتیازات متوازن از طریق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی" دانش مدیریت ، شماره (۷۷)
- ۸- خاکی ، غلامرضا ، روش تحقیق در مدیریت ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ۱۳۸۳
- ۹- ربیعی ، ساره ، شاهنده ، علی (۱۳۹۰) "گسترشی برمدل کارت امتیازی متوازن" نشریه بین المللی صنایع و مدیریت تولید ، ۱ (۲۲)
- ۱۰- ساجدی نژاد ، آرمان ، (۱۳۸۵). "طراحی سیستم عملکرد مراکز تحقیقاتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن" پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع . دانشکده فنی - مهندسی ، دانشگاه تربیت مدرس.

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com :دکاه اطلاع رسانی



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني



موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مديريت دولتي

- ۱۱ - ساسانی ، حسین ، کارت امتیازی متوازن ، فصلنامه صنایع ، ۱۳۸۵
- ۱۲ - سرمه ، زهره ودیگران ، روشهای تحقیق در علوم فناوری ، موسسه نشر آگه ، ۱۳۸۵
- ۱۳ - سلمانیان ، آروین وهمکاری رضا مسافری ، ارائه مدل مناسب ، پایان نامه کارشناسی ارشد سازمان مديريت صنعتی ، ۱۳۸۲
- ۱۴ - شخص نیایی ، مجید ، ارزیابی عملکرد محیط زیست به بهره گیری از روش کارت امتیازی متوازن پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران (دانشگاه فنی مهندسی گروه مهندسی صنایع) ، ۱۳۸۵
- ۱۵ - شکوه فر ، محسن ، سنجش عملکرد سازمانهای تولید با رویکرد کارت امتیازی متوازن به همراه مطالعه موردی پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علم و صنعت ، تابستان ۱۳۸۱
- ۱۶ - طبرسی ، غلامعلی ، طراحی و تعیین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران شامل شرکتهای تابعه سازمان صنایع و معادن بنیاد مستضعفان و جانبازان ، رساله دکتری مديريت دانشگاه تربیت مدرس ، ۱۳۷۷
- ۱۷ - عبداللهی ، جواد ، متناسب سازی و ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت همکاران سیستم ، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی ، دانشگاه حسابداری و مديريت ، ۱۳۸۶
- ۱۸ - عالم تبریز ، اکبر ، منیری ، محمد رضا (۱۳۹۰) "به کارگیری مهندسی ارزش در بهبود عملکرد پروژه" مديريت صنعتی دانشگاه تهران ، ۳(۶)
- ۱۹ - علیرضایی ، م.ر. ، میرحسینی ، س.ع.کشوری.ا. (۱۳۸۴) نظام جامع بهره وری سازمانها به کمک bsc ، جهاد دانشگاهی دانشکده مديريت دانشگاه تهران ، دومین کنفرانس ملی مديريت عملکرد.
- ۲۰ - عادل آذر ، غلامرضایی (۱۳۸۵) ، رتبه بندی استان های کشور با رویکرد ارزیابی متوازن (با بکار گیری شاخص های توسعه انسانی) فصلنامه پژوهش های اقتصادی ایران ۸(۲۷)
- ۲۱ - فضل اللهی ، سمیرا ، اندازه گیری عملکرد و عارضه یابی سیستم لجستیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی شرکت های خودرو ساز سومین کنفرانس مديريت عملکرد ، ۱۳۸۶
- ۲۲ - کاپلان ، رابرت ، نورتون ، دیوید ، سازمانهای استراتژی محور مترجم پرویز بختیاری ، انتشارات سازمان مديريت صنعتی ، ۱۳۸۶
- ۲۳ - کاپلان ، رابرت اس ، نورتون ، دیوید پی (۱۳۸۸) "سازمان استراتژی محوری" ، ترجمه پرویز بختیاری ، تهران ، انتشارات سازمان مديريت صنعتی ، چاپ هشتم .
- ۲۴ - کریستوفر ، مارتین و دیگران مديريت توزیع علمی و عملی ترجمه احمد اخوی موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، ۱۳۸۰
- ۲۵ - مومنی ، منصور بشیری (۱۳۸۸) ، ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی با استفاده از bsc ، مجله مديريت صنعتی ، دوره ۱(۳)
- ۲۶ - مومنی ، منصور ، خدایی ، سمیه و بشیری ، مجتبی (۱۳۸۸) "ارزیابی عملکرد با استفاده مدل ارزیابی متوازن (مطالعه موردی بانک های دولتی منتخب استان فارس) ، مديريت صنعتی دانشگاه تهران. ۲(۵)
- ۲۷ - مهرگان ، م.ر. (۱۳۸۳) مدل های کمی در ارزیابی عملکرد سازمانها (ارزیابی متوازن) ، انتشارات دانشکده مديريت دانشگاه تهران ، چاپ اول
- ۲۸ - میر کاظمی ، سیده عذرا (۱۳۸۸) "طراحی مدل ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها" رساله دکتری مديريت ورزشی ، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان

منابع لاتین

- 1- Avkiran, Necmi K, (2011), "Association of DEA super-efficiency estimates with financial ratios: Investigating the case for Chinese banks" Omega 39
- 2- Bhagwat.R and M. K. Sharma(2007)performance Measurement of supply chain A Balanced score card Approach.computer &Industrial Engineering.Ariclcle in Press
- 3- Chandra, P. (2001). Financial Management Accounting. Fourth Edition, New york: McGraw Hill
- 4- Charnes, A., w.w. Cooper, and E. Rhodes, 1978, "measuring the efficiency of decision making units", European Journal of Operational Research
- 5- Chen,Tser-yieeh,and Chen,Chin-Bein (2008) , " Firm operation performance and analysis with data envelopment analysis and balanced score card" International Journal of production performance management,vol,57,no7
- 6- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced score. Omega
- 7- Halkos, George E and Salamouris, Dimitrios S ,(2004)" Efficiency measurement of the Greek commercial banks with the use of financial ratios: a data envelopment analysis approach" Management Accounting Research 15
- 8-Iranzadeh S, Barghi A.The balanced scorecard approach to performance evaluation. Ind Manag2009);4(8):PP.11-6HTTP://MARKET.ing articles

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - فاکس: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - وبگاه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

- 9- Joo, S. J. and Nixon, d. and Stoeberl, P. A., (2011)“Benchmarking with data envelopment analysis: a return on asset perspective”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 18 No. 4
- 10- Kaplan, RS & Norton, DP" The Balanced Scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, vol, 59 no 3
- 11- Kaplan,R.S. &Norton,D.P.(1992),"The Balanced Scorecard- measures that drive performance",Harvard Business Review,January- February
- 12- Kaplan,R.S. &Norton,D.P.(1996),"Translating strategy into Action- The Balanced Scorecard", Harvard Business Sched press,Boston,Mass,USA
- 13- Kaplan. R. S and A.A. Atkinson(2007) Advanced Management Accounting.Third Edition.Prentice –Hall of India Private Limited New Delhi-1110001
- 14- Min , Hokey and Joo , Seong Jong and Kim, Joungman (2008) “Evaluating the financial performances of Korean luxury hotels using data envelopment analysis” International Journal of quality & reliability management ,vol 25,no4
- 15- Neely Andy ,Gregory mike and Platts ken (1995).. “ Performance measurement system design: A literature review and research agenda”. International journal of operation & production management. Vol 15.No 4
- 16- Niven, Paul R ."Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies"(2003) john wiley & sons, Inc.
- 17- Patrícia Rodrigues Quesado, Beatriz Aibar-Guzmán, Lúcia Lima Rodrigue , 2016
- 18- Sherman, H. and Ladino, G. (1995), “Managing bank productivity using data envelopment analysis”, Interfaces, Vol. 25 No. 2
- 19- Yinsheny, k,(2000), “ Efficiency Measuring DEA model for production system whith independence subsystems” Journal of operation Research, Vol.43,No.2

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرتشت غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com