

## ارزیابی عملکرد شعب یک شرکت بیمه با استفاده از رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تکنیک‌های MADM فازی

علی رضا موتمنی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۲۵

وحید فتاحی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۰۲

سید محمد کریمی<sup>۳</sup>

### چکیده

شرکت‌های بیمه باید عملکرد موفقیت‌آمیزی در انجام اهداف خود داشته باشند. آگاهی از اینکه عملکرد سازمان تا چه حد در جهت رسیدن به این اهداف بوده و موقعیت سازمان در محیط پیچیده و پویای امروزی کجاست، برای مدیران و سازمان‌ها اهمیت فراوانی دارد. در این راستا، داشتن الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمان ضروری است.

مقاله حاضر با استفاده از تلفیق تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و کارت امتیازی متوازن، روشی برای ارزیابی عملکرد شعب یکی از شرکت‌های بیمه در ایران ارائه می‌دهد. در ابتدا با نظر متخصصان و همچنین مطالعه پیشینه تحقیق، به جمع‌آوری شاخص‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه‌ای پرداخته شد و سپس با نظر خبرگان صنعت بیمه، ۲۳ شاخص کلیدی برای شعب بیمه در نظر گرفته شد. به علاوه، اوزان نسبی شاخص‌ها و معیارها با استفاده از نظر خبرگان و از طریق تحلیل سلسله مراتبی فازی محاسبه گردید. سپس با استفاده از تکنیک VIKOR به رتبه‌بندی شعب موردکاوی شده پرداخته شد. با تحلیل نتایج به دست آمده، نقاط ضعف و قوت هر شعبه شناسایی شد. نتایج نشان داد که منظر مالی از نظر مشتری، مهم‌ترین معیار در بالندگی شعب است و شاخص صدور حق بیمه، نقشی اساسی در رشد شعب بیمه دارد. در انتها، متدلوژی ارائه شده، با روش‌های متداول مشابه مقایسه شده و کاربرد آن به شرکت‌های بیمه توصیه شده است.

واژگان کلیدی: FMADM، کارت امتیازی متوازن (BSC)، فرایند تحلیل سلسله مراتبی

فازی (FAHP)، VIKOR

۱. استادیار دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول) (Email: ar\_motameni@yahoo.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - تحقیق در عملیات، دانشگاه شهید بهشتی (Email: vfatahi@gmail.com)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه مازندران و رئیس کل بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران (Email: mkarimi@centinsur.ir)

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی به شدت رقابتی و پویا در حال فعالیت هستند. محیطی که متغیرهای داخلی و خارجی آن به طور دائم در حال تغییر بوده و امکان پیش‌بینی این تغییرات نیز بسیار سخت و مشکل است و از طرفی، سازمان‌ها هزینه‌های فراوان و زمان زیادی را صرف تهیه، تدوین و اجرای استراتژی‌ها می‌کنند تا بتوانند به اهداف بلندمدت و چشم‌اندازها دست یابند. بنابراین، آگاهی از اینکه عملکرد سازمان بیمه تا چه حد در جهت رسیدن به این اهداف بوده و موقعیت سازمان در محیط پیچیده و پویای امروز چگونه است، برای مدیران و سازمان‌های بیمه‌ای اهمیت فراوانی دارد. در گذشته با توجه به شرایط فعالیت شرکت‌های دولتی و عدم حضور بخش خصوصی در این صنعت، از رقابت در کیفیت ارائه خدمات خبری نبوده و در مطالعاتی که تاکنون در زمینه ارزیابی عملکرد بیمه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها<sup>۱</sup> انجام شده است، جنبه‌های نامحسوس عملکرد مانند کیفیت خدمات در نظر گرفته نشده است (Norton, Contrada and Lofrumento, 1997). با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد بیمه‌ها، استفاده از روشی به منظور تعیین تمامی معیارها و عوامل کلیدی، ضروری به نظر می‌رسد که بدین منظور از مدل کارت ارزیابی متوازن<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (عرب مازار، حسینی و شفیعی، ۱۳۸۸). روش ارزیابی متوازن، ابزار اندازه‌گیری مالی سنتی را حفظ کرده، اما به جای تمرکز صرف بر ابزارهای کنترل مالی که رهنمودهای اندکی در زمینه تصمیم‌گیری‌های بلندمدت ارائه می‌کنند، اندازه‌گیری را به عنوان زبانی جدید برای توصیف عوامل محسوس و نامحسوس نیل به استراتژی‌ها به کار می‌گیرد و علاوه بر معیارهای مالی، ارزیابی عملکرد مدیران یا مقایسه شرکت‌ها را از طریق سه

---

1. Data Evolvment Analysis (DEA)

2. Balanced ScoreCard (BSC)

وجه متفاوت دیگر اندازه‌گیری می‌کند: مشتری، کسب‌وکارهای داخلی و رشد و یادگیری.

در این مقاله در پی آن هستیم که به ارزیابی عملکرد شعب یک شرکت بیمه در استان‌های منتخب بپردازیم. به این منظور، ابتدا معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد شعب بیمه در چهار شاخه مالی، مشتری، کسب‌وکار داخلی و رشد و یادگیری احصا می‌گردند. سپس میزان اهمیت معیارها و زیرمعیارها و اولویت آنها تعیین شده و از لوای آن، شعب مورد کاوی شده رتبه‌بندی می‌گردند. در نهایت نقاط ضعف و قوت هر شعبه با توجه به معیارها و زیرمعیارهای تعیین شده بررسی می‌شود.

## ۲. پیشینه تحقیق

ارزیابی عملکرد نشان‌دهنده میزان بهره‌وری فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان است. منظور از بهره‌وری، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها به صورت کارا و مصرف بهینه منابع است. به طور کلی سیستم ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند نظام‌مند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست؛ در واقع، مقایسه‌ای است بین آنچه که وجود دارد و آنچه که مطلوب است. (والمحدی، ۱۳۸۸).

مقاله «رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای ارزیابی عملکرد بانک‌ها با استفاده از کارت امتیازی متوازن» به استخراج زیرمعیارها و شاخص‌های عملکردی بانک‌ها با محوریت کارت امتیازی متوازن و با استفاده از نظر خبرگان پرداخته و در نهایت به رتبه‌بندی بانک‌های مورد کاوی شده پرداخته است (Kaplan and Norton, 1992).

مرل<sup>۱</sup> تحقیقی در مورد کاربرد مدل ارزیابی متوازن به عنوان یک ابزار کنترل راهبردی در شرکت‌های بیمه انجام داده است که این مدل، اطلاعات مفیدی را برای مدیریت فراهم می‌کند که علاوه بر ارقام تاریخی، بر جنبه‌های غیرمالی نیز تأکید دارد.

علاوه بر این بر دستیابی و ارزیابی عملکرد شرکت با استفاده از جنبه‌های مدل ارزیابی متوازن (مالی، مشتری، فرایند داخلی و نوآوری و آموزش) نیز تأکید دارد (Wang and Chang, 2007).

در مقاله‌ای بررسی شده است که تمامی مؤسسات مالی و اعتباری مانند شرکت‌های بیمه فقط بر اساس شاخص‌های مالی خود عملکردشان را ارزیابی می‌کنند و به شاخص‌های دیگر مانند رضایت کارکنان، مردم (مشتری و سرمایه‌گذار)، فرایندهای داخلی سازمان و سطح درآمد کارکنان توجهی ندارند (Yeo, 2003). در فرانسه تحقیقی در شرکت‌های بیمه با عنوان «ارزیابی متوازن به عنوان یک ابزار شناخت مدیریت در شرکت‌های بیمه فرانسوی» صورت گرفت که در این تحقیق، ابتدا از ارتباط بین جنبه‌های ارزیابی متوازن و سپس چگونگی ارزیابی متوازن در شرکت‌های بیمه فرانسه بحث گردید و در نهایت این نتیجه حاصل شد که مدیران، ارزیابی متوازن را ابزار مدیریتی مناسبی جهت هدایت و دستیابی به اهداف مؤسسه می‌دانند (Opricovic and Tzeng, 2007).

باتوجه به بررسی پیشینه تحقیق، فقدان تحقیقات کافی در زمینه ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه با استفاده از کارت امتیازی متوازن در ایران کاملاً محرز گردید. لذا تحقیق پیش‌رو در صدد ارائه روشی جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه است.

### ۳. سؤال‌های تحقیق

سؤال‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

- شاخص‌های ارزیابی عملکرد شعب بیمه براساس مدل BSC چیست؟
- اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌های مزبور چگونه است؟
- ارزیابی عملکرد شعب موردکاوی شده باتوجه به شاخص‌های فوق چگونه است؟

#### ۴. روش شناسی

##### ۴-۱. روش و ابزار گردآوری داده‌ها

داده‌های ثانویه در این تحقیق، از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتاب‌ها، مقالات، مستندات، اینترنت و... جمع‌آوری شده‌اند و به‌منظور تدوین مبانی نظری تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه نیز از روش‌های میدانی شامل پرسش‌نامه و مصاحبه، به‌منظور پاسخ به سؤالات تحقیق استفاده شده است.

برای شناسایی زیرمعیارها و شاخص‌های مربوطه هریک از چهار معیار اصلی کارت امتیازی متوازن، از مقالات، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های متعددی بهره گرفته شد. برای انتخاب زیرمعیارهای نهایی برای هر معیار از بین مواردی که از مطالعه مقالات و تحقیقات پیشین تعیین گردید، از روش مصاحبه با خبرگان استفاده گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها توسط خبرگان برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارها از کاربرد استفاده گردید. از آنجاکه معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد از نوع کلامی هستند، بهتر دیده شد که داده‌های لازم جهت اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌ها با طیف فازی جمع‌آوری و درنهایت با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی اولویت‌بندی شود. لذا کاربرگ‌ها با طیف فازی و از نوع اعداد فازی مثلثی می‌باشند. درنهایت به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مالی به تفکیک شعب، از فهرست‌های کنترل استفاده شد که به‌این‌منظور طراحی گردیده بود.

–روایی و پایایی ابزار تحقیق: در روش مقایسات زوجی، تمام عوامل به‌صورت مقایسات زوجی و دو به دو با هم قیاس می‌شوند که این عمل خود تمام احتمالات مرتبط با در نظر گرفته نشدن یک معیار یا یک سؤال را از بین می‌برد و گواهی بر روایی پرسش‌نامه است. با توجه به اینکه پرسش‌نامه‌ها براساس تحلیل سلسله مراتبی و از نوع مقیاس ساعتی بوده‌اند، برای پایایی این پرسش‌نامه‌ها از شاخصی به نام شاخص سازگاری

استفاده می‌شود. ضریب سازگاری مثبت به دست آمده در روش میخاییلوف<sup>۱</sup>، نشان از پایایی پرسش‌نامه‌هاست و مقدار منفی، نشان‌دهنده ناسازگاری بالا در مقایسات است.

**روش تحلیل داده‌ها:** روش‌های تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>۲</sup> و VIKOR، روش‌هایی هستند که جهت تحلیل داده‌ها در این تحقیق استفاده گردید. روش تحلیل داده‌ها به این صورت است که معیارها و شاخص‌ها ابتدا توسط خبرگان در قالب عبارات کلامی وزن‌دهی می‌شوند. سپس با استفاده از نرم‌هندسی، ماتریس تجمیعی حاصل می‌گردد. برای تعیین اوزان و اولویت‌ها، با استفاده از الگوریتم میخاییلوف، مدل ریاضی مربوطه نوشته می‌شود که با توجه به اینکه مدل مذکور غیرخطی است، از نرم‌افزار LINGO برای حل مدل استفاده گردید. سپس ماتریس تصمیم تشکیل شد و با استفاده از تکنیک VIKOR به رتبه‌بندی شعب پرداخته شد.

**الگوریتم میخاییلوف:** میخاییلوف در سال ۲۰۰۳ روشی را برای محاسبه بردار وزن از ماتریس مقایسات زوجی ارائه داد که نارسایی‌های روش‌های پیشین را برطرف ساخته است. به علاوه، با ارائه شاخص ناسازگاری می‌تواند ناسازگاری مقایسات را محاسبه کند. روشی که میخاییلوف ارائه داد مزایایی دارد: اول اینکه نیازی به ماتریس کامل مقایسات نیست. یعنی برای به دست آوردن وزن  $n$  عنصر نیازمند  $\frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه نمی‌باشد، بلکه با هر تعداد  $m \leq \frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه نیز می‌توان وزن عناصر را به دست آورد. دوم اینکه بردار وزن را به صورت حقیقی ارائه می‌دهد و نیازی به توابع رتبه‌بندی فازی<sup>۳</sup> نیست. سوم اینکه در این روش نیازی نیست حتماً از اعداد فازی مثلثی یا ذوزنقه‌ای<sup>۴</sup> استفاده گردد، بلکه با انواع مختلفی از اعداد و مجموعه‌های فازی نیز می‌توان وزن عناصر را

- 
1. Mikhailov
  2. Fuzzy Analytical Itierarchy Process (FAHP)
  3. Fuzzy Ranking Functions
  4. Tranpezoidal

به دست آورد. اما مزیت عمده این روش این است که با ارائه شاخص سازگاری، سازگاری مقایسات را به دست می آورد. ضریب سازگاری مثبت در مدل غیرخطی میخاییلوف که در این تحقیق آورده شده، مورد قبول است و ضریب سازگاری منفی نشان از عدم سازگاری مقایسات است (Schaffnit, Rosen and Paradi, 1997).

به مدل سازی غیرخطی با روش زیر می پردازیم:

$$\begin{aligned} & \max \text{imiSe} \lambda^* \\ & \text{Subject to} \\ & (m_{ij} - l_{ij})\lambda w_j - w_i + l_{ij} w_j \leq 0 \\ & (u_{ij} - m_{ij})\lambda w_j - w_i - u_{ij} w_j \leq 0 \\ & \sum_{k=1}^n w_k = 1, w_k > 0, k = 1, 2, 3, \dots \\ & i = 1, 2, \dots, n-1, j = 2, 3, \dots, n, \\ & j > i \end{aligned}$$

-  $\lambda$ : ضریب سازگاری ماتریس ها که در مدل غیرخطی میخاییلوف، مقدار مثبت

نشان دهنده سازگاری ماتریس و مقدار منفی نشان از عدم سازگاری ماتریس است؛

-  $w$ : اوزان مربوط به معیارها و شاخصها؛

-  $l, m, u$ : مقادیر پایین، متوسط و بالا در عدد مثلثی  $(l, m, u)$ .

- **جامعه آماری**: جامعه آماری این تحقیق، بیمه و واحد آماری، خبرگان بیمه به

خصوص دایره ارزیابی عملکرد و همچنین مدیران بخش های مختلف شرکت

مورد کاوی شده می باشند. این خبرگان از میان مدیران و کارشناسان ارشد با حداقل ۵

سال سابقه خدمت انتخاب شده اند (به دلیل دسترسی به اطلاعات، برخی از استان ها

به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند).

جدول ۱. مشخصات پاسخ دهندگان

رتبه سازمانی	تعداد	درصد
مدیران ارشد	۷	۲۳٪
مدیران میانی	۱۸	۵۸٪
کارشناسان ارشد	۶	۱۹٪

## ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحقیق پیش رو شامل دو فاز کلی است: احصای معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی عملکرد شعب بیمه و ارزیابی عملکرد شعب. یکی از مهم‌ترین قسمت‌های تحقیق، تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد است. لذا پس از مطالعه ادبیات موضوع، معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی بیمه با رویکرد کارت امتیازی متوازن استخراج گردید. با در نظر گرفتن این نکته که برخی از این زیرمعیارها و شاخص‌ها تنها برای ارزیابی شرکت‌های بیمه‌ای به صورت یک کل مناسب می‌باشند و نه برای ارزیابی شعب و همچنین برخی نیز اطلاعاتی در موردشان در شعبه یافت نمی‌شد، لذا در جلسه‌ای با حضور نخبگان و متخصصان صنعت، به بومی‌سازی و مشخص کردن شاخص‌های متناسب با ارزیابی عملکرد شعب بیمه پرداخته شد.

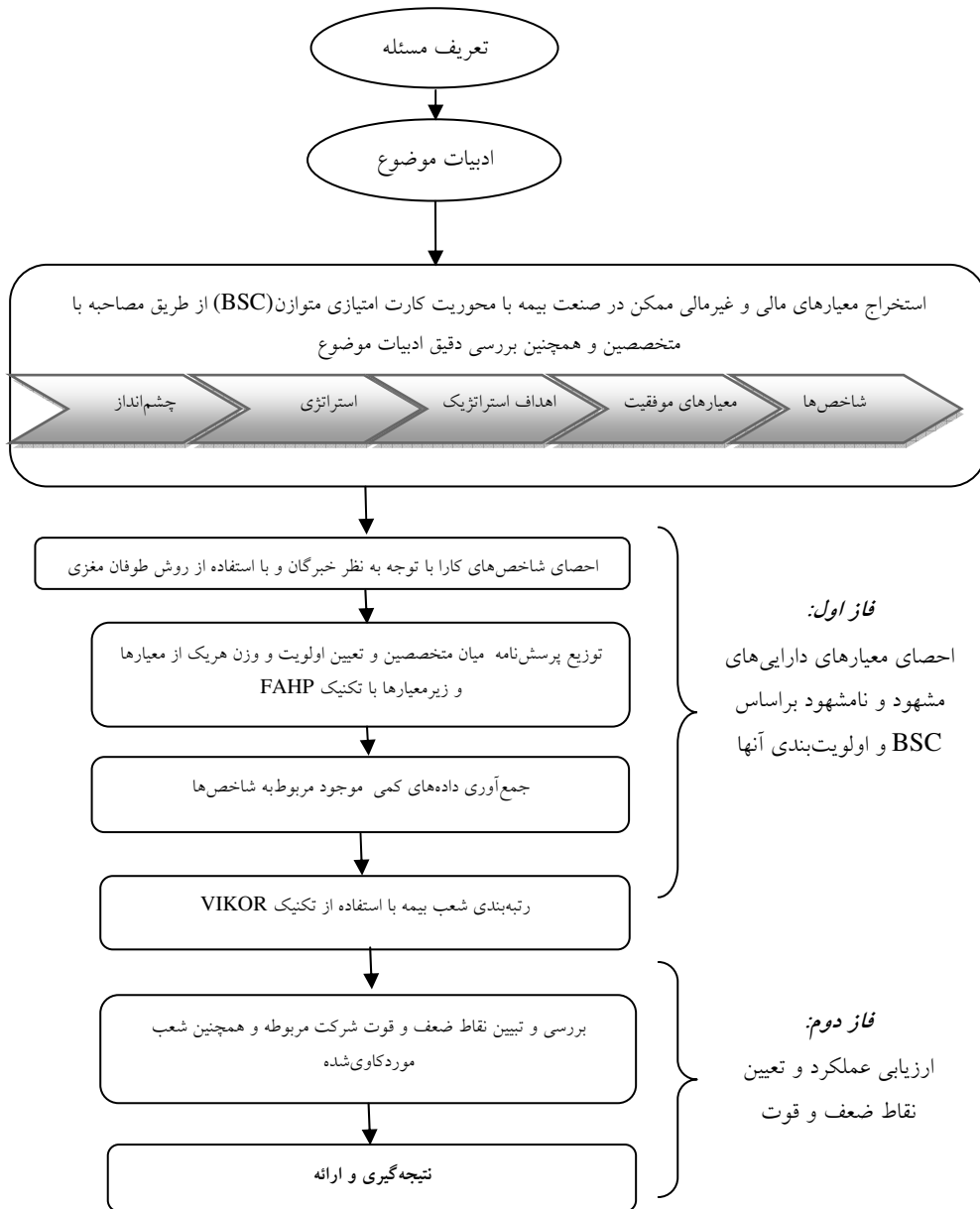
پس از جمع‌بندی نظرات و پیشنهادهای خبرگان، ۲۳ شاخص برای ارزیابی شعب بیمه به دست آمد که ۵ شاخص مربوط به چشم‌انداز مالی، ۶ شاخص مربوط به چشم‌انداز مشتری، ۶ شاخص مربوط به چشم‌انداز فرایندهای داخلی و ۶ شاخص مربوط به چشم‌انداز رشد و یادگیری است.

پس از شناسایی معیارها و زیرمعیارها، پرسش‌نامه‌ای جهت تعیین وزن هر یک از معیارها تدوین گردیده و در اختیار خبرگان در این حوزه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری این پرسش‌نامه‌ها، داده‌های آن در برنامه اکسل وارد گردید. بر طبق روال ماتریس مقایسات زوجی گروهی، برای رسیدن به یک ماتریس واحد، از میانگین هندسی استفاده گردید (آذر و درویشی، ۱۳۸۶).

پس از تلفیق نظرات گروهی از روش مزبور، مدل غیرخطی میخاییلوف برای محاسبه نرخ سازگاری هر یک از ماتریس‌ها و همچنین استخراج اوزان معیارها و شاخص‌ها نوشته می‌شود.



شکل ۱. مراحل تحقیق



جدول ۲. ماتریس مقایسات زوجی تجمیعی مربوط به مناظر اصلی BSC

مالی	بازار و مشتری			فرایند داخلی			رشد و توسعه		
		۰/۶۷	۱	۱/۳۹	۲/۵	۳/۰۱	۴/۰۲	۰/۴	۰/۵
				۱/۴۹	۲	۲/۵	۱/۶۷	۱	۱/۵
							۰/۳۳	۰/۴	۰/۵

در اینجا برای مثال، مراحل محاسبه ضریب سازگاری و همچنین اوزان مربوط به معیارهای اصلی (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری) آورده می‌شود. برای محاسبه اوزان معیارها و شاخص‌ها، احتیاج به  $m \leq \frac{4 \times 3}{2}$  مقایسه زوجی است که ماتریس تلفیق شده از نظرات کارشناسان، در ادامه آورده شده است. لازم به ذکر است که مقدار ضریب سازگاری برای تمامی ماتریس‌های گروهی مثبت به دست آمده است که نشان از سازگاری مقایسات دارد.

باتوجه به فرمول مدل‌سازی غیرخطی میخیایلو ف داریم:

$$\begin{aligned} \max &= y \\ 0.333 * y * w_2 - w_1 + 0.667 * w_2 &\leq 0 \\ 0.390 * y * w_2 + w_1 - 1.390 * w_2 &\leq 0 \\ 0.51 * y * w_3 - w_1 + 2.50 * w_3 &\leq 0 \\ 1.01 * y * w_3 + w_1 - 4.02 * w_3 &\leq 0 \\ 0.10 * y * w_4 - w_1 + 1.40 * w_4 &\leq 0 \\ 0.167 * y * w_4 + w_1 - 1.667 * w_4 &\leq 0 \\ 0.507 * y * w_3 - w_2 + 1.493 * w_3 &\leq 0 \\ 0.500 * y * w_3 + w_2 - 2.500 * w_3 &\leq 0 \\ 0.333 * y * w_4 - w_2 + 0.667 * w_4 &\leq 0 \\ 0.500 * y * w_4 + w_2 - 1.500 * w_4 &\leq 0 \\ 0.062 * y * w_4 - w_3 + 0.333 * w_4 &\leq 0 \\ 0.103 * y * w_4 + w_3 - 0.498 * w_4 &\leq 0 \\ w_1 + w_2 + w_3 + w_4 &= 1 \\ w_1 &\geq 0; w_2 &\geq 0; w_3 &\geq 0; w_4 &\geq 0 \end{aligned}$$



-رتبه‌بندی گزینه‌ها: برای رتبه‌بندی گزینه‌ها از روش ویکور استفاده گردیده که پس از تشکیل ماتریس تصمیم و در نظر گرفتن اوزان معیار، لازم به ذکر است که در گروه Q، گزینه‌ای به عنوان گزینه برتر انتخاب می‌شود که بتواند این دو شرط را داشته باشد:

جدول ۴. رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس مقادیر R و S و Q

۰/۲	بوشهر	هرمزگان	فارس	قم	سمنان
S	۰/۳۰۵	۰/۴۳۴	۰/۲۷۸	۰/۷۲۵	۰/۶۹۲
رتبه	۲	۳	۱	۵	۴
R	۰/۰۳۲	۰/۰۵۰	۰/۰۸۳	۰/۱۰۸	۰/۰۶۷
رتبه	۱	۲	۴	۵	۳
Q	۰/۰۳۱	۰/۲۹۵	۰/۳۳۳	۱/۰۰۰	۰/۶۹۲
رتبه	۱	۲	۳	۵	۴

الف) شرط ۱: اگر  $A^{(1)}$  و  $A^{(2)}$  به ترتیب اولین و دومین گزینه برتر در گروه Q و n بیانگر تعداد گزینه‌ها باشد، رابطه زیر برقرار است: (رابطه ۱)

$$Q(A^{(2)}) - Q(A^{(1)}) \geq \frac{1}{n-1}$$

ب) شرط ۲: گزینه  $A^{(1)}$  باید حداقل در یکی از گروه‌های R و S به عنوان رتبه برتر شناخته شود (آذر و درویشی، ۱۳۸۶).

باتوجه به جدول فوق و رتبه‌بندی و ارزیابی عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی، استان بوشهر به عنوان گزینه برتر معرفی می‌گردد، سپس استان‌های هرمزگان و فارس مشترکاً رتبه دوم را تصاحب می‌کنند، رتبه سوم مربوط به استان سمنان و رتبه چهارم متعلق به قم است.

-تحلیل حساسیت پارامتر Q نسبت به v

مطابق جدول ۴ در شرایط توافق بالا ( $v = 0/6, 0/7, 0/8, 0/9, 1$ ) گزینه فارس و بوشهر به صورت مشترک گزینه برتر می‌باشند. در شرایط توافق متوسط ( $v = 0/5$ )

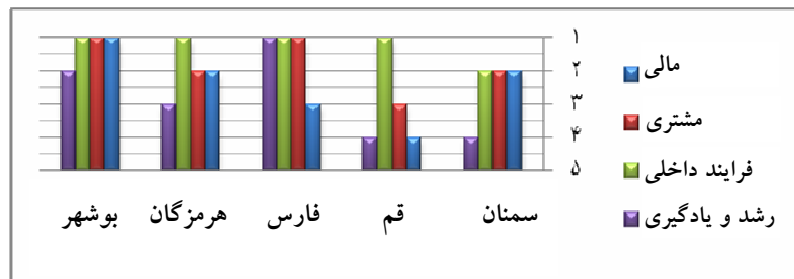
گزینه بوشهر گزینه برتر است و در شرایط توافق پایین (  $V = 0,0/1,0/2,0/3,0/4$  )  
گزینه بوشهر و هرمزگان هم‌زمان به‌عنوان گزینه برتر انتخاب خواهند شد.

جدول ۵. تحلیل حساسیت مقادیر Q بر اساس مقادیر مختلف V

V	بوشهر	هرمزگان	فارس	قم	سمنان
۰	۰/۰۰۰	۰/۲۴۲	۰/۶۶۶	۱	۰/۴۵۷
۰/۱	۰/۰۰۶	۰/۲۵۳	۰/۶۰۰	۱	۰/۵۰۴
۰/۲	۰/۰۱۲	۰/۲۶۴	۰/۵۳۳	۱	۰/۵۵۱
۰/۳	۰/۰۱۹	۰/۲۷۴	۰/۴۶۶	۱	۰/۵۹۸
۰/۴	۰/۰۲۵	۰/۲۸۵	۰/۴۰۰	۱	۰/۶۴۵
۰/۵	۰/۰۳۱	۰/۲۹۵	۰/۳۳۳	۱	۰/۶۹۲
۰/۶	۰/۰۳۷	۰/۳۰۶	۰/۲۶۷	۱	۰/۷۳۹
۰/۷	۰/۰۴۴	۰/۳۱۷	۰/۲۰۰	۱	۰/۷۸۶
۰/۸	۰/۰۵۰	۰/۳۲۷	۰/۱۳۳	۱	۰/۸۳۳
۰/۹	۰/۰۵۶	۰/۳۳۸	۰/۰۶۷	۱	۰/۸۷۹
۱	۰/۰۶۲	۰/۳۴۹	۰/۰۰۰	۱	۰/۹۲۶

در نمودار ۱، رتبه‌بندی هریک از شعب به‌صورت تفکیکی در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن ترسیم شده است.

نمودار ۱. رتبه‌بندی شعب در هریک از چهار منظر



## ۶. بحث و نتیجه گیری

در رتبه‌بندی گزینه‌های مختلف، اغلب از طریق تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها به تعیین اوزان پرداخته می‌شود و توسط TOPSIS، رتبه‌بندی صورت می‌گیرد. در اینجا سه تکنیک VIKOR، TOPSIS و SAW برای رتبه‌بندی شعب موردکاو شده با یکدیگر مقایسه می‌شوند. برای به‌دست‌آوردن اوزان، از دو الگوریتم چانگ<sup>۱</sup> و میخاییلوف برای حل ماتریس مقایسات زوجی جهت به‌دست‌آوردن اوزان استفاده می‌شود. جدول ۶ نتایج رتبه‌بندی حاصل از هر یک از روش‌ها را نشان می‌دهد.

نتایج ممیزی که خبرگان انجام داده‌اند و در آن شاخص‌هایی از قبیل رضایت مشتری، سوددهی شعب، خدمات اینترنت، رضایت کارکنان، آموزش به کارکنان، میزان پیشرفت شعب و ... در نظر گرفته شده، حاکی از رتبه‌بندی زیر می‌باشد:

بوشهر < هرمزگان < فارس < سمنان < قم

زمانی که دو مجموعه  $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots\}$  و  $Y = \{y_1, y_2, y_3, \dots\}$  موجود باشد، ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۲</sup> برای یافتن ارتباط بین  $X$  و  $Y$  می‌تواند به‌کار گرفته شود. ضریب همبستگی که با  $\rho$  نشان داده می‌شود، به‌این صورت محاسبه می‌شود:

$$\rho = 1 - \frac{\sigma \sum d_i^2}{n(n-1)}$$

که در آن  $d_i = y_i - x_i$  تفاوت بین دو رتبه‌بندی را نشان می‌دهد. ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و همچنین نتایج حاصل از سایر روش‌های رتبه‌بندی در جدول ۶ آمده است.

- 
1. Chung
  2. Spearman's Rank Correlation Coefficient

جدول ۶. رتبه بندی با روش های مختلف و ضریب همبستگی اسپیرمن

	اوزان از روش میخاییلوف				اوزان از روش چانگ		
	SAW	TOPSIS	VIKOR	ACTUAL	SAW	TOPSIS	VIKOR
بوشهر	۲	۲	۱	۱	۲	۲	۱
هرمزگان	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۲
فارس	۱	۱	۲	۳	۱	۱	۲
سمنان	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳
قم	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۳
<b>SPEAR</b>	۰/۷	۰/۷	۰/۸۵	۱	۰/۷	۰/۷	۰/۷

همان گونه که در جدول ۶ مشخص است، ضریب همبستگی مربوط به روش به کاررفته بیشترین ضریب همبستگی را دارد ( $\rho = 0/85$ ). در صورتی که این ضریب برای روش VIKOR که اوزان آن با روش چانگ محاسبه شده  $0/7$  است. روش TOPSIS و SAW نیز با هر دو روش وزن دهی، ضریب همبستگی  $0/7$  را به دست آورده اند. بنابراین، همان گونه که مشاهده می شود، نتایج رتبه بندی به شدت به روش وزن دهی و تکنیک MADM مورد استفاده بستگی دارد که طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، متدلوژی ارائه شده نزدیک ترین فاصله را از جواب واقعی دارد.

نتایج این مقاله حاکی از آن است که چشم انداز مالی ( $0/36$ ) مهم ترین عامل در میان عوامل چهارگانه BSC بوده و پس از آن چشم انداز مشتری ( $0/28$ ) و چشم انداز رشد و یادگیری ( $0/24$ ) قرار دارند و چشم انداز فرایندهای داخلی ( $0/12$ ) پایین ترین وزن را دارد. وزن های حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که علاوه بر شاخص مالی، مشتری گرایی و رشد و یادگیری نیز به عنوان مؤلفه های اصلی در رشد و بالندگی شعب بیمه بیش از پیش باید مورد توجه قرار گیرند.

نقاط ضعف و قوت شعب پس از بررسی اطلاعات جمع آوری شده و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان بیمه شناسایی گردید. باتوجه به نتایج به دست آمده در تحقیق، پیشنهادهایی را برای بهبود عملکرد شرکت و شعب ارائه می کنیم:

- شرکت بیمه موردکاوی شده برای رقابت در بازار و بهبود عملکردش باید شاخص‌هایی علاوه بر شاخص‌های مالی که تا کنون به کار برده را به کار گیرد. شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها، همچنین اوزان مربوطه هر معیار و شاخص که نشان از اهمیت هر کدام است، باتوجه به چهار منظر کارت امتیازی متوازن در این تحقیق آمده است و می‌تواند برای این منظور مفید واقع شود.

- باتوجه به اینکه شاخص میزان حق بیمه، بیشترین اهمیت را در میان شاخص‌ها دارد، شرکت باید در زمینه مطالعه بازار و شناسایی بازارهای جدید، تحقیقات مفصلی انجام داده و سعی کند که سهم بیشتری از پرتفوی بازار را تصاحب کند.

- باتوجه به محدود بودن شعب بررسی شده در این تحقیق، به کارگیری متدلوژی ارائه شده برای ارزیابی کلیه شعب شرکت‌های بیمه توصیه می‌شود. همچنین با اندکی تغییر در معیارها و زیرمعیارهای احصاشده در این پژوهش، می‌توان معیارهای مناسب برای ارزیابی شرکت‌های بیمه را شناسایی کرده و رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه خصوصی یا دولتی را با مدل ارائه شده انجام داد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مدل پرداخت کارانه فروش براساس داده‌کاوی و رتبه‌بندی شعب بیمه باتوجه به روشی ارائه گردد که در این مقاله تبیین شد.

## منابع

۱. آذر، ع. و درویشی، ز.، ۱۳۸۶. بهبود سیستم کارت امتیازی متوازن بر اساس منطق فازی. سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
۲. سید مطهری، م. و ولی پور رکنی، ج.، ۱۳۸۸. رابطه معیارهای ارزیابی متوازن و معیارهای ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه. فصلنامه صنعت بیمه، ش ۹۲-۹۱.
۳. عالم تبریز، الف. و محمدرحیمی، ع. ر.، ۱۳۸۸. رویکردهای مدیریت تولید و عملیات در ارزیابی و بهبود فرایندهای کسب و کار. شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چ ۱.
۴. عرب مازار، ع. الف.، حسینی، م. ح. و شفیعی، ز.، ۱۳۸۸. ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC). فصلنامه تخصصی مالیات، ش ۴.



۵. عطاران، م. ک.، ۱۳۸۸. به کارگیری تکنیک‌های MCDM فازی برای ارزیابی بانک‌های خصوصی پذیرفته شده در بورس با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۶. مهرگان، م. ر. و دهقان نیری، م.، ۱۳۸۸. رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران. نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، ش ۲.

۷. والمحدی، و. ف.، ۱۳۸۸. ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC (مطالعه موردی). پژوهشگر (فصلنامه مدیریت)، ش ۱۸.

8. Andersen, B., Bjornar H. and Aarseth, W., 2006. Professional practice holistic performance management : an integrated framework. *International Journal Productivity and Performance Management*. 55(1), pp.61-78.

9. Arshadi, N. and Lawrence, E.C., 1987. An empirical investigation of new bank performance. *Journal of Banking and Finance*, 11(1), pp. 33-48.

10. Bellman, R.E. and Zadeh, L.A., 1970. Decision-making in a fuzzy environment. *Management Science*, 17(4), pp. 141-64.

11. Buckley, J.J., 1985. Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy Sets and Systems*, 17(3), pp. 233-47.

12. Busi, M. and Bititci, U. S., 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. *Collaborative Performance Management*, 55 (1).

13. Evans, H., Ashworth, G., Chellew, M., Davidson, A. and Towers, D., 1996. Exploiting activity-based information: Easy as ABC. *Management Accounting*, 74(7), pp. 24-9.

14. Frigo, M.L., Pustorino, P.G. and Krull, G.W., 2000. The balanced scorecard for community banks: translating strategy into action. *Bank Accounting and Finance*, 13(3), pp. 17-29.

15. Hwang, C.L. and Yoon, K., 1981. *Multiple attribute decision making methods and applications*. New York: Springer-Verlag.

16. Kaplan R.S. and Notron, D.P., 1996. *Translating strategy into action the balanced scorecard*, Harvard Business S.P.

17. Kaplan, R.S. and Norton, D., 1992. The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-9.

18. Kosmidou, K., Pasiouras, F., Doumpos, M. and Zopounidis, C., 2006. Assessing performance factors in the UK banking sector: a multi-criteria methodology. *Central European Journal of Operations Research*, 14(1), pp. 25-44.

19. Kravchuk, R. and Schack, R.W., 1996. Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993. *Public Administration Review*, 56 .
20. Lee, A.H.I., Chen, W.C. and Chang, C.J., 2006. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*.
21. Lee, A.H.I., Chen, W.C. and Chang, C.J., 2008. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34(1), pp. 96–107.
22. Louise, K. and Martin, J., 2000. Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, pp.231-51.
23. Martel, J.M. and Aouni, B., 1990. Incorporating the decision maker's preferences in the goal programming model. *Journal of Operational Research Society*, 41 (12), pp. 1121- 32.
24. McNamara, C. and Mong, S., 2005. Performance measurement and management: Some insights from practice. *Australian Accounting Review*, 1(15), pp. 14–26.
25. Meyer, D.W. and Markiewicz, M. K., 1997. Developing a balanced scorecard at Wachovia corporation. *Bank Accounting and Finance*, 11(1), pp. 13–19.
26. Norton, D.P., Contrada, M.G. and Lofrumento, T., 1997. Case study: how Chase Manhattan Bank uses the balanced scorecard. *Banking Accounting and Finance*, 11(1), pp. 3–11.
27. Opricovic, S. and Tzeng, G.H., 2003. Defuzzification within a fuzzy multicriteria decision model. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledgebased Systems*, 11(5), pp. 635–52.
28. Opricovic, S. and Tzeng, G.H., 2007. Extended VIKOR method in comparison with outranking methods. *European Journal of Operational Research*, 178(2), pp.514–29.
29. Rue, L.W. and Byars, L.L., 2005. *Management: skills and application*. Homewood, IL: McGraw-Hill, 11<sup>th</sup>ed.
30. Saaty, T.L., 1980. *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw-Hill.
31. Sandstrom, J. and Toivanen J., 2002. The problem of managing product development engineers: can the balanced scorecard be an answer? *International Journal of Production Economics*, 78.

32. Schaffnit, D. and Rosen, J.C.P., 1997. Best practice analysis of bank branches: an application of DEA in a large Canadian Bank. *European Journal of Operational Research*, 98, pp. 269–89.
33. Stewart, T.A., 1997. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York:Doubleday.
34. Wang, T.C. and Chang, T.H., 2007. Application of TOPSIS in evaluating initial training aircraft under a fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 33(4), pp. 870–80.
35. Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., Dan Yang, 2006. *Reducing conflict in balanced scorecard evaluations*. Organizations and Society.
36. Wua, H.Y., Tzeng , G.H. and Chen, Y.H., 2009. A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. *Journal Homepage*, <<http://www.Elsevier.com>>[Accessed 2/4/2011].
37. Yeo, R., 2003. The tangibles and intangibles of organizational performance. *Team Performance Management*, 9(7/8), pp. 199-204.
38. Zoe, R. and Mc Guire M., 2004. Performance management in the public sector: fact or fiction. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53(3), pp. 245-60.

