

ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) در مراکز تامین اجتماعی استان مازندران

کیومرث نیاز آذری^۱

محمد صالحی^۲

سلیمه خلیلی^۳

چکیده

مدل کارت امتیازی متوازن^۴ (BSC) یک سیستم نوین مدیریتی است که برای ترجمه رسالت و استراتژی سازمان به اهداف و معیارهای قابل اندازه گیری به کار گرفته می شود. در این مقاله ضمن بیان مفهوم و چارچوب مدل کارت امتیازی متوازن، ابعاد و حوزه های آن در سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته و شاخص های مورد نظر در حوزه های فوق مورد شناسایی قرار گرفته و در نهایت، میزان اهمیت و اولویت هر یک از حوزه ها و شاخص ها در عملکرد سازمان تعیین گردید. این تحقیق توصیفی بوده و جامعه آماری آن کلیه مدیران و مسئولین واحدهای تامین اجتماعی به تعداد ۱۵۷ نفر است. اندازه نمونه لازم با مراجعه به جدول «کرجسی و مورگان»، ۱۱۳ نفر می باشد که به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای به دست آمده است. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ۳۰ سؤالی با ضریب پایایی ۰/۹۲ و برای تجزیه و تحلیل سؤالها از روش های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون آنووا و دانکن) استفاده شده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که حوزه های عملکرد و شاخص های حوزه شهروندان، فرایندهای داخلی، حوزه رشد و یادگیری و حوزه مالی در دستیابی به اهداف سازمان نقش یکسانی ندارند.

واژه های کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، سازمان تامین اجتماعی

^۱ استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

^۲ استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

^۳ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

مدیریت هر سازمان بدون اندازه گیری عملکرد همانند هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است. سازمان‌ها در عصر اطلاعات روز به روز پویاتر و نامطمئن تر می شود و اداره آن‌ها در چنین شرایطی نیازمند خلاقیت سازمانی و نگرش های استراتژیک و نوین مدیریتی است. بنابراین لازمه پایداری در عرصه رقابتی امروز، وجود یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد است. سنجش و ارزیابی عملکرد به خاطر ارتباطش با تصمیم های مرتبط با منابع انسانی متعدد و مختلف دارای اهمیت است. همچنین ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار یا روشی برای اندازه گیری میزان سنخیت و سازگاری با برنامه های عملکردی و فنون عملیاتی تعیین شده برای حمایت و تقویت کارایی و اثر بخشی سازمان از جمله اطلاعات مهم و حیاتی به شمار می آید. با ارزیابی عملکرد، ما از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آگاه می شویم، وضعیت جاری خود را با روند گذشته مقایسه می کنیم و وضعیت خویش را در قبال رقبا می سنجم و نقاط قوت و ضعف خود را به منظور ترمیم آن‌ها شناسایی می کنیم [۱].

ارزیابی عملکرد این امکان را فراهم می آورد تا وضعیت فعلی را به نحوی مؤثر به چالش بکشیم و شرایط را برای برنامه ریزی درست، تدوین راهبردهای مؤثر، انجام اصلاحات و ایجاد تحول فراهم سازیم.

هدایت سازمان به سوی آینده ای که در آن عامل اصلی موفقیت، فناوری و قابلیت های سازمانی است و رقابت دائما تشدید می گردد، صرفا با نظارت و کنترل بر معیار های مالی مربوط به گذشته سازمان

امکان پذیر نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تامین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی‌هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی اند و توانمندی سازمان‌ها در به کارگیری این دارایی‌های نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آن‌ها را رقم می زند و سنجش های مبتنی بر سنجه های مالی توانایی ارزیابی این دارایی‌های نامشهود و انعکاس تاثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان‌ها را ندارند [۵].

روش های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتا بر سنجه های مالی استوار بودند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکت‌ها و سازمان‌ها کفایت لازم را نداشتند بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه ی توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی کنند و از این رو در حمایت از برنامه های مدیریت بخصوص برنامه های استراتژیک سازمان ناتوان بودند [۵].

به دلیل نارسایی‌ها و ناکارآمدی های سیستم های سنتی، سیستم های جدید سنجش عملکرد از دهه ۱۹۸۰ به طور وسیعی در اکثر سازمان‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی و امثال آن، به کار گرفته شده است. امروزه سازمان‌ها نیازمند آن هستند که هم از نظر راهبردی و هم عملیاتی در سطح مناسبی قرار گیرند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند و چالش های آینده را پشت سر بگذارند، یکی از راههایی که کمک می کند تا سازمان‌ها بتوانند بین فعالیت‌ها و استراتژی‌ها توازن برقرار کنند، سنجش متوازن است [۷].

های دولتی مناسب تر و کاربردی تر بود و با ارزیابی جامع و چند بعدی امکان تحقق اثربخشی سازمان را بهتر از هر مدل دیگری فراهم می سازد. وی با افزودن حوزه مسئولیت اجتماعی به این مدل در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که حوزه شهروندان و ارباب رجوع بیشترین اهمیت و وزن را در بین حوزه های دیگر به خود اختصاص داده است [۷].

همچنین ابن رسول در تحقیق خود در سال ۱۳۸۳ نشان داد که مدل امتیازی متوازن با توجه به شاخص های مقایسه ای، ملموس ترین و مناسب ترین مدل برای ارزیابی و سنجش عملکرد در سازمان های ایران است.

لانکوئیست^۵ در سال ۲۰۰۲ مدل امتیازات متوازن را یکی از معروفترین سیستم های اندازه گیری و سنجش عملکرد در آمریکا و اروپا تلقی کرده است. «فریمانسون و لیند»^۶ در سال ۲۰۰۱ در مقاله ای تحت عنوان: "کارت امتیازی متوازن و یادگیری در ارتباطات تجاری"، در مجله یادگیری شبکه تجارت، تاثیر فراوان کارت امتیازی متوازن را در سازمان های تجاری به تصویر کشیده و از آن به عنوان ابزاری کارآمد در موفقیت شرکت های تجاری یاد کرده اند. این مدل توسط مدوری و استیپل^۷ در مقاله ای تحت عنوان: "چارچوب های ارزیابی سیستم ارزیابی عملکرد" به عنوان یکی از چارچوب های مهم اندازه گیری عملکرد شناخته شده است [۹].

صاحب نظرانی همچون براون، دلوین، رولستاداس و اندرسون^۸ مدل امتیازات متوازن را به عنوان یکی از سیستم های مدرن اندازه گیری عملکرد برای تولید

مدل کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت استراتژیک مبتنی بر اندازه گیری است که از طریق یک چارچوب مفهومی مبتنی بر چهار جنبه و شاخص های مربوط به آن، به تشریح فعالیت های یک سازمان می پردازد. این سیستم روشی برای هم راستا کردن فعالیت های کسب و کار با استراتژی و پایش عملکرد اهداف استراتژیک طی زمان ارایه می کند. در واقع این مدل قالبی است که یک منطق استراتژیک یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیت های جاری و موفقیت بلند مدت را مستند می کند. به عبارتی بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمان باید بر حوزه های اصلی متمرکز شد. این حوزه ها عبارتند از: حوزه مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. [۳].

ارزیابی متوازن کمک می کند تا از ارتباطات علت و معلولی در مفروضاتی که بر اساس آنها استراتژی بیان شده است مطمئن حاصل شود دیگر اینکه توانایی نیل به اهداف، تایید یا رد شود و سوم؛ همه توان و نیروی توسعه در راستای تحقق استراتژی سازمان همسو گردد. در واقع سنجش متوازن به سازمان ها کمک می کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند.

ادبیات تحقیق

تورج مجیبی در تحقیق خود نشان داد که از میان مدل های جامع ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، به دلیل تمرکز بر استراتژی های سازمان و توانایی اندازه گیری بهره وری در محیط های بسیار پیچیده و سیاسی دولتی برای ارزیابی عملکرد سازمان

^۵ Lonquist

^۶ Freemason and Lind

^۷ Madoori and Stiple

^۸ Brown Delvin Rolstadas and Anderson

(جداول و نمودارهای فراوانی) و استنباطی (آزمون آنوا و دانکن) استفاده شده است.

یافته های تحقیق

سؤال ویژه شماره ۱: آیا تمامی حوزه های عملکرد در دستیابی به اهداف نقش یکسانی را بر عهده دارند؟ با توجه به جدول شماره (۱) و اینکه مقدار p -value به دست آمده، از سطح معناداری $\alpha = 0/05$ کمتر می باشد از این رو با ۹۵ درصد اطمینان می توان بیان کرد که حوزه های عملکرد در دستیابی به اهداف سازمان نقش یکسانی ندارند. برای تعیین اولویت هر یک از حوزه ها از آزمون «دانکن» استفاده شده است.

با توجه به جدول فوق به این نتیجه می رسیم که حوزه مشتری یا ارباب رجوع بیشترین نقش را در دستیابی به اهداف با میانگین ۳/۵۵ دارا می باشد و دارای اولویت اول در بین حوزه های عملکرد است. نتیجه این که سازمان تامین اجتماعی توانسته است اهداف و معیارهای خود را برای ارزش قابل ارایه به مشتری مشخص نموده و با استراتژی کمترین هزینه نهایی یا بهترین دریافت خدمات که شامل هزینه ارایه خدمات پایین، کیفیت عالی، زمان انتظار کم دسترسی به خدمات و جلب اعتماد شهروندان است، در دستیابی به اهدافش تا حدودی موفق باشد. چرا که یکی از مفروضات سازمان تامین اجتماعی، تمرکز

کنندگان معرفی کرده اند. مدل امتیازی متوازن توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون^۹ از سال ۱۹۹۰ طراحی و به جهان معرفی شد و به عنوان سیستمی فراگیر در سازمان های مختلف تولیدی، خدماتی، دولتی و خصوصی به کار گرفته شده است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ روش، با توجه به اینکه برخی متغیرهای وضع موجود را همانگونه که هستند گزارش می نماید یک تحقیق توصیفی زمینه یابی است و از لحاظ هدف به دلیل پیگیری نتایج ملموس و عملی، یک تحقیق کاربردی است و از نظر موقعیت، چون در موقعیت واقعی زندگی رخ می دهد، یک پژوهش کتابخانه ای میدانی و از نظر زمان، آینده نگر است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و مسئولین واحدهای تامین اجتماعی، به تعداد ۱۵۷ نفر و حجم نمونه با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۱۱۳ نفر به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. (۴۷ نفر زن و ۶۶ نفر مرد). برای گردآوری داده ها از پرسشنامه ۳۰ سؤالی چهار درجه ای استفاده شده است که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. ضریب پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲ به دست آمده است و از روش آماری توصیفی

جدول شماره (۱): آزمون ANOVA حوزه های عملکرد

	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	f	p-value
بین گروهی	43.529	3	14.51	35.145	0.000
درون گروهی	184.956	448	0.413		
مجموع	228.485	451			

⁹ Robert Kaplan and David Norton

سؤال ویژه شماره ۳: آیا شاخص های حوزه فرآیندهای داخلی در تحقق اهداف نقش یکسانی دارند؟

با توجه به جدول شماره (۵) و با توجه به اینکه مقدار $p\text{-value}$ به دست آمده، از سطح معناداری $\alpha=0/05$ کمتر می باشد لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان بیان کرد که شاخص های حوزه فرآیندهای داخلی در تحقق اهداف سازمان نقش یکسانی ندارند. برای تعیین اولویت هر یک از شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.

با توجه به جدول شماره ۶ به این نتیجه می رسیم که شاخص های میزان رسمی بودن، اتمام به موقع فرآیندهای ارائه خدمات، عدم افزایش هزینه برآورد شده و زمان هدر رفته در محیط کار از بیشترین نقش در رسیدن به اهداف در بین شاخص های حوزه فرآیندهای داخلی برخوردارند.

سؤال ویژه شماره ۴: آیا شاخص های حوزه رشد و یادگیری در رسیدن به اهداف نقش یکسانی دارند؟
با توجه به جدول شماره (۷) و نظر به اینکه مقدار $p\text{-value}$ به دست آمده از سطح $\alpha=0/05$ کمتر است،

بر ارباب رجوع و مشتری است و داشتن مشتریان خشنود یکی از استراتژی های آن است. زیرا مشتریان وفادار، منافع بلندمدت سازمان را تامین می کنند.

سؤال ویژه شماره ۲: آیا شاخص های حوزه شهروندان در تحقق اهداف نقش یکسانی دارند؟
با توجه به جدول شماره (۳) و با توجه به اینکه مقدار $p\text{-value}$ به دست آمده، از سطح معناداری $\alpha=0/05$ کمتر می باشد لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان بیان کرد که شاخص های حوزه شهروندان در تحقق اهداف نقش یکسانی را ندارند. برای تعیین اولویت هر یک از شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.

با توجه به جدول شماره ۳ به این نتیجه می رسیم که فقط شاخص آموزش و اطلاع رسانی به ارباب رجوع با بقیه شاخص ها تفاوت دارد و در اولویت دوم قرار دارد. در حالی که پنج شاخص دیگر در یک سطح از تاثیر قرار دارند و در این بین شاخص رضایت مشتری از ارائه به موقع خدمات از بیشترین اولویت برخوردار است.

جدول شماره (۲): آزمون دانکن

اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم	اولویت چهارم	N	حوزه ها
			2.74	113	حوزه رشد و یادگیری
		3.04		113	حوزه فرآیندهای داخلی
	3.38			113	حوزه مالی
3.55				113	حوزه مشتری

جدول شماره (۳): آزمون ANOVA شاخص های حوزه شهروندان

p-value	f	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	
0.000	8.319	5.237	5	26.184	بین گروهی
		0.629	672	423.009	درون گروهی
			677	449.193	مجموع

جدول شماره (۴): آزمون دانکن

اولویت اول	اولویت دوم	تعداد نمونه	شاخص ها
	2.64	113	آموزش و اطلاع رسانی به ارباب رجوع
3.05		113	روابط سالم با شهروندان و ارباب رجوع
3.10		113	قیمت ارایه خدمات
3.12		113	رضایت مشتری از کیفیت ارایه خدمات
3.14		113	جلب اعتماد شهروندان و ارباب رجوع
3.27		113	رضایت مشتری از ارایه به موقع خدمات

جدول شماره (۵): آزمون ANOVA شاخص های حوزه فرآیندهای داخلی

p-value	f	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	
0.000	11.511	7.555	8	60.439	بین گروهی
		0.656	1008	661.540	درون گروهی
			1016	721.978	مجموع

جدول شماره (۶): آزمون دانکن

اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم	اولویت چهارم	اولویت پنجم	N	شاخص ها
				2.36	113	میزان عدم تمرکز سازمان
				2.43	113	میزان کاهش پیچیدگی سازمان
			2.55	2.55	113	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمان
		2.72	2.72		113	طراحی بهینه ارایه خدمات
	2.84	2.84			113	تعاملات بین تیم های کاری در واحدهای مختلف
	2.92	2.92			113	میزان زمان هدر رفته در محیط کار
	2.93	2.93			113	عدم افزایش هزینه برآورد شده
	2.98	2.98			113	اتمام به موقع فرآیندهای ارایه خدمات
					113	میزان رسمی بودن سازمان

سؤال ویژه شماره ۵: آیا شاخص های حوزه مالی

در تحقق اهداف نقش یکسانی دارند؟
 با توجه به جدول شماره (۹) و نظر به اینکه p -value به دست آمده از سطح $\alpha = 0.05$ کمتر است، از این رو با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که نقش شاخص های حوزه مالی در تحقق اهداف متفاوت است. برای تعیین اولویت بین شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.
 با توجه به جدول شماره ۱۰ به این نتیجه می رسیم که شاخص های نسبت هزینه جاری و نسبت آنی در مقایسه با نرخ بازده سرمایه گذاری از اولویت بیشتری در تحقق اهداف برخوردارند.

لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان بیان کرد که نقش شاخص های رشد و یادگیری در تحقق اهداف متفاوت است. برای تعیین اولویت هر یک از شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.

با توجه به جدول شماره ۸ به این نتیجه می رسیم که شاخص های رضایت کارکنان از فرهنگ و ارزش ها، رضایت کارکنان از توانمندسازی، توانایی کار تیمی، کیفیت و کمیت دوره های آموزشی برگزار شده، رضایت کارکنان از محیط کار و میزان استفاده از افراد متخصص در سازمان از بیشترین نقش در بین شاخص های حوزه رشد و یادگیری در تحقق اهداف برخوردارند.

جدول شماره (۷): آزمون ANOVA شاخص های حوزه رشد و یادگیری

	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	f	p-value
بین گروهی	21.946	7	3.135	4.307	0.000
درون گروهی	652.159	896	0.728		
مجموع	674.105	903			

جدول شماره (۸): آزمون دانکن

شاخص ها	N	اولویت سوم	اولویت دوم	اولویت اول
رضایت کارکنان از حرفه گرایی	113	2.35		
ایجاد فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت	113	2.50	2.50	
میزان استفاده از افراد متخصص در سازمان	113		2.67	2.67
رضایت کارکنان از محیط کار	113		2.68	2.68
کیفیت و کمیت دوره های آموزشی برگزار شده	113		2.73	2.73
توانایی کار تیمی در سازمان	113			2.78
رضایت کارکنان از توانمندسازی	113			2.80
رضایت کارکنان از فرهنگ و ارزش ها	113			2.84

جدول شماره (۹): آزمون ANOVA شاخص های حوزه مالی

	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	f	p-value
بین گروهی	4.324	2	2.162	3.791	0.000
درون گروهی	191.664	336	0.57		
مجموع	195.988	338			

در پایان به بررسی نقش حوزه های عملکرد براساس شاخص های چهار حوزه می پردازیم. به منظور بررسی نقش حوزه های عملکرد در دستیابی به اهداف از آزمون ANOVA استفاده شده است.

با توجه به جدول شماره (۱۱) و اینکه مقدار p-value به دست آمده از سطح معناداری $\alpha=0/05$ کمتر شده است، لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان عنوان کرد که حوزه های عملکرد در دستیابی به اهداف سازمان نقش یکسانی ندارند. حال برای تعیین اولویت از آزمون دانکن استفاده شده است.

نتیجه گیری

✓ با توجه به نتایج حاصل، این مدل، وضعیت سازمان را در هر یک از حوزه ها تعیین و ارزیابی نموده و نتایج حاصل می تواند چارچوبی مهم جهت مدیریت بهتر، عملکرد اثربخش و رفتار مناسب باشد.

✓ ارایه مدل نهایی تحقیق می تواند به مدیران عالی سازمان این امکان را بدهد که خیلی سریع اما جامع و کامل سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و با درک نارسایی ها و تکیه بر نقاط قوت، توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، شاخص های اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند.

با توجه به جدول شماره ۱۲ به این نتیجه می رسیم که حوزه های مشتری و مالی به ترتیب با میانگین

جدول شماره (۱۰): آزمون دانکن

شاخص ها	N	اولویت دوم	اولویت اول
نرخ بازده سرمایه گذاری	113	2.86	
نسبت آنی	113	3.03	3.03
نسبت هزینه جاری	113		3.13

جدول شماره (۱۱): آزمون ANOVA

	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	f	p-value
بین گروهی	72.216	3	24.072	34.61	0.000
درون گروهی	2041.323	2935	0.696		
مجموع	2113.539	2938			

جدول شماره (۱۲): آزمون دانکن

حوزه ها	N	اولویت دوم	اولویت اول
حوزه رشد و یادگیری	904	2.67	
حوزه فرآیندهای داخلی کسب و کار	1018	2.76	
حوزه مالی	339		3.01
حوزه مشتری	678		3.05

کسب و کار در دنیای امروز در بسیاری از زمینه های علم مدیریت نقش مؤثری ایفا می کند و همه سازمان ها به دنبال خشنود ساختن مشتری هستند تا با داشتن مشتریان وفادار منافع بلند مدت خود را تامین کنند، لذا ضروری است تا تمهیداتی اندیشیده شود که شاخص های مورد نظر در این حوزه بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. بنابراین برای رضایت هر چه بیشتر مشتریان می توان اقدامات زیر را انجام داد:

✓ارایه به موقع خدمات به ارباب رجوع و ارایه قیمت های قابل رقابت و مناسب.

✓ارایه خدمات در اولین زمان ممکن و تسریع در گردش کار مربوط به شهروندان و ارباب رجوع.

✓توجه به بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت ارایه خدمات
 ✓آموزش و اطلاع رسانی به مشتریان و شهروندان از طریق مشاوره های حضوری و غیر حضوری، نصب تابلوهای راهنما، بروشورها، پمفلت ها، کتابچه های راهنما، تلفن های گویا، سایت های اینترنتی و

✓تحقیق حاضر در تاکید بر پژوهش ها و مطالعات ذکر شده در داخل و خارج، مؤید آن است که این مدل به دلیل ارایه نتایج ملموس، روشن و قابل مقایسه، می تواند بهترین سیستم برای ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی و سایر سازمان های ایران باشد.

✓با توجه به اینکه کارکنان سازمان، سرمایه اصلی و از مهمترین ذی نفعان آن به حساب می آیند، و بسیاری از مؤسسات و مراکز علمی بزرگ دنیا، رشد سازمان را در گرو توجه به کارکنان و ارتقاء مداوم آنان می دانند، حوزه رشد و یادگیری یا رضایت کارکنان، کمترین میانگین اهمیت را در تجزیه و تحلیل داده ها داشته است که جای تاکید و توجه بیشتری دارد.

پیشنهادهای کاربردی:

با توجه به اینکه حوزه مشتریان و ارباب رجوع (شهروندان)، به عنوان با اهمیت ترین حوزه در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته است و جلب رضایت مشتری به عنوان یکی از مهمترین مسایل

و عمودی را کاهش داده و پراکندگی جغرافیایی را با تفویض اختیار بهبود بخشید.

✓ از نظرات، تجربیات و پیشنهادهای کارکنان استفاده گردیده و به لزوم حضور مدیریت چالش پذیر و اثربخش در واحدهای سازمان توجه خاص مبذول شود.

۴- در حوزه رشد و یادگیری (رضایت کارکنان) با توجه به اینکه کارکنان سرمایه های اصلی سازمان هستند و ضامن رشد سازمان؛ ارتقاء، رضایت و آموزش مداوم و مناسب آنان است لذا سازمان جهت تامین منابع بلندمدت خود لازم است به این بخش مهم توجه خاص نموده و اقدامات زیر را انجام دهد:

✓ برگزاری برنامه‌ها، سمینارها، کارگاه‌ها و فضاهای آموزشی متناسب با نیازهای شغلی و تلاش در جهت بهبود مستمر عملکردهای آنان

✓ فراهم سازی فرصت هایی برای برقراری اردوهای تفریحی، تسهیلات رفاهی و ورزشی جهت تامین روحیه سالم و شاداب کارکنان

✓ فراهم کردن فضای لازم برای نوآوری و خلاقیت و استقبال از راهکارها و روش های جدید

✓ توانمندسازی کارکنان و توجه به قابلیت ها و نقاط مثبت آنان و تلاش در جهت تقویت آن

✓ به کارگیری مدیران و مسؤولین واحدها بر اساس اصل شایسته سالاری، تخصص و قابلیت ها در سازمان.

واحدهای روابط عمومی، آموزش و مددکاری در سازمان

✓ وجود افراد حرفه ای و خلاق جهت ارائه بهترین خدمات، ایجاد بهترین ارتباط با مشتری (جلب نظر مشتری) و تامین رضایت وی

✓ تلاش در جهت ایجاد اعتماد و اطمینان شهروندان به سازمان از طریق رعایت حقوق مشتریان، تکریم ارباب رجوع و تسریع و تسهیل در امور مربوط به آنها

۲- در حوزه مالی لازم است تا با کاهش هزینه های جاری و افزایش بهره وری سازمان، اقدامات لازم در جهت استفاده بهینه و مناسب از منابع فراهم گردیده و از این طریق توان سازمان در پرداخت ها نسبت به ذینفعان سازمان افزایش یابد.

۳- در حوزه فرآیندهای داخلی با توجه به اینکه آنچه موجب ارائه خدمات مناسب می شود، طراحی و اجرای فرآیندهای مناسب و کارا در سازمان است پس ضروری است که سازمان بر ارزیابی فرآیندهای داخلی تاکید بیشتری داشته باشد چرا که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهبود روابط با مشتریان و دستیابی به اهداف مالی سازمان دارد. موارد زیر پیشنهاد می شود:

✓ ساختار سازمانی به سمت حل مشکل تمرکززدایی بهبود یافته و از سیاست های عدم تمرکز استفاده شود.

✓ برای حل مشکل رسمی بودن لازم است قوانین ساده و انعطاف پذیر به جای قوانین سخت و غیر قابل انعطاف جایگزین شود.

✓ برای بهینه سازی در روند فرآیندهای ارائه خدمات و جلب هر چه بیشتر مشتری و تامین نیاز وی، فرآیندها به صورت خلاقانه، درست، حرفه ای و با حداکثر اطمینان طراحی و به طور مؤثر اجرا شوند.

✓ برای حل مشکل پیچیدگی بیش از حد سازمان، لازم است که با مهندسی مجدد ساختار، جدایی افقی

نتایج نهایی تحقیق بر اساس مدل BSC در سازمان تامین اجتماعی استان مازندران

حوزه مشتری و ارباب رجوع (۳/۵۵)			
شاخص ها	فعالیت های تاکتیکی	استراتژی	ماموریت
- رضایت مشتری از ارائه به موقع خدمات (۳/۲۷) - جلب اعتماد شهروندان (۳/۱۴) - رضایت مشتری از کیفیت ارائه خدمات (۳/۱۲) - قیمت ارائه خدمات (۳/۱۰) - رضایت مشتری از روابط سالم با سازمان (۳/۰۵) - آموزش و اطلاع رسانی به شهروندان (۲/۶۴)	- بعد زمانی - بعد کیفیت - بعد کمیت - رابطه سالم با مشتری - قیمت های قابل رقابت - وجود افراد حرفه ای و خلاق - خدمات ارزنده	جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع	ارایه خدمات مناسب به شهروندان و ارباب رجوع

حوزه رشد و یادگیری (۲/۷۴)			
شاخص ها	فعالیت های تاکتیکی	استراتژی	ماموریت
- رضایت کارکنان از فرهنگ و ارزشها (۲/۸۴) - توانمند سازی (۲/۸۰) - توانایی کار تیمی (۲/۷۸) - کیفیت و کمیت دوره های آموزشی (۲/۷۳) - رضایت کارکنان از محیط کار (۲/۶۸) - میزان استفاده از افراد متخصص در سازمان (۲/۶۷) - ایجاد فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت (۲/۵۰) - رضایت کارکنان از حرفه گرایی (۲/۳۵)	- محیط کار حرفه ای بودن فرهنگ توانمندسازی تخصص گرایي فضای مناسب برای نوآوری - عوامل انگیزشی - هم جیتی - بهبود مستمر	- کیفیت محیط کار - هدایت و حمایت مدیران و کارکنان - کیفیت آموزش و ارتقاء مداوم دانش حرفه ای کارکنان - تقویت انگیزه ها و ایجاد فرصت برای نوآوری	جلب رضایت کارکنان

عملکرد سازمان تامین اجتماعی

حوزه فرآیند های داخلی (۳/۰۴)			
شاخص ها	فعالیت های تاکتیکی	استراتژی	ماموریت
- میزان رسمی بودن (۳/۱۰) - اتمام به موقع فرآیندهای ارائه خدمات (۲/۹۸) - عدم افزایش هزینه برآورد شده (۲/۹۳) - میزان زمان هدر رفته در محیط کار (۲/۹۲) - تعاملات بین تیمهای کاری (۲/۸۴) - طراحی بهینه ارایه خدمات (۲/۷۲) - مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمان (۲/۵۵) - میزان کاهش پیچیدگی سازمان (۲/۴۳) - میزان عدم تمرکز سازمان (۲/۳۶)	- بهبود ساختار سازمانی - مشارکت کارکنان و بهبود طراحی درست فرآیندها و اجرایی فرآیندهای مؤثر -	- بالا بردن سرعت و کیفیت انجام امور - پاسخ به نیاز مشتری ها - کنترل ایمنی ، عوارض و ضایعات - مدیریت اثربخش	تقویت نقاط استراتژیک در سازمان

حوزه مالی (۳/۳۸)			
شاخص ها	فعالیت های تاکتیکی	استراتژی	ماموریت
- نسبت هزینه جاری (۳/۱۳) - نسبت انی (۳/۰۳) - نرخ بازده سرمایه گذاری (۳/۸۶)	- جریان نقدینگی - نسبت هزینه جاری به کل مخارج (بودجه تخصیصی) - بازگشت سرمایه - پایداری کسب و کار	کاهش هزینه ها در واحد های مختلف سازمان	استفاده مؤثر مالی از منابع

منابع

- ۱- ابن رسول، سید اصغر، (۱۳۸۳)، توسعه سیستم کارت امتیازی متوازن برای سیستم های مدیریت تحقیقات، رساله دکتری، تهران، دانشگاه علم و صنعت
- ۲- ابن رسول، سید اصغر و رضایی، محسن، (۱۳۸۳)، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۶ و ۵
- ۳- اولوه، نیلس یوران، ۱۳۸۴، کارت امتیازی متوازن، مترجم: علی سلیمانی، علیرضا، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- ۴- ربیعی مندجین، محمد رضا، (۱۳۸۳)، بررسی و تبیین الگوی چند منظوره ارزیابی عملکرد در شرکت های منتخب دولتی، رساله دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات
- ۵- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی، ۱۳۸۳، سازمان استراتژی محور، مترجم: بختیاری، پرویز، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۶- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی، (۱۳۸۴)، نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود، مترجم: اکبری، حسین و سلطانی، مسعود و ملکی، امید، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران، نشر آسیا
- ۷- مجیبی، تورج، (۱۳۸۴)، رایاه الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی در استان مازندران، رساله دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- 8- Kaplan . R.S , and Norton , D.P, (1992) , "The balanced score card: measures that drive performance, Harvard Business Review , no 70 , (jan-feb)
- 9- Medori , D. and Steepl ,A,(2000) , " A Framework For Auditing and Enhancing Performance Measurement System", International Journal of Operation and Production Management , vol 20 , No 5.
- 10- Milwaukee, (2001), Baldrige Assessment, Strengthens Competitive Position, p-67.
- 11- 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 and production management ,vol 20 , No 10.
- 12- Tangen , S,(2004) , " Professional Practice Performance Measurment : From Philosophy to Practice", International journal of productivity and performance management , vol 53 ,No 8.

