

## ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد شهرستان های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران بر اساس مدل BSC (کارت امتیاز متوازن)

تورج مجیبی ۱ و سید حسن صفوی ۲

۱دانشیار ، دانشکده علوم انسانی ، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه ، فیروزکوه ، ایران  
۲کارشناسی ارشد ، دانشکده علوم انسانی ، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه ، فیروزکوه ، ایران

### چکیده

در عصر حاضر دستیابی به ارزشهای بنیادین و محقق کردن چشم انداز هر سازمان ، مستلزم طراحی و تدوین نقشه جامع استراتژی ، پیاده سازی و ارزیابی میزان اثربخشی آن می باشد. فلسفه وجودی سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی ، تمرکز بیشتر منابع را بر شاخص های دانش بنیان و فرایند محور همچون رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی ضروری می نماید که نتایج و امتیازات کارایی حاصله در این تحقیق ، صحت این ادعا را تایید می نمایند . این تحقیق برآنست تا با شناسایی و اولویت بندی فرآیندهای حیاتی و تعیین شاخصهای اندازه گیری در وجوه مختلف کارت امتیازی متوازن ، کارایی سازمان مورد مطالعه را اندازه گیری نماید . در این تحقیق از تکنیک بردار ویژه و تاپسیس فازی جهت اولویت بندی گزینه ها بهره گیری شده و مقایسه خروجی های این دو مدل ، بیانگر بالاتر بودن سطح دقت و اعتبار تکنیک تاپسیس فازی در مقایسه با دیگر ابزارهای تصمیم گیری چند شاخصه می باشد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد- کارت امتیازی متوازن - شاخص اندازه گیری - فرایند - کارایی

## مقدمه

ازدیرباز مشکل کمبود منابع و بکارگیری صحیح از آن مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها بوده و این مهم در عصر کنونی و باتوجه به نیاز سازمانها برای جذب بازار و مشتری بوسیله کاهش هزینه هاو به تبع آن کاهش قیمت تمام شده اهمیت وافری پیدا کرده است (Huang&chen,2009). درسازمانهای دولتی و غیرانتفاعی همچون سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران جنبه مالی و کسب منفعت مورد توجه قرار نمی گیرد و بیشترین تمرکز بر روی جنبه مشتری مداری (ارباب رجوع) و فرایندهای داخلی می باشد. مهمترین بعد اساسی این تحقیق اجرایی کردن استراتژیهای اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران در چهار بعد آن می باشد که با توجه به عدم شفافیت در چشم انداز و بیانیه ماموریت موجود در این سازمان ، تجدید نظر و اصلاح اهداف و استراتژیها و همچنین عملیاتی و اجرایی نمودن آن ضروری به نظر می رسد. ازابزارهای مهمی که میتواند میزان بهره وری در سازمانها را ارزیابی نماید سیستم کارت امتیازی متوازن است که ابعاد مختلف سازمان را سنجش نموده و عملکرد دوره مورد نظرا با دوره های گذشته سنجش نموده و به صورت شفاف کاستی هارا مشخص می نماید . با توجه به سیاستهای دولت در خصوص اجرای اصل ۴۴ و همچنین کاهش هزینه های مازاد ، اصلاح فرایندهای انجام کارو اهداف و استراتژیهای تدوین شده جهت دستیابی به بهره وری و بهبود عملکرد ضروری به نظر می رسد (ابوسعیدی ، ۱۳۹۲) .

اصل اساسی در این مدل آن است که سیستم بخش عملکرد می باید اطلاعات کافی برای مدیران در پی گیری سوالات چهارگزینه زیر را ارائه نماید: چه میزان ما به اجرای برنامه های ....درهریک ازشاخص توجه می کنیم ؟ مراجعین-مردم موسسات مختلف....چگونه به ما نگاه می کنند؟ درچه چیزهایی باید پیشرفت بیشتری داشته باشیم؟ آیا می توانیم به بهبود و ایجاد ارزش ادامه دهیم؟ درواقع دربررسی یک سازمان از چهار منظر(دیدگاههای چهارگانه)مدل امتیازدهی متوازن به دنبال آن است که کنترل عملیات کوتاه مدت را با بینش و استراتژی بلند مدت کسب و کار مرتبط سازد.مدیران با استفاده از این مدل می توانند کسب و کارشان را ازدیدگاههای چهارگانه بررسی نموده و سوالات مربوطه را پاسخ دهند Kaplan (&Norton,1997). شیوه های ارزیابی عملکرد کلاسیک تنها به یک روی سکه فعالیت سازمان ها می پرداختند و فاکتور اساسی و تعیین کننده همگی آنها بررسی جنبه مالی سازمان به عنوان تعیین کننده سود و زیان سازمان ودر نهایت سهامداران آن بود در صورتیکه نمی توان از تاثیر دیگر ابعاد سازمان همچون مشتری مداری و رشد و یادگیری که کارشناسان و متخصصان عرصه فعالیت به اتفاق صحنه بر اهمیت آنها گذاشته اند ،گذشت . لذا نیاز به مدلی که بتواند تمامی جنبه های عملکردی سازمان را پوشش دهد باعث شد که کاپلان و نورتون با دیدی استراتژیک سیستم کارت امتیازی متوازن را که تاکنون مدلی در ارزیابی عملکرد به اثر بخشی و کارایی آن ارائه نشده معرفی نمایند ، مدل کارت امتیازی حلقه مفقوده سیستمهای ارزیابی عملکرد را که همان داشتن دید استراتژیک بود شناسایی کرده و باعث شد تا مدیران ارشد و تصمیم گیرندگان ، برنامه ریزی استراتژیک را در نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دخیل نمایند . بنابراین می توان گفت که مدل های جدید ارزیابی عملکرد بر مبنای مدیریت استراتژیک که موجب کارایی و اثربخشی می شود می پردازند (علی احمدی ، علیرضا و همکاران ، ۱۳۹۲) .

هدف اصلی این تحقیق آن است تا جنبه های مختلف اهداف و استراتژی های جاری شهرستانهای اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران به عنوان یکی از مهمترین سازمانهای دولتی در سطح شهرستان های استان تهران که در عرصه امور فعالیت می نماید را مورد ارزیابی و بررسی قرار داده و با طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه یک بازخورد مناسب ، مدیران و کارشناسان مسئول را از جنبه هایی از فعالیت که نیاز به بازنگری و یا تعریف مجدد فرایند دارند مطلع سازد . با توجه به سیاستهای ابلاغی دولت به دستگاههای اجرایی در خصوص کاهش هزینه های زائد و افزایش کارایی و بهره وری ، طراحی و پیاده سازی سیستمی جامع و کامل که نه تنها به جنبه مالی ، بلکه به دیگر زوایای دیگر عملکرد هم پردازد لازم و ضروری می نماید . تاکنون این سازمان تکنیک مدونی جهت ارزیابی عملکرد خود نداشته و روشهای ارزیابی عملکرد فعلی بسیار ابتدایی و سطحی نگر بوده و تطابق زیادی با اهداف و چشم انداز سازمان نداشته است.بدین سبب طی جلسات متعددی که با مدیریت ارشد سازمان برگزار شد طراحی و پیاده سازی شیوه ای نوین در ارزیابی عملکرد که برخلاف سیستم ارزیابی عملکرد فعلی جنبه های متعددی از سازمان را مورد بررسی قرار دهد ضروری تشخیص داده می شود ، زیرا سیستم ارزیابی عملکرد موجود

قادر به شناسایی مسائل و چالش های پیش روی سازمان به صورت ریشه ای و بنیادین نیست و فقط به صورت کمی کاستی ها را نمایان می سازد که البته در این نوع ارزیابی ، در بسیاری مواقع نظرات شخصی دخیل شده و تصمیم گیری ها سلیقه ای خواهد شد . بر اساس هدف اصلی این تحقیق میزان عملکرد واقعی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران در هر یک از شهرستانهای تابعه براساس شاخص های مورد بررسی از نظر شهروندان و ارباب رجوع مدل کارت متوازن (BSC)، آگاهی از عملکرد تمامی جنبه های یک سازمان برای تصمیم گیری مدیران حیاتی میباشدونیز برای دستیابی به این آگاهی بایستی عملکردها بدرستی اندازه گیری شده و به صورت قابل درکی بیان شوند (Huang&chen,2009). این اندازه ها علاوه بر این که بایستی در راستای مأموریت و چشم انداز سازمان باشند بایستی تمام جنبه های عملکرد یک سازمان را نیز پوشش دهند و تنها بر روی جنبه های مالی و اهداف کوتاه مدت تمرکز نمایند. سیستم کارت امتیازی متوازن به دلیل دارا بودن ساختاری قوی و استراتژی محور ، تمامی زوایای پیدا و پنهان سازمان را بررسی و نقص در هر یک از چهار جنبه از مدل را آشکار می سازد. در انتها استنتاج این پروژه براین اصل استوار است که این تحقیق تا چه مقدار قادر به ارتقاء شاخص های سرآمدی همچون کارایی و بهره وری خواهد بود. مسئله اصلی این مقاله که به آن پاسخ داده می شود این است که ارزیابی عملکرد سازمان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شهرستان های تابعه استان تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن چگونه است .

### فرضیه های تحقیق

۱-

۱. به کارگیری مدل کارت امتیازی متوازن در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران بر عملکرد این سازمان تاثیر می گذارد .
۲. وضعیت مالی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران بر عملکرد این سازمان تاثیر می گذارد.
۳. فرآیند های داخلی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران بر عملکرد این سازمان تاثیر می گذارد .
۴. رشد و یادگیری اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران بر عملکرد این سازمان تاثیر می گذارد .
۵. رضایت ارباب رجوع اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران بر عملکرد این سازمان تاثیر می گذارد .

### ادبیات تحقیق

معیارهای مالی در گذشته زیربنای عملکرد سازمانها بوده است و تمامی آنها به نوعی در دوره های زمانی مختلف این شاخص را در روند پیشبرد استراتژیهای خود گنجانده بودند. تمرکز صرف مدیران ارشد سازمانها بر معیارهای مالی موجب می شود که سیستم ارزیابی عملکرد به سمت کاهش هزینه و سودآوری کوتاه مدت سوق داده شود واز بسیاری از عوامل بحرانی مانند رضایت مشتری یا ارباب رجوع ، آموزش کارکنان و بهبود فرایندهای کاری که موفقیت دراز مدت سازمان را تامین می کنند ، غافل شوند. مشکلات و محدودیتهای سیستم سنتی ارزیابی عملکرد کارشناسان عرصه مدیریت را برآن داشت تا در شیوه فعلی تجدید نظر کرده و پارامترهای دیگری را هم مد نظر داشته باشند. (David,1985). یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل های سیستم ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازدهی متوازن است که توسط پروفیسور رابرت کاپلان از دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون از مشاورین بین المللی استراتژی در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخصهای متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه های مختلف ، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می سازد.

- ۱ - نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)
- ۲ - در چه زمینه هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)
- ۳ - نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)
- ۴ - چگونه می توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

مبدعان مدل کارت امتیازی متوازن سعی کردند تا به سنجش و اندازه گیری بهره وری برتاکید بیشتری بر بازخورد نتایج پیردازنده حاصل کار آنها طراحی مدل جامعی بود که بادر نظرگرفتن برنامه ریزی استراتژیک به عنوان عاملی حیاتی درسازمان شکل گرفته بود. مدل کارت امتیازی متوازن حاوی چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخصهای قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار میکند و برای سنجش عملکرد هر سازمان بر حوزه های اصلی آن متمرکز می گردد. (کاپلان ، رابرت اس ،نورتون ، دیوید ، پی ، ۱۳۹۴). کارت امتیازدهی متوازن شاخصهای مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیتهای گذشته است در بر می گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخصهای غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می کند. «کاپلان و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه ، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصهای مورد استفاده از بین می رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخصهای حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد ، از بهینه سازی بخشی جلوگیری می کند. مدل کارت امتیازی متوازن ،مجموعه ای یکپارچه از معیارهای مالی و غیر مالی می باشد. این مدل بخشی از اجرای استراتژی سازمان است که تاکید ویژه ای به ارتباط دهی میان استراتژی سازمان و سایر واحدها داشته و بازخوردهایی جهت کمک به دستیابی اهداف سازمان ایجاد می کند. (لطیفانی ، احسان. ۱۳۸۵ ، ص ۵۳). در این تحقیق جهت تعیین شاخصهای ارزیابی عملکرد از چندین شاخص ارائه شده از مقالاتی همچون تعیین سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در بانک رفاه و ارزیابی شاخصهای حاملهای انرژی در سازمان امور مالیاتی کشور بهره گیری شده است. در این مدل ابتدا با استفاده از چند شاخص مالی ، میزان موفقیت سازمان از نظر مالی اندازه گیری می شود. موفقیت مالی سازمان ناشی از کارکرد خوب سازمان در قبال مشتریان است. از اینرو در یک لایه پایین تر مشتریان مورد ارزیابی قرار می گیرند. ضعف و یا قوت در این وجهه نشانگر ضعف و قوت در یک لایه پایین تر که همان وجهه فرایندها می باشد ، است. قوت و یا ضعف در وجهه فرایندها نیز منوط به میزان توانایی یا ضعف در یادگیری و رشد است. یکی از ویژگی های این مدل انعطاف آن است. به گونه ای که علاوه بر چهار وجهه پیشنهادی می توان وجهه های مختلفی به آن اضافه یا از آن کم کرد . کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد گذشته ، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می افتد، بینش و دید همه جانبه ای را به مدیران سازمان ارائه می کند. کارت امتیازی متوازن امروزه به عنوان جامع ترین رویکرد به سیستم ارزیابی عملکرد سازمان شناخته می شود که مجموعه ای از معیارهای مالی و غیر مالی را شامل می شود و تاکید زیادی به ارتباط دهی میان استراتژی سازمان و سایر واحدها داشته و بازخوردهای مناسبی جهت کمک به دستیابی اهداف سازمان ایجاد میکند (نمازی ، محمد ، ۱۳۸۲). کارت امتیازی متوازن نه تنها عملکرد گذشته را به کمک معیارهای مالی اندازه گیری می کند، بلکه می تواند عواملی را اندازه گیری کند که تعیین کننده عملکرد آینده هستند. (Kaplan Robert S. Norton David, 1996). منطق این تکنیک بر این است که یک سازمان بعنوان یک موجود زنده باید دارای توازن مشخص بین اندامهای خود باشد . لذا در این تکنیک سعی می شود که هر دو جنبه داخلی و جنبه خارجی بررسی شود. شکل زیر مدل کارت امتیازی متوازن را همراه با وجوه مختلف نشان می دهد. در این شکل ، علاوه بر مدل های دیگر ارزیابی عملکرد که پیش از مدل کارت امتیازی متوازن وجود داشته اند مدل کارت امتیازی متوازن همراه با هسته اصلی آن ، یعنی چشم انداز و استراتژی مطرح گردیده است. سوالات چهار جنبه کارت امتیازی متوازن در این تحقیق به شرح زیر است :

جدول شاخص های جنبه BSC در این تحقیق

شاخصهای اندازه گیری	اهداف کلان و استراتژیک	جنبه BSC
درصد کاهش هزینه های زائد	کاهش هزینه های زائد و سربار	مالی
میزان نظارت مالی ذیحسابان و مدیران مالی		
روند (درصد) اجرای نظام حسابداری بودجه جهت محاسبه قیمت تمام شده فعالیتها و تعیین عوامل هزینه مرتبط با فعالیت	افزایش در آمد وصولی در سازمان	
درصد افزایش درآمد سازمان		مشتری
میزان درصد استقرار مناسب واحدهای اداری مرتبط به هم	افزایش رضایت	
میزان رعایت قانون و عدالت توسط کارمند	ارباب رجوع	
درصد برخورد مودبانه کارمند و رعایت ادب و احترام		
میزان اعتماد مراجعین به رسیدگی به شکایات آنها	توجه به خواست	
زمان سرعت در انجام کار در واحد ذیربط	ارباب رجوع	
درصد میزان دقت در انجام امور محوله		
درصد کیفیت محل استقرار ارباب رجوع		
درصد کاهش تعداد مراحل فرایند ارائه خدمت		فرایند های داخلی
تعداد فرایندهای حیاتی	اصلاح و بهبود فرایندهای داخلی	
شاخص اثربخشی منابع مادی و انسانی	استفاده بهینه از منابع مادی و انسانی	
شاخص کارایی	افزایش کارایی	
تعداد نیروهای کلیدی و کارآمد	افزایش نیروهای کارآمد	
شاخص بهره وری 5 S	ارتقاء بهره وری	
درصد اعمال ایده های دانش محور	نهادینه سازی ایده محوری	
تعداد تعاملات سازنده با سایر واحدها و ایده پذیری	توسعه هم افزایی و ایجاد کارگروههای تخصصی	رشد و یادگیری
سطح تحصیلات دانشگاهی کارکنان (درصد کارکنان لیسانس به بالا)	افزایش و ارتقاء آموزش کارکنان	
تعداد ساعات آموزش برگزار شده برای هر یک از کارکنان		
درصد بودجه صرف شده جهت توسعه فناوری اطلاعات	استفاده از تکنولوژی روز و فناوری اطلاعات IT	
تعداد سخت افزار ها و نرم افزار های بکارگیری شده		
میزان بودجه صرف شده سازمانی در راستای انجام پروژه های تحقیقاتی با همکاری مراکز دانشگاهی به ریال	تحقیق و توسعه (R & D)	
تعداد جذب نیروهای متخصص و خبره در راستای انجام پروژه های تحقیقاتی		

در پژوهشی که در یکی از کشورهای اروپایی (هلند) شامل صد نمونه از شرکت های صنعت حمل و نقل صورت گرفت نتایج حاصل از سیستم ارزیابی عملکرد سنتی را با شیوه نوین کارت امتیازی متوازن مقایسه کردند و نتایج بررسی نشانگر آن بود که تاثیر استفاده از این روش در بهبود عملکرد سازمانی انکارناپذیر است. (نیل گوران اولو، آنا اس اسجوسترانند، کارت امتیازی متوازن، ۱۳۸۴). در خلال سالهای ۱۹۹۴-۱۹۹۶ بیش از ۳۶۰۰ مقاله در زمینه ارزیابی عملکرد به چاپ رسیده است. از سال ۱۹۹۶ با تغییرات ایجاد شده در نگرش مدیران شرکتهای اروپایی و آمریکایی نه تنها انقلابی در ارزیابی عملکرد ایجاد شد بلکه شیوه های سنتی سنجش عملکرد و شاخصهای آن نیز دچار تحول گردید. و سیستمهای یکپارچه عملکرد همانند مدل تعالی سازمان، مدل شش سیگما، سیستم ایزو ۹۰۰۱ و مدل کارت امتیازی متوازن ایجاد شد. (لطیفانی، احسان، ۱۳۸۵). این تغییر جهت به سوی BSC به عنوان استراتژی ارتباط و مدیریت سیستم، شرکت ها را ارتقا داده است. در حال حاضر سیستم مدیریتی BSC تنها چارچوب موجود در دنیا است که قادر است استراتژی ها را با عملکرد و بودجه برای پاسخگویی به چالش های فوق تلفیق دهد و به همین دلیل است که طی گزارشی که سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه (OECD) در سال ۲۰۰۵ از وضعیت سیستم های ارزیابی و مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی در دنیا منتشر ساخت اعلام کرد که بسیاری از سازمان های دولتی به سمت سیستم مدیریتی BSC برای استقرار نظام های ارزیابی مدیریت عملکرد روی آورده اند (Mansuri, 2001). اقتصاد دانان و محققان رشته های مدیریت در دهه ۸۰ با استفاده از چارچوب نظری سنجش بهره وری روشهای مختلف از جمله روشهای اقتصاد سنجی و DEA را برای سنجش عملکرد سازمان به کار گرفته اند. این دوتکنیک در محاسبه بهره وری بر داده و ستاده سازمان متمرکز بوده و به نقش فرایندهای درون سازمانی، گروههای غیررسمی و همین مرحله مشتریان سازمان که عوامل حیاتی بقاء سازمان محسوب می شدند توجه نمی کردند. (همان، ۲۰۰۱). در سال ۱۹۹۴ طرح ارزیابی عملکرد بودجه از طرف کمیسیون "هاور" در آمریکا شکل گرفت و با طرح نظام بودجه بندی طرح و برنامه توسط جانسون و بودجه ریزی بر مبنای صفر در زمان ریاست جمهوری کارتر ادامه یافت. BSC تا سال ۲۰۰۱ به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکار بود، کم خطا و موثر بین مدیران شرکتهای مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده بود و روز به روز بر استفاده کنندگان آن اضافه می شود (Rigby, Darrell, k. 2001). تحقیقات صورت گرفته نشانگر آن است که حدود ۷۳٪ شرکتهای آمریکایی و ۶۹٪ شرکتهای اروپایی از سیستم کارت امتیازی متوازن بهره برده اند یا در حال استفاده از آن هستند. همچنین شرکت فیلیپس سیستم کارت امتیازی متوازن را در تنظیم چشم انداز سازمان، تمرکز بر روی منابع انسانی که چگونه آنها با تصویر و جایگاه بزرگتری از شرکت متناسب شوند و تفهیم این نکته به آنان که چه چیزی شرکت را به حرکت در می آورد. (Kaplan . R , 2001). مهمترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، به سطوح عملیاتی سازمان نمی پردازد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجه ای ندارد. (Noble & Crowe, 2010). اگرچه کارت امتیازدهی متوازن چارچوب ارزشمندی است که نواحی مهم و حساس را برای ارزیابی ارائه می کند، اما در مورد اینکه چگونه می توان شاخصهای مناسب را پس از شناسایی معرفی کرد و در نهایت در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی آورد. همچنین این مدل به جنبه رقبا هیچگونه توجهی نمی کند و خواسته های تمامی ذی نفعان سازمان را در نظر نمی گیرد. (Neely & Adams, 2002) در خلال سالهای ۱۹۹۴-۱۹۹۶ بیش از ۳۶۰۰ مقاله در زمینه ارزیابی عملکرد به چاپ رسیده است. از سال ۱۹۹۶ با تغییرات ایجاد شده در نگرش مدیران شرکت های اروپایی و آمریکایی نه تنها انقلابی در ارزیابی عملکرد ایجاد شد بلکه شیوه های سنتی سنجش عملکرد و شاخص های آن نیز دچار تحول گردید. و سیستم های یکپارچه عملکرد همانند مدل تعالی سازمان، مدل شش سیگما، سیستم ایزو ۹۰۰۱ و مدل کارت امتیازی متوازن ایجاد شد (لطیفانی، ۱۳۸۵). این تغییر جهت به سوی BSC به عنوان استراتژی ارتباط و مدیریت سیستم، شرکت ها را ارتقا داده است. در حال حاضر سیستم مدیریتی BSC تنها چارچوب موجود در دنیا است که قادر است استراتژی ها را با عملکرد و بودجه برای پاسخگویی به چالش های فوق تلفیق دهد و به همین دلیل است که طی گزارشی که سازمان همکاری های اقتصادی و

توسعه ۱ در سال ۲۰۰۵ از وضعیت سیستم های ارزیابی و مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی در دنیا منتشر ساخت اعلام کرد که بسیاری از سازمان های دولتی به سمت سیستم مدیریتی BSC برای استقرار نظام های ارزیابی مدیریت عملکرد روی آورده اند (Mansuri, 2001). اقتصاد دانان و محققان رشته های مدیریت در دهه ۸۰ با استفاده از چارچوب نظری سنجش بهره وری روش های مختلف از جمله روشهای اقتصاد سنجی و DEA را برای سنجش عملکرد سازمان به کار گرفته اند. این دوتکنیک در محاسبه بهره وری بر داده و ستاده سازمان متمرکز بوده و به نقش فرایندهای درون سازمانی، گروه های غیررسمی و همین مرحله مشتریان سازمان که عوامل حیاتی بقاء سازمان محسوب می شدند توجه نمی کردند (Mansuri, 2001). در سال ۱۹۹۴ طرح ارزیابی عملکرد بودجه از طرف کمیسیون "هاور" در آمریکا شکل گرفت و با طرح نظام بودجه بندی طرح و برنامه توسط جانسون و بودجه ریزی بر مبنای صفر در زمان ریاست جمهوری کارتر ادامه یافت. BSC تا سال ۲۰۰۱ به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکار بود، کم خطا و موثر بین مدیران شرکت های مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده بود و روز به روز بر استفاده کنندگان آن اضافه می شود (Rigby & Darrell, 2011). تحقیقات صورت گرفته نشانگر آن است که حدود ۷۳٪ شرکتهای آمریکایی و ۶۹٪ شرکتهای اروپایی از سیستم کارت امتیازی متوازن بهره برده اند یا در حال استفاده از آن هستند. همچنین شرکت فیلیپس سیستم کارت امتیازی متوازن را در تنظیم چشم انداز سازمان، تمرکز بر روی منابع انسانی که چگونه آنها با تصویر و جایگاه بزرگتری از شرکت متناسب شوند و تفهیم این نکته به آنان که چه چیزی شرکت را به حرکت در می آورد (Kaplan, 2001). مهمترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، به سطوح عملیاتی سازمان نمی پردازد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجه ای ندارد. (Noble & Crowe, 1997). اگرچه کارت امتیازدهی متوازن چارچوب ارزشمندی است که نواحی مهم و حساس را برای ارزیابی ارائه می کند، اما در مورد اینکه چگونه می توان شاخص های مناسب را پس از شناسایی معرفی کرد و در نهایت در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی آورد. همچنین این مدل به جنبه رقبا هیچگونه توجهی نمی کند و خواسته های تمامی ذی نفعان سازمان را در نظر نمی گیرد (Neely & Adams, 2002). مالنا و سلطو (۲۰۰۳) ۲ اثر بخشی ارزیابی متوازن در انتقال اهداف استراتژیک را ارزیابی کردند. بر اساس تحقیق آنان، بکارگیری کارت امتیاز متوازن به بهبود عملکرد سازمان ها منجر شده است. کو و همکارانش ۳ در سال ۲۰۰۴ چارچوبی را به منظور تدوین استراتژی در سازمان پیشنهاد دادند. در این مدل استراتژی های سازمانی با استفاده از روش SWOT در قالب مدل BSC تدوین شدند و سپس استراتژی های مورد نظر با استفاده از رویکرد غربالسازی فازی اولویت بندی شده اند. در چارچوب پیشنهادی ارائه شده در این مقاله، از کارت امتیازی متوازن در فرایند تدوین راهبردها استفاده شده است تا اینکه، اولاً به دو مقوله تدوین و اجرای راهبردها به طور همزمان توجه شود و ثانیاً با در نظر گرفتن راهبردها در چهار دیدگاه، که به صورت علت و معلولی یکدیگر را پوشش می دهند و حمایت می کنند، احتمال شکست اجرای راهبردها تا حداقل ممکن کاهش یابد. به کمک روش گسترش کارکرد کیفیت فازی (اهداف مدل BSC به عنوان WHATs و طرح های راهبردی به عنوان HOWs در جدول خانه کیفیت در نظر گرفته شده اند) اهمیت نسبی طرح های مورد نظر تعیین شده است. با توجه به اهداف چندگانه (هزینه و اهمیت هر طرح راهبردی) و محدودیت (بودجه) موجود در تحقیق مورد مطالعه، با استفاده از برنامه ریزی آرمانی صفر-یک مشخص شد که کدام یک از طرح های پیشنهادی قابل اجراست. در نهایت طرح های قابل اجرا رتبه بندی شدند تا بر حسب اولویتشان مورد توجه شرکت قرار گیرند. بطور کلی، با استفاده از ترکیب BSC و تکنیک های کیفی و تصمیم گیری ZOGP و گسترش کارکرد کیفیت فازی) به عنوان چارچوب تدوین راهبرد، می توان به تدوین راهبردهای صحیح و رقابتی، بیشتر امیدوار بود و نتایج قابل اطمینان تر و سازگارتری را به دست آورد، همچنین مدیران را در برنامه ریزی استراتژیک به منظور ایجاد مزیت رقابتی کمک

<sup>1</sup> OECD

<sup>2</sup> Malina and Setlo

<sup>3</sup> Kou & et.al

کرد. در تحقیقی، که در سال ۲۰۰۹ توس هوانگ ۴ انجام شد یک سیستم هوشمند مبتنی بر دانش جهت برنامه ریزی استراتژیک ارائه شد تا استراتژیهای ثابت را بر، پای هگذاری و یا انتخاب نماید. مبنای چشم انداز کارت امتیازی متوازن مبتنی بر دانش هوشمند جهت توسعه یک سیستم برنامه ریزی استراتژیک برای پیاده سازی سیستم های تجاری جهت رفع نیازهایشان طراحی شده اند. در سال ۲۰۱۱ تینگ لین لی و شو چون یانگ ۵ در تحقیقی با عنوان بررسی عملکرد صنعت داروسازی در تایوان با استفاده از کارت امتیازی متوازن و پویایی سیستم ضمن بیان محدودیت های کارت امتیازی متوازن در محیط های پیچیده و پویا و ناتوانی در شبیه سازی، یک مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد شرکت های داروسازی با ترکیب کارت امتیازی متوازن و پویایی سیستم های در تایوان ارائه می دهند. ژانگ تیزو ۶ در سال ۲۰۱۲ در تحقیقی به بررسی اجمالی کارت امتیازی متوازن پویا پرداخته است و استفاده از کارت امتیازی متوازن پویا را کمک بزرگی به پیاده سازی مدیریت عملکرد استراتژیک سازمان دانسته است. ژانگ تیزو و لی گائو ۷ در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی با عنوان بررسی کاربرد کارت امتیازی متوازن در صنعت خدمات با اشاره به نبود کارایی کارت امتیازی متوازن در محیط های پویا، مدلی از کارت امتیازی متوازن پویا برای صنعت خدمات ارائه داده است.

در داخل کشور نیز تاکنون تحقیقات و پایان نامه های زیادی پیرامون روش کارت امتیازی متوازن صورت پذیرفته است که از آن میان می توان به مقالات تحریر شده در حوزه بانکداری از جمله بانکهای ملت، رفاه کارگران، و صادرات و همچنین پایان نامه های دانشجویی پیرامون شرکت های تولیدی و مراکز خدماتی همچون بیمارستان امیرالمومنین سمنان، شرکت فنر لول و شرکت نورد لوله سمنان و ..... اشاره کرد. سربابی و دستمردی در سال ۱۳۸۴ به منظور برنامه ریزی استراتژیک برای اداره کل آموزش سازمان بنادر و کشتیرانی، استراتژی های کلان سازمان را که شامل استراتژی های تهاجمی، تدافعی و ثبات است، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی اولویت بندی نمودند. کردنائیچ و همکاران در سال ۱۳۸۹ به نحوه تدوین استراتژی ها در گمرک جمهوری اسلامی ایران پرداختند. بدین منظور، آنها ابتدا به موضوع چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت پرداخته و سپس محیط داخلی و بیرونی سازمان گمرک را به همراه نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ارائه می دهند. سپس در مرحله دوم تدوین استراتژی، ابتدا ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها (SWOT) و بعد از آن ماتریس داخلی و خارجی (IE) نه خانه ای و چهار خانه ای ارائه شده است. در نهایت، به منظور بررسی سازمان گمرک، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) ارائه شده است. مهدی شعبانی سیجانی و حمیدرضا فرتوک زاده تحقیقی تحلیل پویایی های یک هولدینگ را سال ۱۳۹۰ با عنوان انجام دادند. راهبرد محور با استفاده از رویکرد پویایی سیستم و آن را کارت امتیازی متوازن غنی شده DBSC نامیدند و ادعا می کنند که DBSC زوایای بیشتری از رموز موفقیت کسب و کار را باز می کند و نگاه مؤثری ارائه می نماید. جعفر محمودی و همکاران در تحقیق دیگری با عنوان الگویی برای شناسایی معیار های کلیدی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن و پویایی های سیستم در سال ۱۳۹۱ انجام داده اند که با معرفی الگوهای مفهومی، چگونگی بهره گیری از توانایی های پویایی شناسی سیستم ها در انتخاب معیار های کلیدی عملکرد را تشریح کرده اند. عباس طلوعی اشلقی و الناز بیگلری در سال ۱۳۸۹ در تحقیقی در شرکت هواپیمایی ماهان به تشریح مراحل اجرایی تلفیق کارت امتیازی متوازن و سیستم دینامیکی به منظور افزایش کارایی BSC و غلبه بر ضعف های آن پرداخته اند. احمدی و همکاران تحقیق را در سال ۱۳۹۱ در به کارگیری BSC صنعت بانکداری انجام داده و نتیجه گرفتند که، روش ارزیابی متوازن یک چارچوب سنجش عملکرد است که با مجموعه ای از مقیاس های مالی و غیر مالی، نگاهی کامل به عملکرد سازمان دارد. این مدل پیشنهاد می کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری معیار های متوازن در ابعاد چهارگانه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری استفاده نمود تا از این طریق مدیران عالی بتوانند در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان با چشم انداز و استراتژی های بلند مدت سازمان باشند. حسن قدرت اله در سال ۱۳۹۳ در تحقیق با عنوان "فراتر از کارت

4 huang

5 Ting Lin Lee, Shu-Chuan Yang

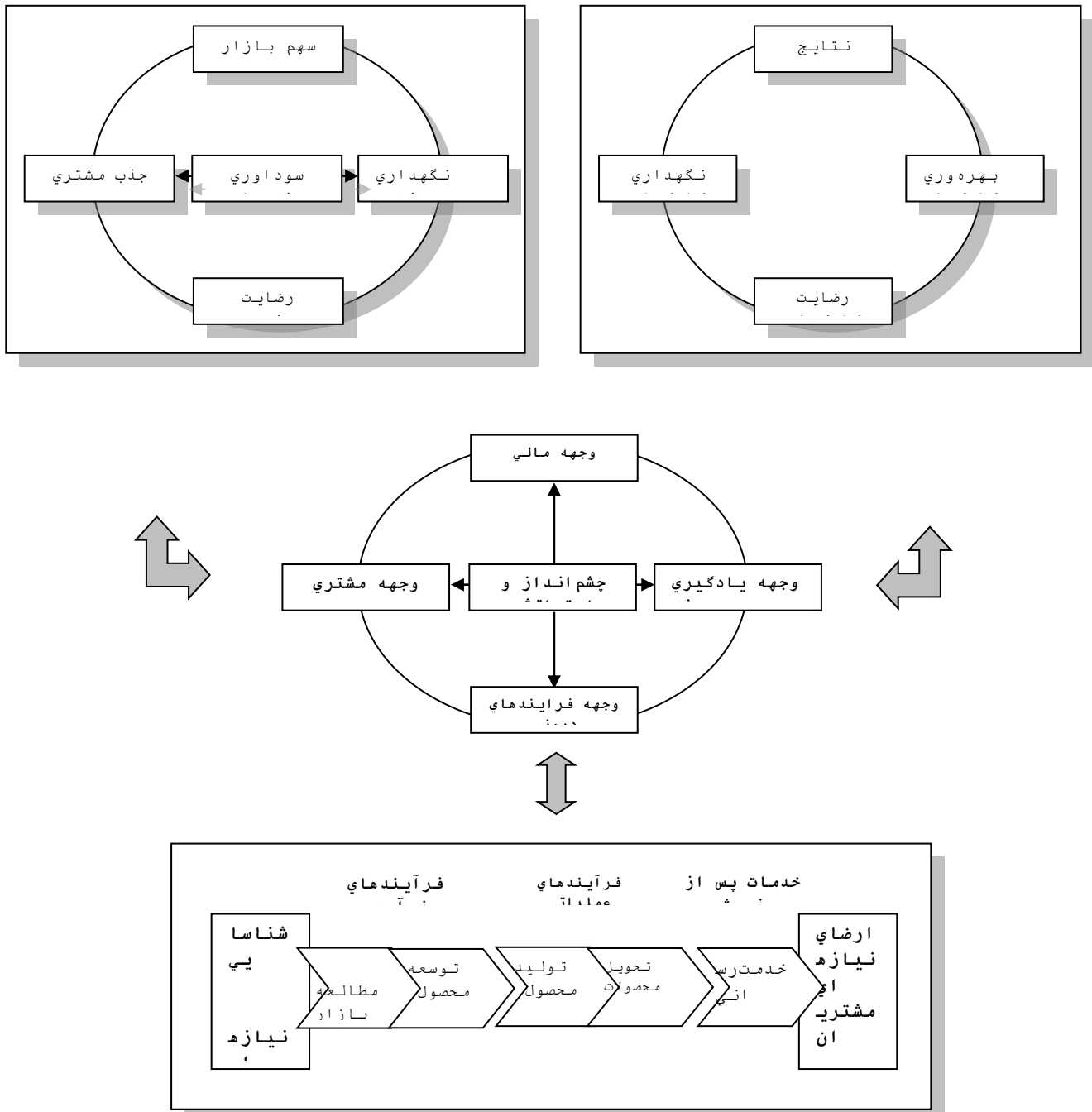
6 Tiezhu Zhang

7 Tiezhu Zhang, Le Gao



امتیازی متوازن: بسوی کارت امتیازی متوازن پویا" ، ضمن مروری بر کارت امتیازی متوازن و ناتوانی آن در محیط های پویا، کارت امتیازی متوازن پویا را مناسب برای این محیط ها و مدیران استراتژیک می داند و مدلی از آن را در بیمارستان عمومی شانگی سنگاپور پیاده سازی نموده است.

مدل کارت امتیازی متوازن



### روش شناسی تحقیق

جامعه آماری تحقیق را کارکنان و مدیران سازمان های تابع وزارت ارشاد استان تهران به تعداد ۲۳۰ نفر تشکیل می دهند که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۴۰ نفر تعیین شده است. تعداد خبرگان برای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ۱۰ نفر در نظر گرفته شده است. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای با تخصیص متناسب استفاده می گردد و برای تناسب نمونه ها، جامعه آماری به طبقات مختلف تقسیم می گردد (معاونت و واحد های اداری) و با توجه به حجم نمونه، نمونه ها از هرواحد انتخاب می گردد. با استفاده از نرم افزار آماری مجموعه نرم افزاری علوم اجتماعی ۸ اس پی اس و اکسپرت چویس و اکسل به ارزیابی نتایج پیمایش انجام شده در سطح مدیران عالی و مدیران دوایر مختلف از جمله مدیران منابع انسانی، مدیران تحقیق و توسعه و مدیران می پردازیم. به منظور استخراج اهمیت گزینه ها از تکنیک AHP (فرآیند تحلیل سلسله مراتب گروهی) استفاده می کنیم. برای این منظور پرسش نامه طراحی بین کارکنان و مدیران توزیع گردید. برای تعیین اوزان از مقایسات زوجی استفاده می کنیم. نرم افزار مورد استفاده Expert choice و Excel می باشد همچنین برای تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی از نرم افزار SPSS استفاده می کنیم.

### توزیع میانگین فرآیندهای شاخص BSC

نیازها	تعداد پاسخگویان	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
مالی	۱۴۰	۳/۴۳	۳/۷۹	۳/۶۱	۱/۱۸
فرآیندهای داخلی	۱۴۰	۳/۵۰	۴/۱۴	۳/۳۲	۰/۷۷
مشتری و ارباب رجوع	۱۴۰	۳/۰۷	۴	۳/۵۳	۰/۹۰
رشد و یادگیری	۱۴۰	۱/۴۵	۴/۸۸	۳/۱۶	۰/۹۰

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود در سازمانهای تابع وزارت ارشاد در استان تهران، فرآیندهای مالی با میانگین ۳/۶۱ بالاترین نیاز می باشد

### تعیین اولویت شاخص های اصلی مطالعه

بردار ویژه W1	یادگیری	مشتری	داخلی	مالی	
۰,۴۰۸	۲,۴۲۶	۲	۴,۵	۱	فرآیندهای مالی
۰,۰۷۳	۰,۲۶۶	۰,۲۶۶	۱	۰,۲۲۲	فرآیندهای داخلی
۰,۲۷۷	۱,۵	۱	۰,۷۵۱	۰,۵	فرآیندهای مشتری و ارباب رجوع
۰,۲۴۱	۱	۰,۶۶۶	۰,۷۵۱	۰,۴۱۲	فرآیندهای رشد و یادگیری

بنابراین بردار ویژه (وزن نسبی) اولویت شاخص های اصلی به صورت W1 خواهد بود. براساس بردار ویژه بدست آمده اولویت مربوط به معیار اول یعنی مالی دارای وزن نسبی ۰,۴۰۸ است. معیار فرآیندهای داخلی دارای وزن نسبی ۰,۰۷۳ می باشد. وزن نسبی شاخص مشتری و ارباب رجوع نیز ۰,۲۷۷ و وزن نسبی شاخص رشد و یادگیری ۰,۲۴۱ می باشد.

$$W_1 = \begin{pmatrix} 0,408 \\ 0,073 \\ 0,277 \\ 0,241 \end{pmatrix}$$

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده نیز برابر ۰/۰۳ بدست آمده است که چون کوچک تر از ۰/۱ می باشد بنابراین به مقایسه‌های انجام شده می توان اطمینان کرد. با در دست داشتن بردار ویژه (وزن نسبی) هریک از معیارهای اصلی (W1) و سوپرماتریس ترجیحات گزینه‌ها براساس معیارهای مطالعه (W2) اولویت نهایی (وزن نهایی) گزینه‌ها قابل محاسبه است. کافی است وزن نسبی هر یک گزینه‌ها را که بر اساس هر یک از شاخص‌های محاسبه شده را در وزن نسبی هر یک از شاخص‌ها ضرب و با هم جمع کنیم در این صورت وزن نهایی هر یک از گزینه‌ها که همان ابعاد عملکردی سازمان‌های تابع وزارت ارشاد می باشد به دست می آید. در نهایت بر اساس اوزان نهایی به دست آمده به اولویت بندی گزینه‌ها می پردازیم. به عنوان مثال وزن نهایی گزینه درک اهمیت برنامه ریزی در کار به صورت زیر محاسبه می-شود.

وزن نهایی گزینه درک اهمیت برنامه ریزی در کار

$$0,085 * (0,241) + 0,133 * (0,277) + 0,169 * (0,073) + 0,097 * (0,48) = 0,114$$

که پاسخ آن ۰,۱۱۴، وزن نهایی گزینه درک اهمیت برنامه ریزی در کار می باشد. وزن نهایی گزینه‌ها به شرح زیر می باشد:

۱. گزینه اهمیت انگیزه کارایی و اثر بخشی با مقدار ۰,۲۳۱ مهم ترین و مناسب ترین معیار برای ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی- تحقیقاتی می باشد.
  ۲. گزینه اهمیت فرآیندها با وزن نهایی ۰,۱۹۷ از لحاظ اهمیت دومین معیار مناسب می باشد.
  ۳. گزینه اهمیت هماهنگی بین واحدها با وزن نهایی ۰,۱۹۱ دارای سومین درجه اهمیت می باشد.
  ۴. گزینه میزان رضایت مندی مشتری با وزن نهایی ۰,۱۸۰ از نظر اولویت بندی چهارمین معیار مناسب ارزیابی عملکرد می باشد.
  ۵. گزینه اهمیت برنامه ریزی در کار در جامعه با وزن نهایی ۰,۱۱۴ پنجمین معیار مناسب می باشد.
  ۶. گزینه اهمیت استفاده از دانش فنی با وزن نهایی ۰,۰۸۷ ششمین گزینه معیار مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابع وزارت ارشاد می باشد. در جدول (۴-۶) اوزان نهایی همراه با رتبه بندی گزینه‌ها مشهود است.
- جدول اولویت بندی و اوزان نهایی معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابع وزارت ارشاد

گزینه	وزن نهایی W2
اهمیت انگیزه کارایی و اثر بخشی	۰,۲۳۱
اهمیت فرآیندها	۰,۱۹۷
اهمیت هماهنگی بین واحدها	۰,۱۹۱
میزان رضایت مندی مشتری و ارباب رجوع	۰,۱۸۰
اهمیت برنامه ریزی در کار	۰,۱۱۴
اهمیت استفاده از دانش فنی	۰,۰۸۷

ملاحظه می گردد که مجموع ضرایب اهمیت دقیقاً معادل ۱ می باشد که خود نشانگر صحت و دقت کامل محاسبات می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف غایی سازمانهای غیرانتفاعی ارائه خدمات با کیفیت عالی در جهت افزایش سطح رفاه فردی، سازمانی و اجتماعی می باشد و ارزیابی صحیح، هدفمند، جامع و متوازن عملکرد این سازمانها می تواند به تعیین گلوگاهها و نقاطی که محدودیتی برای عملکرد ماکزیمم سازمان هستند، کمک شایانی نماید. تاکنون مقالات و تحقیقات زیادی پیرامون بحث ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است ولیکن بیشتر این تحقیقات در خصوص سازمانها و شرکتهای انتفاعی بوده و در مورد چالشها و راهکارهای پیش

روی سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی و تعیین شاخصهای کیفی به صورت جامع، سخنی به میان نیامده است. مزایای بکارگیری روش کارت امتیازی متوازن عبارتست از:

۱. بهبود اثربخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی
۲. ایجاد یکپارچگی در سازمان و عمل نمودن به عنوان چتر حمایتی که برنامه های مختلف غیرمرتبط
۳. همچون کیفیت، مهندسی مجدد، طراحی فرآیند و ارائه خدمات را به مشتریان به طور یکجا و هماهنگ بهم مرتبط می سازد.
۴. بهینه سازی پیامدها و خروجیهای استراتژیک برای مجموع های از منابع و دارائیها
۵. ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده نگری در امور مختلف سازمان
۶. ایجاد انسجام و یکپارچگی جهت رسیدن به اهداف سازمانی
۷. کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که منجر به ترقی و پیشرفت در عملکرد می شود.
۸. ارتقای بهره وری همه جانبه و متوازن سازمان
۹. ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان
۱۰. قابلیت انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان و ساختاری
۱۱. تمرکز بر تعداد معدودی معیار و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط
۱۲. بهره گیری از اطلاعات گذشته جهت شکل دهی آینده و تلاش جهت متعادل سازی عملکرد جاری و (آینده سازمان) (Qudra2015).

برخلاف دیگر الگوهای ارزیابی عملکرد که بر سنجه های سنتی همچون مالی تکیه داشتند BSC نگرشی جامع بر سازمان و جنبه های مختلف عملکردی آن دارد. مدل کارت امتیازی متوازن یکی از جامع ترین چارچوب های به کار گرفته شده در سازمان های دنیا می باشد که مضمون عمومی آن تلاش برای اتصال سنجه های عملکرد به استراتژی و چشم انداز بلند مدت سازمان است و دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک و کلان سازمان را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند و برای سنجش عملکرد هر سازمانی بر حوزه های اصلی آن (مالی-مشتری-فرایندهای داخلی سازمان-رشد و یادگیری) متمرکز می گردد. در اکثر مسائل تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) و به خصوص بخش تصمیم گیری چند شاخصه (MADM) نیاز به داشتن و دانستن اهمیت نسبی و ارجحیت هر فاکتور نسبت به سایر فاکتورها برای تصمیم گیری، عاملی ضروری می باشد. بردار ویژه یک تکنیک موثر برای محاسبه اوزان و اولویت بندی فاکتورها در شرایط عدم وجود ثبات کامل به شمار می آید. در این تحقیق علاوه بر بهره گیری از داده ها و اطلاعات موجود، با برگزاری جلسات ساختارمند و پرسشنامه های مخصوص، از اظهار نظر مدیران سازمان در تمام سطوح، مشتریان، کارکنان و کلیه کسانی که در شناسایی و دسته بندی این فاکتورها نقش داشته اند استفاده گردید و با کمک روش بردار ویژه (AHP) به تعیین ضریب اهمیت و وزن شاخص های کارت امتیازی متوازن پرداخته شد.

## ۲- پیشنهادات کاربردی تحقیق

❖ سیستمهای ارزیابی عملکرد در بخش دولتی اغلب به دلیل وجود ارزیابی های کیفی همچون مشتری مداری مورد انتقاد قرار می گیرند و همچنین بسیاری از کارکنان در بخش دولتی عدم رضایتشان را نسبت به سیستمهای ارزیابی عملکرد بیان داشته اند. اما برای فائق آمدن بر این مشکل نیز می توان راهکارهای زیر را در نظر گرفت.

❖ مشارکت کارکنان و سایر ذینفعان در طراحی سیستمهای اندازه گیری عملکرد و در نظر گرفتن نیازها، تمایلات و رضایت مشتریان در اندازه گیری عملکرد و طراحی معیارهای مناسب یکی از عوامل اساسی و اثرگذار می باشد که هم باعث افزایش مقبولیت سیستم گشته و هم رضایت و تعهد کارکنان را افزایش می دهد. علاوه بر این عامل با اقدام به علنی تر شدن و بازتر شدن ارزیابیها، بکارگیری بیشتر مصاحبه های ارزشیابی و گردش بیشتر به طرف شیوه های خود ارزیابی می توان به افزایش رضایت و تعهد کارکنان کمک شایانی نمود.

❖ همچنین علاوه بر موارد فوق، سازمان باید هدف‌ها و شاخصهای درستی برای اطمینان از رفتار مناسب کارکنان با توجه به فلسفه وجودی ایجاد نماید بنابراین در پایان سال میزان کسب موفقیت واقعی آنها و همچنین میزان کارایی اخذ شده را با اهداف تعیین شده مقایسه کند. این موضوع را می‌توان به دادن پاداش و تنبیه کارکنان بر حسب میزان موفقیت آنها در تحقق اهداف تعیین شده تعمیم داد. چالش دیگر فراروی سازمانهای امروزه طراحی سیستمی به منظور افزایش اثر بخشی می باشد آنچه در این مورد مطرح می‌باشد این است که اثر بخشی با میزان تحقق اهداف سروکار دارد و اهداف سازمانهای دولتی به دلیل وجود ذینفعان متعدد، گاهی با هم متضاد می‌باشند و علاوه بر این بسیاری از اهداف آن را نمی‌توان کمی نمود ولی با وجود همه این موارد راههای زیر را می‌توان برای اندازه‌گیری اهداف و دستیابی به اثر بخشی در نظر گرفت:

❖ سازمانهای دولتی باید برای تمامی خط مشی‌های دولت و هریک از واحدهای بوروکراسی، اهدافی را تعیین نموده و هزینه‌های دقیقی را به هر کدام از این فعالیتها و برنامه‌ها تخصیص داده و شاخصهای عملکرد و معیارهای برون داد برای ارزیابی میزان موفقیت در تحقق اهداف مورد استفاده قرار گیرند و به دلیل اینکه خط‌مشی‌ها دارای اهداف مختلفی می‌باشند، بالطبع سیستمهای مختلف شاخص عملکرد نیز به وجود خواهند آمد. همچنین پس از تعیین شدن اهداف نباید آنها را غیرقابل تغییر پنداشت. از آنجایی که اهداف سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی به کرات تغییر می‌کنند شاخص‌ها نیز باید قابلیت انعطاف داشته باشند و به طور مداوم در معرض آزمون مجدد و تغییر و تصحیح قرار داشته باشند در ضمن تعداد شاخصهای تعریف شده برای هر یک از اهداف کلان نباید به اندازه ای زیاد باشد که کیفیت ارزیابی و سنجش را به ابهام بکشاند و ارزیابیهای کیفی مدنظر قرار نگیرند.

❖ محقق پیشنهاد می‌نماید تا جهت بهبود و افزایش قابلیت مدل کارت امتیازی متوازن و ارتقاء میزان دقت در محاسبه نمره کارایی، این تکنیک با دیگر ابزارهای ارزیابی عملکرد تلفیق گردند. همچنین به دلیل اینکه پایه و اساس این مدل برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد توافق بر سر مولفه های بحرانی موفقیت و تدوین نقشه استراتژی کاری بس دشوار می‌نماید.

❖ جهت حل این مشکل پیشنهاد می‌گردد که هر یک از دوایر کاری سازمانها از طریق کارشناسان خبره خود، موظف به طرح چالشها و همچنین ارائه راه حل های موجود شوند و در تدوین وبازنگری اهداف کلان کل سازمان سهیم باشند تا در صورت پیاده سازی و اجرای برنامه ارزیابی عملکرد، خود را متعهد به اجرای نتایج حاصل از بازخور بدانند و در مقابل تغییرات سازنده، مقاومت نمایند. سازمان های تابع وزارت ارشاد استان تهران همچون دیگر سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، به طور مستمر نیازمند ارزیابی استراتژیهای جاری خود در چارچوب اهداف و شاخصهای مدون تعریف شده می‌باشد تا با سنجش عملکرد و بررسی امتیاز کارایی هر بخش، میزان انحراف از اهداف را شناسایی و به انجام اقدامات اصلاحی مبادرت ورزد.

#### منابع:

۱. احمدی، علی اکبر، مقدسیان محمد حسین، ۱۳۹۱، ارزیابی عملکرد بانکداری با استفاده از مدل BSC، فصلنامه علممی پژوهش‌های مدیریتی سازمانهای دولتی، دوره اول، شماره اول، زمستان.
۲. دیوید. فردآر، مدیریت استراتژیک، (۱۳۹۴)، ترجمه پارساییان علی، اعرابی سیدمحمد، دفتر پژوهشهای فرهنگی، صص ۶۰، ۶۵، ۶۷
۳. شعباتی، مهدی، فرتوک زاده، حمیدرضا، (۱۳۹۰)، تحلیل پویای یک هولدینگ راهبردی محور، اولین کنفرانس سازمانهای هولدینگ
۴. شیخ ابو سعیدی، عباس، (۱۳۹۲)، برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت، اصفهان، انتشارات ارکان، صص ۱۲\_۳۵ چاپ جدید
۵. طلوعی اشلقی، عباس، بیگلری، الناز، (۱۳۸۹)، یک مدل پویا برای ارزیابی کارت امتیازی متوازن، مطالعه موردی شرکت ماهان، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری، سال سوم شماره ششم
۶. کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیویدی، (۱۳۹۳) سازمان استراتژی محور، ترجمه بختیاری پرویز، سازمان مدیریت صنعتی، صص ۱۰۵ - ۱۰۹

۷. محمودی، جعفر، پوررضا ناصر، (۱۳۹۱)، همراستا سازی استراتژیک منابع انسانی با استفاده از کارت امتیاز متوازن، سومین همایش ملی مهندسی صنایع
۸. والمحمدی، چنگیز، (۱۳۹۲)، مدیریت کیفیت و بهره وری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران.
9. David, Fred, (1985), "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses." *Journal of Systems Management* 36, no. 7 pp24-34.
10. Huang, Hao-Chen ,(2009) A balance scorecard perspective ,Exepert system with application, *Desining a knowledge-based system for strategic planning* , VOL,36, p. 204-218.
11. Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", *International Journal of Production Economics* ,Vol.48,p.207.
12. Qudrat-Ullah,Hassan, (2015), *Beyond the Balanced Scorecard: Towards the Dynamic Balanced Scorecard*, UKSIM, 2009, *Computer Modeling and Simulation, International Conference on, Computer Modeling and Simulation, International Conference*, pp. 317-321, doi:10.1109/UKSIM.2009.107
13. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", *Harvard Business Review* ,January-February, pp.71-75
14. Kaplan . R . S, and Gaellemotle (2001), " the blanced scored and quality programs".*Harvard Business School Press* , P36.
15. Malina M.,Selto F. .(2001)."Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard". *Journal: Management Accounting Research*.
16. Neely, A. and Adams, C. (2002), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in *Journal of Cost Management*
17. Neely, A.D., Richards ,A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M.(2000)" ,*Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach*", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.20No.10,pp19-45.
18. Rigby , Darrell,k.(2001)*Management Tools,Global Result:Annual Survey of senior Executtives*.
19. Mansuri,masoud, (2001) *performance management,IGS training center .tehran*
20. Tiezhu Zhang, Le Gao (2015)," *Study on the Application of Dynamic Balanced Scorecard in the Service Industry*", *International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation (ICICTA)*, pp. 1158-1162, doi:10.1109/ICICTA.2008.359
21. Ting Lin Lee, Shu-Chuan Yang (2011),"Using Balanced Scorecard and system dynamics in exploring the performance of Taiwan's pharmaceutical industry", pp.1 - 9