

## کارت امتیازی متوازن فردی راهکار همسویی پرداخت با عملکرد در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی

علیرضا عسگریان<sup>۱</sup>، مجید باجلان<sup>۲</sup>، ایمان الدین مرادی باغ‌فیضی<sup>۳\*</sup>، مهدی مقدمی راد<sup>۴</sup>

۱- معاون اداری و مالی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

۲- دستیار معاون و ذی‌حساب ارشد، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

۳\* - مدیر پروژه استقرار نظام مدیریت استراتژی معاونت اداری و مالی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

۴- مشاور پژوهشی معاونت اداری مالی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

### چکیده

همسویی کارکنان با استراتژی یکی از مهمترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای اجرای موفق راهبردهایشان است. اگرچه نظام مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهمترین سازوکارهای مدیریتی برای این مهم محسوب می‌شود اما فقدان و یا ضعف آن به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور، که بخش اعظم اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهند، مشهود بوده و اصلاح آن اجتناب ناپذیر است. ابزار کارت امتیازی متوازن فردی یکی از موفق‌ترین شیوه‌های مدیریت عملکرد کارکنان است که می‌تواند ابتدا اهداف شخصی کارکنان را با استراتژی سازمان همسو کرده و سپس پاداش کارکنان را به اهداف کمی شاخص‌های موجود در کارت امتیازی متصل کند. در این مقاله تجربه‌ی موفق حاصل از پیاده‌سازی الگوی کارت امتیازی متوازن فردی در معاونت اداری و مالی کمیته امداد امام خمینی (ره) بر اساس یک روش‌شناسی پنج مرحله‌ای تشریح شده است که در آن با طراحی نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی معاونت همسو با اهداف کلان امداد، دوازده تیم مضمون استراتژیک تشکیل و پس از طراحی کارت امتیازی فردی کلیه کارکنان طی دو مرحله، نحوه محاسبه و پرداخت اضافه‌کاری کاملاً تغییر کرده و حدود ۲۵٪ از آن مستقیماً بر اساس عملکرد پرداخت می‌گردد. صرف‌نظر از نتایج قابل توجه اجرای استراتژی در سطح سازمانی، از جمله دستاوردهای مستقیم اجرای این طرح برای کارکنان می‌توان به کاهش ۳۰٪ میانگین سرانه اضافه‌کار حضوری کارکنان، افزایش ۴ برابری میانگین سرانه فعالیت‌های ورزشی و تبدیل شدن استراتژی به عنوان ۲۵٪ از کار هر روز هر فرد اشاره کرد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-تحلیلی است.

**کلمات کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، همسویی استراتژیک، همسویی کارکنان با استراتژی، کارت امتیازی متوازن فردی، مدیریت عملکرد کارکنان، آمادگی سرمایه‌سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، پرداخت مبتنی بر عملکرد

### ۱. مقدمه

مطالعات نشان می‌دهند که دو سوم تا سه چهارم سازمان‌های بزرگ برای اجرای استراتژی خود با مشکل مواجهند. [۱] اینرسی حاکم بر سازمان به معنای ناتوانی برای اجرای تغییر درونی هنگام مواجه شدن با یک تغییر بیرونی است. سازمان‌هایی که برای این تغییر شکست می‌خورند با یک تناقض روبرو هستند و آن این است که با موفقیت بیشتر ناچار به پذیرش تعهد بیشتر برای ادامه مسیر می‌شوند. [۲] با وجود پژوهش‌های فراوان در زمینه توافق راهبردی، فقدان همسویی استراتژیک یکی از مهمترین چالش‌های اجرای استراتژی است. [۳] بنابراین مدیران برای تکمیل هماهنگی شایستگی‌ها و فن‌آوری‌ها باید سرمایه‌سازمانی را نیز توسعه بدهند. سرمایه‌سازمانی به معنای توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرایندهای تغییر تعریف می‌شود که برای اجرای استراتژی ضروری هستند. سرمایه‌سازمانی قابلیت یکپارچه‌سازی دارایی‌های نامشهود و مشهود را فراهم می‌کند، به نحوی که دارایی‌های سرمایه اطلاعاتی و انسانی نامشهود و دارایی‌های مالی و فیزیکی مشهود را با استراتژی هماهنگ می‌کند و آنها را برای تحقق اهداف

\* Corresponding author Email: I.moradibaghfeizi@gmail.com

استراتژیک سازمان یکپارچه می‌سازد. هنگامی که شرکت سرمایه‌سازمانی بالایی دارد، درکی مشترک از چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و استراتژی دارد، هماهنگی عملکردی پیرامون استراتژی ایجاد می‌کند و در تمامی سطوح و بخش‌های سازمان دانش و آگاهی برای هم‌سویی کارکنان تسری می‌یابد. [۴]

اگرچه نظام مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهمترین سازوکارهای مدیریتی در هر سازمان است اما فقدان یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی اغلب منجر به بروز مشکلات متعددی در ایجاد نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی می‌گردد. [۵] در این بین سازمانهای دولتی از ناکارآمدی بیشتری در حوزه مدیریت عملکرد رنج می‌برند. [۶] در ایران شاخص‌ها<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که به طور کلی بنگاه‌های اقتصادی که کاملاً خصوصی هستند، بهره‌وری بالاتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که از بودجه دولتی و یا تعرفه‌های حمایتی دولتی برخوردارند. این درحالی است که حدود ۸۵ درصد از اقتصاد کشور دولتی و یا شبه دولتی است و در ایران حدود ۸ میلیون نفر، به عنوان کارمند و شاغل بخش دولتی، به صورت ثابت از دولت حقوق دریافت می‌نمایند. در واقع این افراد با هر سطح از عملکرد و توانایی، بدون آنکه سیستم اثربخشی برای تشویق و تنبیه و ترغیب آنها به اجرای بهتر وظایف وجود داشته باشد حقوق دریافت می‌کنند. [۷] مسأله دیگر برای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی عدم هماهنگی عملکرد در سطوح مختلف سازمان اعم از فردی و سازمانی است که منجر به ایجاد چالش برای نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌شود. به عبارتی سازمان‌ها بر مبنای معیارهایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که در ارزشیابی عملکرد افراد لحاظ نمی‌شود و سهم و نقش افراد در عملکرد سازمانی مشخص نیست. این امر منجر به هدر رفت منابع و ناکارآمدی این نظام شده و اثرات خود را در برنامه‌های آموزش، جبران خدمات و ... نشان می‌دهد. [۸] اگر چه در اکثر سازمانهای ایران بویژه سازمانهای دولتی رابطه مشخصی میان میزان پرداخت و عملکرد افراد وجود ندارد و افزایش حقوق افراد صرفاً براساس قضاوت‌های ذهنی صورت می‌پذیرد، در زمینه ارزیابی عملکرد سازمانی در کشور ما از لحاظ کاربردی توسعه چندانی صورت نگرفته است. [۹] بر این اساس نظامهای ارزشیابی عملکرد در سازمانهای مختلف، به‌ویژه در سازمانهای دولتی نیازمند بهسازی بیشتری در سطوح مختلف فردی و سازمانی در راستای تبدیل شدن به ابزارهایی کارا هستند [۱۰]

اما چرا در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی اقدامات اجرایی در این زمینه کمتر صورت می‌گیرد؟ یکی از عوامل اساسی در شکل‌گیری این مسأله قوانین استخدامی و شیوه پرداخت حقوق در این سازمان‌هاست. برای مثال تصویب افزایش حقوق سالیانه پایین‌تر از میزان رشد تورم سالانه باعث شده است که حقوق بگیران دولت سال به سال فقیرتر شوند بنابراین جایی برای ارزیابی عملکردی که ممکن است حق الزحمه ایشان را کاهش دهد باقی نمی‌ماند. علاوه بر این جبران این کسری، دریافت «اضافه کار»، به امری بدیهی و قطعی تبدیل شده است؛ در واقع هر کارمند، تصور می‌کند ماهیانه حتماً باید ساعت‌هایی حق الزحمه در قالب اضافه کاری به او تعلق گیرد بدون اینکه او اضافه کاری انجام داده باشد و در مواردی نیز برخی از کارمندان و کارکنان پس از پایان ساعت کاری هم در اداره می‌مانند تا برایشان ساعت اضافه کاری منظور شود. [۱۱]

اگرچه در زمینه نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی الگوها و روش‌های متعددی طراحی شده (نگاه کنید به [۱۲]، [۱۳]، [۱۴]) و برخی از آنها نیز بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن بوده است (نگاه کنید به [۱۵]، [۱۶]، [۱۷]) اما نمونه‌ی موفق اجرا شده از اجرای چنین الگوهایی به ویژه در سطح کارکنان بر اساس کارت امتیازی متوازن فردی کمتر ارائه شده است. بنابراین هدف اصلی این مقاله ارائه تجربه‌ی موفق حاصل از پیاده سازی الگوی کارت امتیازی متوازن فردی در معاونت اداری و مالی کمیته امداد امام خمینی (ره) است که می‌تواند به عنوان یک نمونه‌ی واقعی در سایر سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی اجرا گردد. بر اساس این الگو، اهداف بالادستی کمیته امداد طی پنج مرحله به شاخص‌های ارزیابی عملکرد فردی تبدیل و بخشی از مبلغ اضافه‌کار کارکنان، به عنوان مبلغ متغیر قابل پرداخت بر اساس همین نتایج ارزیابی عملکرد فردی تبدیل و بخشی از مبلغ مذکور در مسیر توسعه است و نسبت مبلغ قابل پرداخت بر مبنای عملکرد در طول اجرای طرح و با تغییر فرهنگ سازمانی، به تدریج افزایش یافته (از حدود ۱۰٪ در آغاز طرح تا ۲۵٪ در حال حاضر) و باز هم رشد خواهد کرد.

<sup>1</sup> irpmc.ir

## ۲. مرور ادبیات

### ۱.۲. همسویی سازمان با استراتژی

اگرچه هیچ شیوهی منحصر به فرد و جهان شمولی برای تجویز موفقیت یک سازمان وجود ندارد، اما به نظر می‌رسد مدیران ارشد بنگاه‌ها همسویی استراتژیک را به عنوان یکی از برترین رویکردها پذیرفته‌اند. همسویی استراتژیک به معنای آن است که همه‌ی عناصر سازمان به بهترین شیوه ممکن در جهت تحقق اهداف بلند مدت آن قرار گیرند. [۱۸] در واقع سازمان‌ها نمی‌توانند موفق باشند مگر آنکه استراتژی کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری و سایر منابع آن‌ها با یکدیگر همسو باشند. امروزه اهمیت دارایی‌های نامشهود بیش از داراییهای فیزیکی است و ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد باید این واقعیت را در نظر بگیرند به همین دلیل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی یک چالش مستمر هم برای مدیران و هم برای پژوهشگران است. کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (BSC) یک ابزار قدرتمند است که به سرعت یک نمای جامع از سنجش‌های عملیاتی مؤثر بر رضایت مشتریان، نوآوری سازمانی، بهبود فعالیت‌ها و نیز عملکرد مالی به مدیران می‌دهد. [۱۹] کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریتی و برنامه‌ریزی استراتژیک است که به صورتی گسترده در صنایع و کسب و کارهای مختلف و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در اقصی نقاط جهان بکار گرفته شده است تا فعالیت‌های کسب و کار را با چشم انداز و استراتژی سازمان همسو نموده، ارتباطات داخلی و خارجی سازمان را ارتقاء بخشیده و عملکرد سازمان را با اهداف استراتژیک مقایسه و پایش کند. [۲۰] چرخه‌ی رهاورد تلاش<sup>۲</sup> آخرین نسخه الگوی کارت امتیازی متوازن است که به عنوان یک نظام نوین مدیریت، استراتژی را به عملیات پیوند می‌دهد. این الگو در قالب شش مرحله اصلی زیر عمل می‌کند:

مرحله ۱: توسعه استراتژی

مرحله ۲: طرح‌ریزی استراتژی

مرحله ۳: همسویی سازمان با استراتژی

مرحله ۴: طرح‌ریزی عملیات

مرحله ۵: پایش و یادگیری

مرحله ۶: ارزیابی و تغییر استراتژی

در یک استراتژی عالی سازمانی همه‌ی عناصر (منابع، کسب و کار و سازمان) با یکدیگر همسو هستند. این همسویی بوسیله ماهیت منابع سازمان (دارایی‌های ویژه، مهارت‌ها و قابلیت‌های آن) پیش می‌رود. شکل ۱ سه فرایند همسویی واحدهای کسب و کار، همسویی واحدهای پشتیبانی و همسویی کارکنان با استراتژی را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

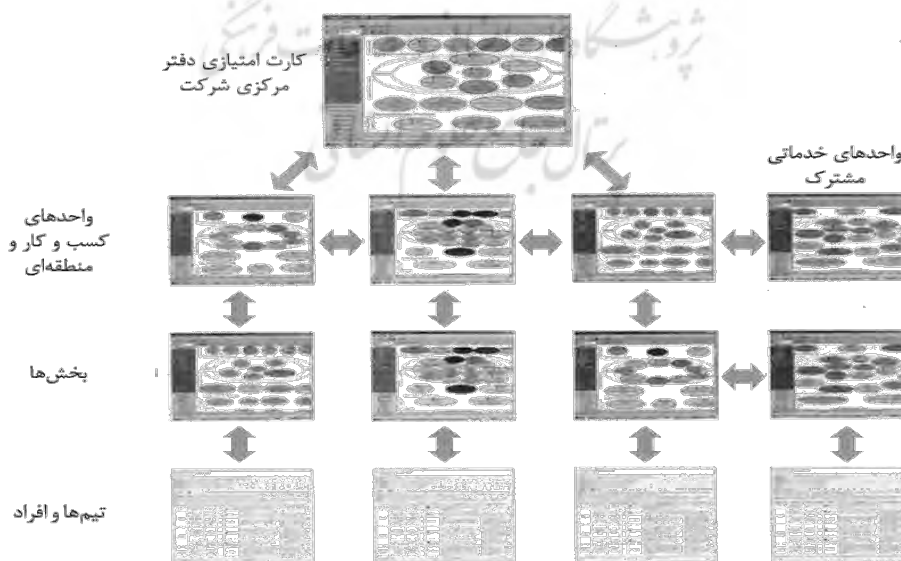
<sup>1</sup> Balanced scorecard

<sup>2</sup> Execution Premium Process (XPP)

ابزارهای مورد استفاده	موانع	هدف	فراآیند همسویی
<ul style="list-style-type: none"> <li>انتقال نقشه‌های استراتژی به واحدهای کسب و کار همسویی عمودی و افقی</li> </ul>	استراتژی‌های واحد کسب و کار معمولاً مستقل و بدون هدایت یک چشم‌انداز بنگاه و با فقدان یکپارچگی در واحدهای کسب‌وکار توسعه می‌یابند و به تأیید می‌رسند	انتقال و اتصال استراتژی سازمان به استراتژی‌های واحد کسب و کار	۱. همسویی واحدهای کسب و کار چگونه واحدهای کسب و کار را همسو کنیم تا هم‌افزایی سازمانی ایجاد کنند؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>توافق‌نامه‌های سطح خدمات</li> <li>نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی واحد پشتیبانی</li> </ul>	واحدهای پشتیبانی «مراکز هزینه احتیاطی» به شمار می‌آیند که هدفشان بیشتر کم کردن هزینه‌هاست تا پشتیبانی از بنگاه تجاری و استراتژی‌های واحد کسب و کار	تضمین اینکه هر واحد پشتیبانی دارای استراتژی است که عملکرد شرکت و استراتژی‌های آن واحد کسب و کار را تقویت می‌کند	۲. همسویی واحدهای پشتیبانی چگونه واحدهای پشتیبانی را با واحد کسب و کار و استراتژی‌های سازمان همسو کنیم؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه رسمی گفت‌وگوی استراتژی</li> <li>اهداف کارکنان با اهداف استراتژیک کاملاً همسو است</li> <li>برنامه‌های قدردانی</li> <li>برنامه‌های توسعه شایستگی</li> </ul>	بیشتر کارکنان یا از استراتژی بی‌اطلاعند یا آن را درک نمی‌کنند. اهداف و انگیزه‌شان روی عملکرد داخلی و فنی و نه روی اهداف استراتژیک متمرکز است	همه کارکنان استراتژی را درک می‌کنند و برای کمک به اجرای موفق استراتژی ترغیب می‌شوند	۳. همسویی کارکنان چگونه کارکنان را ترغیب کنیم تا برای اجرای استراتژی به ما کمک کنند؟

شکل ۱: فرایندهای همسویی واحدهای سازمانی و کارکنان با استراتژی

دفتر مرکزی بنگاه از ابزار نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن در جهت همسویی واحدهای متعدد سازمانی استفاده می‌کند. شکل ۲ نشان می‌دهد چگونه نقشه‌های استراتژی و کارت امتیازی متوازن در دستیابی به همسویی عمودی و افقی در سراسر بنگاه به صورت آبشاری جاری می‌شود. [۲۱]



شکل ۲: انتقال آبشاری کارت امتیازی متوازن

## ۲.۲. کارت امتیازی متوازن فردی

مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان رویکرد حاکم بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در طول سی سال گذشته مطرح بوده است، اما در دهه‌ی اخیر رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی شکل گرفته که با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار شناخته می‌شود. [۲۲] چنانکه بخواهیم مدیریت عملکرد کارکنان را از این زاویه بررسی کنیم لازم است یک طبقه بندی از دیدگاه‌هایی که می‌تواند این ارزیابی را انجام دهد داشته باشیم. شکل ۳ چهار دیدگاه قابل درک برای نحوه مدیریت عملکرد ارائه می‌دهد.

آیا منظور از عملکرد کیفیت است؟		آیا منظور از عملکرد کیفیت اقدامات است؟
بله	خیر	
عملکرد به عنوان نتایج خوب	عملکرد به عنوان انجام کار	خیر
عملکرد به عنوان نتایج پایدار	عملکرد به عنوان شایستگی / ظرفیت	بله

شکل ۳: چهار دیدگاه برای نحوه مدیریت عملکرد

چنانکه شکل ۳ نشان می‌دهد تنها حالت چهارم است که هم کیفیت اقدامات و هم کیفیت نتایج را در نظر می‌گیرد و این همان نتایج پایدار است و به وجود یک سازمان بهره‌ور اشاره دارد که نه تنها ظرفیت اجرا را دارد بلکه این توانایی را به نتایج تبدیل می‌کند. [۲۳]

در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان، داده‌های مربوط به عملکرد حال و گذشته کارکنان گردآوری و تحلیل می‌شود [۲۴] و عوامل متعددی همچون قابلیت‌ها و دانش شغلی، کیفیت کار، تعاملات با همکاران، قضاوت و استفاده از منابع و مدیریت به عنوان شاخص‌های ارزشیابی کارکنان شناسایی شده است. [۲۵] در سازمان‌های دولتی نیز به طور خاص شاخص‌هایی چون تأمین نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و سبک رهبری مشارکتی مدیر معرفی شده است [۲۶] اما بی‌شک یکی از موفق‌ترین رویکردهای شناسایی و ارزیابی عملکرد کارکنان ابزار کارت امتیازی متوازن فردی است. عنصری که روش ارائه شده توسط کاپلان و نورتون را از دیگر روش‌های ارزیابی عملکرد متفاوت می‌نماید، «متوازن» بودن آن است. توازن در این روش به ابعاد ذیل تقسیم می‌گردد:

توازن بین سنج‌های مالی و غیرمالی

توازن بین دینفعان داخلی و بیرونی

توازن بین سنج‌های پیرو و پیشرو (توانمندساز و نتایج)

در سازمان استراتژی محور، تمامی تلاش‌ها بر انتقال استراتژی تا پایین‌ترین سطوح عملیاتی و اجرایی نمودن استراتژی در بستر پیاده‌سازی توانمندسازهای سازمانی معطوف می‌باشد. یکی از دغدغه‌های سازمان‌های امروزی همسویی منافع فردی و سازمانی است. رویکردهایی نظیر برنامه‌ریزی عملیاتی و اتصال عملکرد افراد در قالب برنامه عملیاتی به نظام‌های جبران خدمت (نظیر پاداش) موجب تعلق خاطر بیش از پیش کارکنان به اهداف سازمان بوده و در نتیجه همسویی منافع ایشان با اهداف کلان سازمانی را فراهم می‌نماید. [۲۷] برای دستیابی به منافع کامل اجرای استراتژی تمامی کارکنان باید استراتژی را درک کنند و برای کمک به موفقیت شرکت از طریق اجرای استراتژی ترغیب شوند. بدین ترتیب پرسش اصلی در جریان فرایند همسویی کارکنان آن است که چگونه کارکنان را ترغیب کنیم تا در اجرای استراتژی کمک کنند؟ پاسخ کامل به این پرسش مستلزم پاسخ به سه پرسش زیر است:

الف) آیا برنامه گفت‌وگوی استراتژی مدونی برای درک کارکنان بنگاه و واحدهای کسب‌وکار از اهداف استراتژیک در فواصل زمانی مشخص تعریف شده است؟ (گفت‌وگوی استراتژی)

ب) آیا انتقال آشناری اهداف استراتژیک در نقشه استراتژی به سطوح پایین‌تر در سطح بنگاه و واحدهای کسب‌وکار تا سطح کارت امتیازی متوازن فردی انجام شده است؟ (همسویی اهداف فردی)

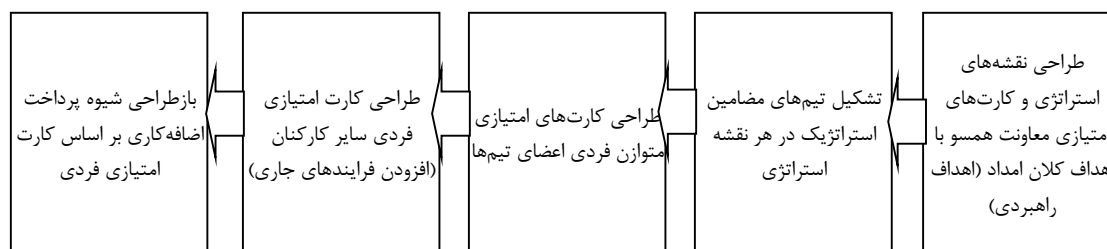
ج) آیا یک نظام جامع انگیزش، پاداش و جبران خدمت مبتنی بر کارت‌های امتیازی تدوین و اجرا شده است؟ (همسویی پاداش‌ها و برنامه‌های جبران خدمت) [۲۸]

پروژه‌های موفق کارت امتیازی متوازن از هر دو انگیزه درونی و بیرونی بهره می‌برند. سازمانی که با تلاش کارکنانش موفق شده باشد، باید قسمتی از منافع خود را با کارکنانش تقسیم کند. سازمان‌ها از دو ابزار مهم برای انگیزه بیرونی استفاده می‌کنند. ابتدا اهداف شخصی کارکنان را با استراتژی سازمان همسو کرده و اقدام به ایجاد کارت‌های امتیازی متوازن فردی می‌کنند. سپس پاداش کارکنان را به اهداف کمی شاخص‌های موجود در کارت امتیازی مرتبط می‌سازند. برای اصلاح و همسو نمودن رفتار در راستای استراتژی، سازمان باید تغییراتی را در سیستم پاداش خود لحاظ کند. با این کار مدیران بهبود محسوس و قابل ملاحظه‌ای را در میزان علاقه‌ی کارکنان به استراتژی ملاحظه می‌کنند. برنامه‌های انگیزشی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است اما اغلب شامل عناصری فردی، واحدی و سازمانی است. [۲۹]

### ۳. روش تحقیق

پیش‌نیاز اجرای کارت امتیازی متوازن فردی اجرای مراحل اول و دوم از نظام مدیریت استراتژی مطابق الگوی رهاورد تلاش است. به عبارت دیگر طراحی کارت‌های امتیازی فردی بخشی از مرحله‌ی سوم چرخه‌ی فوق (همسویی سازمان با استراتژی) است. بنابراین برای رعایت اختصار از تشریح مراحل اول و دوم (توسعه و طرح‌ریزی استراتژی) صرف نظر شده است. برای طراحی و اجرای کارت امتیازی فردی، مطابق شکل ۴ مراحل زیر اجرا شده است:

۱. ابتدا با تشکیل یک تیم متشکل از مدیران، کارشناسان و مشاوران دفتر معاونت اداری و مالی و کلیه ادارات کل و مدیریت‌های آن، نقشه‌های استراتژی مضمون محور به تفکیک سه دسته فرایند اصلی معاونت شامل مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت منابع مالی و مدیریت امور پشتیبانی طراحی و از نظر نوع ارتباط منظرها و اهداف استراتژیک، روابط آن‌ها هم با یکدیگر و هم با اهداف کلان امداد همسو شده است. سپس کارت‌های امتیازی هر یک از مضامین مشتمل بر سنجها، ابتکارات استراتژیک و سایر اطلاعات مرتبط با آن (مانند واحد سنجش، پاسخگو، عملکرد، نشانگاه و ...) طراحی و داده‌های مرتبط جمع‌آوری شده است.
۲. با تشکیل تیمهای مضمون استراتژیک به تفکیک نقشه‌های استراتژی یک نفر به عنوان صاحب مضمون در هر تیم انتخاب و اختیارات و مسؤولیت‌های مرتبط برای طراحی ابتکارات استراتژیک، تشکیل و هدایت تیم‌های پروژه و ... را برعهده گرفته است. جمع‌آوری و هدف‌گذاری مستمر داده‌های مورد نیاز در کارت امتیازی و برگزاری جلسات مستمر حل مسأله و مرور عملکرد پروژه‌ها از جمله مهمترین وظایف تیم مضمون است.
۳. با ایجاد نظام جدید مدیریت استراتژی و راه‌اندازی نرم افزارهای مورد نیاز برای پایش و ارزیابی عملکرد تیم‌ها، برای هر یک از اعضای تیم‌های مضمون‌های استراتژیک یک کارت امتیازی متوازن فردی طراحی شده است. این کارت نشان می‌دهد هر فرد در کدامیک از سنجها و یا ابتکارات استراتژیک سهم داشته و نسبت به آن پاسخگوست.
۴. برای ایجاد یک نظام یکپارچه برای مدیریت عملکرد همه‌ی کارکنان، سایر فرایندهای موجود شناسایی شده و پس از تعیین شاخص‌های عملکردی برای هر یک، به عنوان فرایندهای جاری در نرم افزار ثبت و فرد یا افراد مسئول در هر مورد مشخص شده است. با اجرای این مرحله، عملکرد هر فرد در پایان هر ماه بر اساس شاخص‌هایی استاندارد ارزیابی می‌شود.
۵. با توجه به محدودیت‌های متعدد حقوقی و قانونی برای اتصال عملکرد با پرداخت در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، مهمترین پارامتر متغیر قابل پرداخت ماهانه مبلغ اضافه کار است. بر این اساس شیوه پرداخت اضافه‌کار کلیه کارکنان بازطراحی و به کارت امتیازی فردی متصل شده است.



شکل ۴: روش‌شناسی اجرای پژوهش



جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه حضوری و برگزاری جلسات هم‌اندیشی، مطالعه اسناد بالادستی امداد و نیز مستندات متعدد مرتبط با الزامات و مسؤولیت‌های معاونت اداری و مالی انجام شده است. بدین ترتیب با توجه به اینکه الگوی بدست آمده حاصل بکارگیری رویکرد کارت امتیازی متوازن در مدیریت عملکرد سطوح مختلف حوزه معاونت اداری و مالی کمیته امداد امام خمینی (ره) و هدف اصلی آن شناسایی شاخص‌های کلیدی مدیریت عملکرد سازمانی و فردی در محدوده دسته فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت منابع مالی و مدیریت امور پشتیبانی بوده است، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-تحلیلی است.

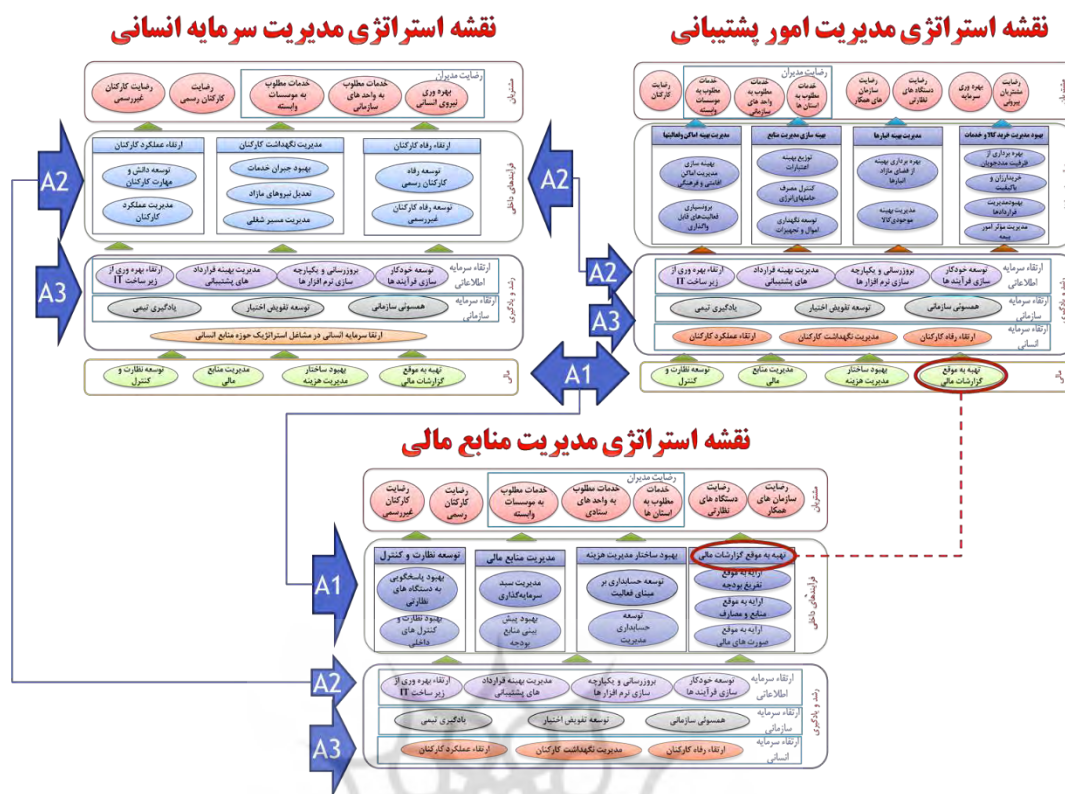
#### ۴. مورد کاوی: معاونت اداری مالی کمیته امداد امام خمینی (ره)

کمیته امداد امام خمینی (ره) بزرگترین مؤسسه خیریه در خاورمیانه است که علاوه بر ارائه خدمات به بیش از ۴ میلیون نفر در ایران، به افراد نیازمند در سایر کشورها همچون لبنان، سوریه، آذربایجان، تاجیکستان، افغانستان، عراق، فلسطین و کومور نیز کمک می‌کند. مأموریت‌های محوری این نهاد مشتمل بر چهار حوزه "حمایت و سلامت"، "مشارکت‌های مردمی"، "امور فرهنگی" و "اشتغال و خودکفایی" است و چندین سازمان و مجموعه‌ی وابسته نیز دارد. راهبرد اصلی امداد در سال‌های اخیر، چابک‌سازی است و معاونت اداری و مالی با توجه به دربرگرفتن سه دسته فرایند کلیدی مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت منابع مالی و مدیریت امور پشتیبانی یکی از تأثیرگذارترین بخش‌ها برای تحقق اهداف استراتژیک مرتبط با این راهبرد کلان است. به عبارت دیگر بخش‌های مهمی از اقدامات لازم برای چابک‌سازی همچون تعدیل و ساماندهی نیروهای مازاد، توسعه و آموزش مدیران و کارکنان در مشاغل کلیدی، مدیریت عملکرد کارکنان، استقرار نظام حسابداری بر مبنای فعالیت<sup>۱</sup>، افزایش سرعت و کاهش هزینه‌های تأمین و تدارکات و... جزء مأموریت‌های اصلی این معاونت است. بنابراین، چنانکه پیش‌تر تشریح شد، پیاده‌سازی رویکرد کارت امتیازی متوازن برای اجرای استراتژی این معاونت بسیار حیاتی بوده است. بدین ترتیب، مطابق با روش‌شناسی اجرای طرح، برای تدوین کارت امتیازی فردی کارکنان مراحل زیر انجام شده است:

#### ۴.۱. طراحی و همسو سازی نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن

ابتدا نقشه‌های استراتژی به تفکیک سه دسته فرایند اصلی معاونت شامل مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت منابع مالی و مدیریت امور پشتیبانی همسو با اهداف کلان امداد طراحی شده است. از آنجاییکه معاونت اداری مالی یک مرکز هزینه است، منظر مشتری در بالاترین و منظر مالی در پایین‌ترین سطح نقشه ترسیم شد. بعلاوه، چون مدیریت منابع مالی و مدیریت سرمایه انسانی دو منظر اصلی در همه نقشه‌های استراتژی هستند بنابراین هر سه نقشه با یکدیگر نیز همسو شده‌اند. مطابق شکل ۴، اهداف منظر مشتری بر اساس انتظارات و الزامات بخش‌های مختلف سازمان از معاونت اداری مالی شناسایی و تعیین شده و عملاً نخستین نقطه‌ی همسویی معاونت با سایر بخش‌های امداد انجام شده است. همچنین مضمون استراتژیک در این دو نقشه به عنوان هدف استراتژیک در دو نقشه‌ی دیگر ترسیم شد (A1). به عنوان مثال مضمون "تهیه به موقع گزارشات مالی" در نقشه استراتژی مدیریت منابع مالی که دارای سه هدف "ارائه به موقع تفریح بودجه"، "ارائه به موقع گزارش‌های منابع و مصارف" و "ارائه به موقع صورت‌های مالی" است، خود به عنوان یک هدف استراتژیک در منظر مالی دو نقشه‌ی دیگر آمده است. همین منطق در مورد نقشه استراتژی مدیریت سرمایه انسانی نیز صادق است (A2). همچنین برای همسو کردن مضمون سرمایه سازمانی و سرمایه اطلاعاتی، همه‌ی اهداف و سنجه‌های استراتژیک در سه نقشه مشابه است با این تفاوت که مقادیر آن‌ها از یک کارت امتیازی به دیگری تغییر می‌کند (A3).

<sup>1</sup> Activity Based Costing



شکل ۴: طراحی نقشه‌های استراتژی همسو در محدوده معاونت اداری و مالی

### ۲.۴. تشکیل تیم‌های مضامین استراتژیک

متناظر با هر مضمون استراتژیک در هر نقشه، یک تیم مضمون استراتژیک تشکیل شده است به جز اینکه برای مضمون سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی یک تیم مضمون شکل گرفته که اهداف مشترکی را در همه‌ی نقشه‌ها دنبال می‌کند. بدین ترتیب ۱۲ تیم (۳ تیم برای نقشه استراتژی مدیریت سرمایه انسانی، ۴ تیم برای پشتیبانی، ۴ تیم برای مالی و یک تیم برای سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی [مشترک بین همه نقشه‌ها])، به صورت همزمان مسئولیت اجرای استراتژی را در چهار منظر کارت امتیازی متوازن بر عهده دارند. یک نفر به عنوان صاحب مضمون در هر تیم انتخاب و اختیارات و مسؤولیت‌های مرتبط برای طراحی ابتکارت استراتژیک، تشکیل و هدایت تیم‌های پروژه، مدیریت جلسات مرور استراتژی و ... را برعهده گرفته است.

### ۳.۴. طراحی کارت‌های امتیازی متوازن فردی اعضای تیم‌ها

برای استخراج شاخص‌های کارت امتیازی متوازن فردی در این مرحله، ابتدا کلیه افراد دخیل در پاسخگویی به وضعیت پیشرفت سنجها و ابتکارات استراتژیک در کارت‌های امتیازی متوازن تعیین شده‌اند. مطابق جدول ۱، کارت امتیازی متوازن هر فرد مشتمل بر شاخص‌هایی از چهار منظر کارت امتیازی متوازن است که از شاخص‌های استراتژیک و شاخص‌های عملیاتی بدست آمده است. البته در این مرحله تنها افرادی که در پیشرفت سنجها و ابتکارات استراتژیک نقش داشته‌اند دارای کارت امتیازی هستند. بر اساس نوع اقدام تعیین شده برای ایجاد یک فرایند جدید، اصلاح یک فرایند موجود یک پروژه طراحی و پیشرفت زمانی آن مطابق گانت چارت پروژه به صورت ماهانه ارزیابی می‌گردد. ضمناً اگر نیازی به اجرای پروژه‌ی جدیدی نباشد تنها لازم است وضعیت پیشرفت یک فرایند، به عنوان یک سنج‌های استراتژیک ارزیابی گردد. ارزیابی این سنجها دو حالت دارد: (۱) ارائه خدمات تکراری در زمان استاندارد (مانند پرداخت مستمری مددجویان و حقوق کارکنان در زمان مقرر) (۲) ارائه به موقع تحویل دانه‌ها (مانند جمع‌آوری به موقع حساب استان‌ها، تطبیق حساب‌ها، تلفیق حساب‌ها و... برای تدوین گزارش نهایی صورت‌های مالی). همچنین کیفیت هر



یک از خروجی‌ها بر اساس معیارهای استاندارد (در صورت وجود) و نظرات کارشناسی در سه لایه (مدیر کل اداره مرتبط، دفتر مدیریت استراتژی، قائم مقام / معاون) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

معیار ارزیابی عملکرد		خروجی	نوع اقدام	نوع فرایند	نوع شاخص ارزیابی	منظرهای کارت امتیازی متوازن
کیفیت	زمان					
۱. ارزیابی کیفیت تحویل دادنی‌ها	پیشرفت مطابق گانت چارت پروژه	(پروژه) ابتکار استراتژیک	ایجاد	فرایندهای جدید (خلاً)	شاخص‌های استراتژیک	مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری
			اصلاح	فرایندهای موجود		
۲. ارزیابی کیفیت خدمات	۱. ارائه خدمات تکراری در زمان استاندارد	سنجه استراتژیک	پایش	استراتژیک	شاخص‌های عملیاتی	
			تجمیع (جمع، میانگین و ...)	فرایندهای عملیاتی (ضروری)		
۳. ارزیابی رضایت مشتریان	۲. ارائه به موقع تحویل دادنی‌ها	شاخص عملکرد فرایند	پایش			

جدول ۱: الگوی طراحی شده برای استخراج شاخص‌های کارت امتیازی متوازن فردی

#### ۴.۴. طراحی کارت امتیازی فردی سایر کارکنان (افزودن فرایندهای جاری)

با تدوین کارت امتیازی متوازن فردی کارکنان فعال در برنامه استراتژیک در مرحله قبل، هنوز برخی از کارکنان باقی مانده‌اند که یا به دلایل مختلف در این برنامه حضور ندارند و یا نقش آن‌ها بسیار کم‌رنگ است. مطابق جدول ۱، عملکرد این افراد با شاخص‌های عملیاتی ارزیابی می‌شود. این شاخص‌ها نیز به‌طور مشابه شامل ارائه خدمات تکراری در زمان استاندارد و یا ارائه به موقع تحویل دادنی‌ها است با این تفاوت که شامل فرایندهای کلیدی نمی‌شود (مانند صدور احکام کارگزینی، صدور ضمانت‌نامه اداری و ... در زمان مقرر). همچنین ارزیابی کیفیت هر یک از این خروجی‌ها نیز مشابه مرحله قبل است.

#### ۴.۵. بازطراحی شیوه پرداخت اضافه‌کاری بر اساس کارت امتیازی فردی

چنانکه در بخش مقدمه نیز اشاره شد، به دلیل محدودیت‌های متعدد موجود در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی، امکان اتصال کامل پرداخت به کارکنان بر مبنای عملکرد وجود ندارد. در عین حال برای ارتقاء عملکرد این سازمان‌ها لازم است بخش قابل توجهی از پرداخت کارکنان به وضعیت عملکرد آن‌ها متصل گردد که این میزان به میزان بلوغ فرایندها و فرهنگ سازمانی آن‌ها بستگی دارد. در معاونت اداری و مالی امداد برای پرداخت اضافه‌کار کارکنان بر اساس کارت امتیازی متوازن فردی، بخشی از مبلغ کل اضافه‌کار موجود به عنوان بودجه عملکرد فرض شده است. در واقع کل بودجه اضافه‌کار به سه بخش زیر تقسیم می‌شود:

##### ۱- سطح حداقلی

سطح حداقلی هر فرد بر اساس پست سازمانی وی تعیین شده و عملاً به عنوان بخشی از حقوق به وی پرداخت می‌شود. هدف از تعیین این بخش کاهش نوسان حقوق کارکنان است.

##### ۲- اضافه‌کار انجام شده

این بخش شامل اضافه‌کار واقعی انجام شده است و بر اساس آن، تمامی کارکنان باید اهتمام خویش را برای اتمام امور محوله در ساعات اداری بکار گیرند و پس از ساعات اداری به خانواده و تفریح و ... بپردازند و تنها در صورت نیاز، با پرکردن چک لیست اضافه‌کار و با رعایت ضوابط تعیین شده در محل کار حضور داشته باشند. به عنوان مثال، میانگین اضافه‌کار انجام شده نباید از سرانه ۱۵ ساعت در ماه در هر اداره کل تجاوز کند. همچنین انجام عملیات ورزشی که موجب شور و نشاط و سلامتی خواهد بود تا سقف ۱۶ ساعت در ماه محاسبه و به اضافه‌کار ضروری افزوده می‌گردد. هدف اصلی از تعیین این بخش کاهش حضور بی دلیل کارکنان (تنها برای دریافت اضافه‌کار)، شناسایی مهمترین گلوگاه‌های موجود ناشی از عدم توازن حجم کار و مسئولیت‌ها بین کارکنان و نیز افزایش سلامت جسمی و روانی کارکنان بوده است.

### ۳- عملکرد

بخش اصلی مرتبط با اتصال عملکرد به پرداخت در این بخش است که مطابق جدول ۱ انجام می‌گردد. نکته‌ی مهم در این بخش آن است که به جز مدیران و رؤسای ادارات تقریباً حضور سایر کارکنان در برنامه‌ی استراتژیک اغلب داوطلبانه است. به همین دلیل امتیاز مربوط به عملکرد شاخص‌های عملیاتی (فعالیت‌های جاری) از ۰ تا ۳ به ازای هر فرد اختصاص می‌یابد در حالیکه این امتیاز برای شاخص‌های استراتژیک بین ۰ تا ۵ است. بر این اساس نحوه‌ی امتیازدهی به سنج‌ها و ابتکارات استراتژیک به شرح زیر است:

- مشارکت در تحویل سنج/ پروژه‌ها ۰/۵ امتیاز
- مسئولیت (پاسخگویی) در تحویل سنج/ پروژه‌ها ۰/۵ امتیاز
- تحویل بموقع خروجی‌ها ۱ امتیاز
- کیفیت و اثر بخشی خروجی‌ها ۲ امتیاز
- اثربخشی در منظر مشتری ۱ امتیاز

### ۵. دستاوردهای اجرای طرح

دستاوردهای اجرای طرح در بخش سازمانی، به عنوان نتایج ارزشمند حاصل از اجرای استراتژی، بسیار متعدد بوده و تفصیل آن خارج از محدوده‌ی این مقاله است. به عنوان مثال برای اجرای راهبرد چابکسازی در بخش مدیریت سرمایه انسانی، معاونت اداری و مالی موفق شده است در طول دو سال اخیر که از طراحی و اجرای نظام جدید مدیریت استراتژی می‌گذرد، فعالیت‌های مرتبط با حدود شش هزار نیروی غیررسمی را برون سپاری نموده و حدود پنج هزار نفر از کارکنان مازاد را کاهش دهد. بازطراحی فرایند جذب کارکنان غیررسمی، برای کنترل ورود و خروج ایشان و ایجاد یک سیستم جدید پرداخت مبتنی بر عملکرد برای بخش زیادی از کارکنان غیر رسمی نمونه‌ی دیگری از این اقدامات است. همچنین با بازطراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان، مشاغل استراتژیک شناسایی و پروفایل شایستگی آن‌ها تهیه شده و با طراحی یک نظام جدید برای تربیت مدرسین و ارزیابان حرفه‌ای در داخل سازمان، کانون ارزیابی و توسعه برای حدود هشت هزار نفر از کارکنان فعال در این مشاغل راه‌اندازی شده و در حال اجراست.

در خصوص نتایج فردی حاصل از اجرای کارت امتیازی فردی نیز دستاوردهای کیفی و کمی متعددی بدست آمده است. ایجاد فرهنگ نتیجه‌گرایی، افزایش اعتماد به نفس سازمانی برای اجرای هر نوع پروژه تحولی، توسعه مهارت‌های کار تیمی و رهبری، افزایش یادگیری سازمانی، ارتقاء مهارت‌های خلق، سازماندهی، توسعه و نشر دانش برخی از نمونه دستاوردهای کیفی بدست آمده هستند. همچنین برخی از مهمترین نتایج کمی حاصله نیز عبارتند از:

- پرداخت میانگین ۲۵٪ از اضافه‌کار کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد ماهانه
- افزایش میانگین سرانه فعالیت‌های ورزشی بین کارکنان تا بیش از ۴ برابر
- کاهش میانگین سرانه اضافه‌کار حضوری کارکنان به میزان ۳۰٪

تبدیل شدن استراتژی به کار هر روز هر فرد به گونه‌ای که به‌طور میانگین ۲۵٪ فعالیت‌های کل کارکنان صرف اجرای برنامه‌های نظام مدیریت استراتژی می‌گردد.

### ۵. نتیجه‌گیری

اجرای موفق استراتژی در یک سازمان استراتژی محور مستلزم انتقال استراتژی تا پایین‌ترین سطوح عملیاتی است، به همین دلیل یکی از اقدامات کلیدی سازمان‌های امروزی تغییر در سیستم پاداش آن‌ها به گونه‌ای است که منافع فردی و سازمانی با هم همسو گردد. ابزار کارت امتیازی متوازن فردی یکی از موفق‌ترین رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان است که به‌طور همزمان هم به کیفیت اقدامات و هم به کیفیت نتایج به شیوه‌ای متوازن توجه داشته و نوید مدیریت پایدار سرمایه انسانی را می‌دهد. تجربه‌ی موفق حاصل از پیاده‌سازی الگوی کارت امتیازی متوازن فردی در این مقاله از آن جهت اهمیت دارد که توانسته است با وجود همه‌ی محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی موجود در یک سازمان نیمه‌دولتی بخش قابل توجهی از مبلغ دریافتی کارکنان را مستقیماً به عملکرد آن‌ها متصل نماید. الگویی که بی‌شک می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌های مشابه در کشور اجرا شده و میزان

بهره‌وری آن‌ها را ارتقاء دهد. بر اساس این الگو، اهداف بالادستی کمیته امداد امام خمینی (ره) در معاونت اداری و مالی آن، طی پنج مرحله به شاخص‌های ارزیابی عملکرد فردی در کارت امتیازی متوازن تبدیل و حدود ۲۵٪ از مبلغ اضافه‌کار کارکنان، به عنوان مبلغ متغیر قابل پرداخت بر اساس همین نتایج پرداخت می‌شود.

## ۶. قدردانی

بیش از دو سال است که از آغاز اجرای طرح استقرار نظام مدیریت استراتژی معاونت اداری مالی می‌گذرد و در این مدت کلیه مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف در همه‌ی مراحل طراحی و اجرای گام‌های آن سهیم بوده‌اند. بی شک بدون همکاری و همدلی این عزیزان دستیابی به توفیقات اخیر ممکن نبوده است. در اینجا از تلاش‌های خالصانه‌ی همه‌ی مدیران، معاونین، رؤسا و کارشناسان متعهد معاونت اداری و مالی امداد کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## ۷. مراجع

- Sull, D., Homkes, R. and Sull, C., (2015). Why strategy execution unravels and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), pp.57-66. Vancouver
- Morgan, T., Anokhin, S. and Johnson, E., (2016). Create or Appropriate? Strategic Alignment Preference in Incumbent-New Venture Alliances and Innovation Outcomes. In *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (pp. 637-638). Springer International Publishing.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید؛ (۱۳۸۸)، نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پی‌آمدهای مشهود؛ ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی؛ چاپ سوم؛ تهران، آریانا قلم
- Walter, J., Kellermanns, F.W., Floyd, S.W., Veiga, J.F. and Matherne, C., (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), pp.304-328.
- رعنائی-کردشولی، حبیب‌اله و سقاپور، آسیه (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای-های مدیریت عملکرد سازمانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶: ۹۵-۱۱۴.
- Modell, Sven, (2005), "Performance management in the public sector: Past experiences, current practices and future challenges", *Australian Accounting Review*, Vol. 15, No. 37, pp. 56-66
- احسان جنتی فرد، (۱۳۹۳)، "عملکرد نامناسب سازمان‌های دولتی و شبه دولتی، یکی از موانع بزرگ ارتقای بهره‌وری در اقتصاد"، *خبرگزاری باشگاه خبرنگاران جوان*، کد خبر: ۵۱۲۸۲۷۵، ۲۰ بهمن
- عباس عباسی؛ حبیب‌الله رعنائی کردشولی؛ سمانه اصغری جهرمی (۱۳۹۵)، "طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۲)، زمستان، ۲۷۷-۲۱۷
- حقانی، مهدیه؛ فرشته امین و وحید خوش‌خبر قراملکی، (۱۳۹۳)، مطالعه تطبیقی تاثیر عوامل مختلف بر سیستم‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، ژاپن، آمریکا، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی
- Grossi, L. E. (2012). Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector.
- داورپناه، افشین، (۱۳۹۳)، "اضافه کاری بدون اضافه‌کاری"، فرارو، کد خبر ۱۹۸۶۷۳، ۲۴ تیر
- روشنایی، ابوالفضل، (۱۳۹۵)، ارائه الگوریتمی برای ارزیابی داخلی در سازمان‌های دولتی مبتنی بر مدل ریاضی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، دومین همایش ملی پژوهش‌های علوم مدیریت، تهران، گروه پژوهشی بوعلی
- پورزندی، محمدابراهیم و داریوش علیمرادی نصرآبادی، (۱۳۹۵)، طراحی مدل ریاضی یکپارچه جهت پرداخت کارانه کارکنان سه سازمان دولتی، خصوصی و عمومی با رویکرد ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی، تهران، دانشگاه علم و فرهنگ
- خادمی زارع، حسن؛ آفرین اخوان و ملیکه داداشی، (۱۳۹۵)، بهبود مدل تحلیل پوششی داده‌ها به کمک طراحی واحد ایده آل جهت ارزیابی و رتبه‌بندی گروه‌های مهندسی صنایع در دانشگاه‌های دولتی ایران، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، بابلسر، دانشگاه علوم و فنون مازندران

۱۵. اعظمی، زینب؛ نابنده صالحی و بهنام کرمشاهی، (۱۳۹۵)، امکان سنجی و نحوه پیاده سازی کارت ارزیابی متوازن در سازمان های دولتی، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی
۱۶. شاه مرادی، نسیم؛ مهدی ناظمی اردکانی و علی بهرام مقدم، (۱۳۹۵)، ارزیابی و تحلیل عملکرد بانکهای دولتی یزد بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن BSC، هفتمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و چهارمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق
۱۷. کرمی، مصیب و فرشته السادات کریمی، (۱۳۹۲)، طراحی مدل ارزیابی عملکرد بانک های دولتی با استفاده از مدل BSC و DEA مورد مطالعه بانک توسعه تعاون، نخستین کنفرانس ملی توسعه مدیریت پولی و بانکی، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس توسعه مدیریت پولی و بانکی
18. Trevor, J. and Varcoe, B., (2017). A simple way to test your company's strategic alignment. Harvard Business Review.
19. Gomes, J. and Romão, M., (2017). The Balanced Scorecard: Keeping Updated and Aligned with Today's Business Trends. International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies (IJPMAT), 5(2), pp.1-15.
20. Lakshmi, S. and Rao, S., (2017). Implementation and Practicalities of Balance Scorecard: A Case Study.
۲۱. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید؛ (۲۰۰۸)، رهآورد تلاش: پیوند بین استراتژی با عملیات برای ایجاد مزیت رقابتی؛ ترجمه مسعود چیتگرها؛ چاپ اول؛ تهران؛ مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۹
22. Kramar, R., (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. The International Journal of Human Resource Management, 25(8), pp.1069-1089.
23. Van Dooren, W., Bouckaert, G. and Halligan, J., (2015). Performance management in the public sector. Routledge.
24. Bratton, J., & Gold, J. (2012). Human resource management: theory and practice. Palgrave Macmillan.
25. Martin, J. (2010). Key concepts in human resource management. Sage Publications.
۲۶. خالقیان، هادی، (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل موثر بر بهره وری کارکنان در سازمان های دولتی، دومین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی
۲۷. چیتگرها، مسعود؛ مرادی، ایمان الدین؛ (۱۳۹۲)، بالندگی مدیریت استراتژی: معماری و ارزیابی سازمان بر اساس استراتژی؛ چاپ اول؛ تهران؛ انتشارات مؤسسه مدیریت ایرانیان رهآورد تلاش
۲۸. آراستی، محمد رضا؛ چیتگرها، مسعود؛ مرادی باغ فیضی، ایمان الدین؛ (۱۳۹۵)، چارچوبی برای ارزیابی بالندگی مدیریت استراتژی، چهاردهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، دی ماه
۲۹. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید؛ (۲۰۰۶)، همسویی استراتژیک ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن، ترجمه بابک زنده دل، چاپ اول، انتشارات آسیا، بهار ۱۳۸۶