

# مدل مفهومی ارزیابی جامع عملکرد دستگاه‌های دولتی بر اساس

## رویکرد سنجش متوازن\*

\*\* دکتر عباسعلی حاج کریمی

\*\*\* حامد دهقانان

### چکیده

ارزیابی و تعیین اهمیت و جایگاه هر یک از استراتژیهای سازمانی در تصمیم‌گیریهای راهبردی، تخصیص منابع و طرحهای توسعه هر سازمان تأثیر بسزایی دارد. در این میان اگر چه روشها و الگوهای متعددی به‌منظور ارزیابی عملکرد سازمان وجود دارد، مسئله مهمی که در استفاده از روشهای موجود مطرح می‌شود این است که کدام روش نزدیکترین تخمین به واقعیت را در اختیار کاربران آن قرار می‌دهد. تجربیات سازمانها در سالهای پایانی قرن بیستم بیانگر این واقعیت بود که کنترل‌های سنتی مبنی بر یک منبع نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای پیچیده و گوناگون محیط‌های سازمانی عصر حاضر باشد. بر اساس روشهای نوین کنترل عملکرد سازمان دو رویکرد کلی روشهای مبتنی بر زمان و روشهای یکپارچه عملکرد مطرح شد. در این میان روش سنجش متوازن (BSC) را می‌توان از جمله روشهای نوین کنترل یکپارچه عملکرد سازمان دانست که با رویکردی متوازن به ابعاد مختلف سازمان، استراتژیهای سازمانی را به راهکارهای اجرایی ترجمه می‌کند. در این مقاله تلاش شده است تا به یک مدل مفهومی جامع و در عین حال علمی به‌منظور ارزیابی عملکرد سازمان دست یافته شود. لذا پس از بررسی تحولات شاخصهای ارزیابی عملکرد در قرن بیستم و نگرشهای نوین در مدیریت عملکرد سازمانها، روش ارزیابی متوازن و سیر تحولات، تکامل و نسلهای مختلف آن بیان شده است. بر این

\* تاریخ دریافت: ۸۷/۱/۱۷، تاریخ پذیرش: ۸۷/۲/۱۵

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی A-Hajikarimi@sbu.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی و مدیر گروه مدیریت و تشکیلات مرکز پژوهشهای مجلس شورای

اسلامی H-Dehghanan@sbu.ac.ir

اساس الگوی پیشنهاد شده در این پژوهش تلفیقی از سیکل سه بخشی مدیریت عملکرد و الگوی تکامل یافته روش ارزیابی متوازن است. در این الگو، روش ارزیابی متوازن بر سیکل سه بخشی مدیریت عملکرد منطبق شده و یک مدل سه بخشی مدیریت عملکرد، مبتنی بر سنجش متوازن به دست آمده است. در این میان کارت امتیازی متوازن در هر یک از مراحل سه گانه مدل، وظایفی را ایفا خواهد کرد.

## واژگان کلیدی

ارزیابی جامع عملکرد، سنجش متوازن، عملکرد سازمانهای دولتی، کارت امتیاز متوازن

### مقدمه

نگاهی به روند تحولات شاخصهای ارزیابی عملکرد در قرن بیستم نشان می دهد که در اولین دهه های این قرن، معیار بازده سرمایه گذاری به عنوان ابزار یکپارچه سازی شرکتهایی مطرح شد که واحدهای سازمانی متعدد داشتند. در اواسط قرن بیستم این شرکتها از بودجه به عنوان هسته مرکزی سیستم های مدیریت خود استفاده می کردند تا معیارهای مالی، بیشترین همبستگی را با ارزشهای مورد نظر سهامداران و مدیریت مبتنی بر ارزش پیدا کند و به این ترتیب معیاری مانند ارزش افزوده اقتصادی<sup>۱</sup> و بازده سرمایه گذاری با استفاده از گردش وجوه نقد<sup>۲</sup> و روشهای متنوعی از گردش وجوه نقد تنزیلی<sup>۳</sup> را انتخاب کردند، اما تجربه به کارگیری این روشها نشان داد که حتی معیارهای مالی نیز نمی تواند همه جنبه های پویایی عملکرد را در فضای رقابتی اواخر قرن بیستم پوشش دهد (مگ گریگور، ۱۳۸۱: ۳۷).

بر همین اساس با شناخت محدودیتهای مدیریت مبتنی بر ارقام مالی صرف، بسیاری از شرکتهای طی دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، کیفیت را به عنوان نقطه اتکای مرکزی خود برای سازماندهی، انتخاب کردند. در این سالها شرکتهای تلاش کردند تا جوایز ملی کیفیت نظیر «مالکم بالدريج» در ایالات متحده «دمینگ» در ژاپن و «EFQM» در اروپا را تصاحب، و از شرکتهایی مانند «موتورولا» و «جنرال الکتریک» در به کارگیری «شش سیگما» تقلید کنند، اما بعد از مدتی شرکتهای متعددی که جوایز ملی کیفیت را برده بودند با مشکلات مالی روبه رو شدند. این شرکتهای دریافته اند که کیفیت هم به تنهایی کافی نیست و برنامه های کیفیت

1. Economic value added

2. cash flow ROI

3. Discounted cash flow

هم مانند سنجه‌های مالی صرف نمی‌تواند عملکرد شرکت را به‌صورت جامع پوشش دهد. در کنار سنجه‌های مالی و کیفیت در طول این مدت برخی از شرکتها از طریق پیاده‌سازی برنامه‌هایی برای ایجاد «سازمان بازار محور»<sup>۱</sup> و استقرار «مدیریت روابط مشتریان»<sup>۲</sup> بر مشتری‌مداری<sup>۳</sup> تأکید و تمرکز کردند. شرکتهای دیگری به دنبال کسب «قابلیتهای محوری» و «مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار» رفتند و تعداد دیگری هم بر «مدیریت منابع انسانی استراتژیک» تأکید کردند تا نشان دهند چگونه نیروی انسانی انگیزه‌مند و ماهر می‌تواند ارزش اقتصادی بیافریند (آرمسترانگ، ۲۰۰۲: ۸۳).

اما در سالهای پایانی قرن بیستم، صاحب‌نظران بر این نکته مهم اشاره کردند که هر یک از این جنبه‌ها (مالی، کیفیت، مشتری، قابلیت‌های محوری، فرایندها و کارکنان) مهم است و می‌تواند نقشی در ایجاد ارزش در سازمان ایفا کند ولی هر یک از این عوامل فقط نماینده یک جزء از شبکه فعالیتها و فرایندهای مدیریت است و تمرکز بر یکی از این عوامل موجب بهینه‌سازی جزئی به قیمت اهداف و استراتژیهای وسیعتر سازمان می‌شود. در طول این سالها کنفرانس‌های متعددی تشکیل شد تا معیارهای ارزیابی و کاربرد آنها را مورد بحث قرار دهد. نتایج مباحث مطرح شده بیانگر این واقعیت بود که سنجه‌های جداگانه و قائم به ذات سرانجام در توانایی خود برای تشریح و مدیریت فرایندهای ارزش آفرین در هر سازمان با محدودیت روبه‌روست؛ زیرا ارزش‌سازمانی از طریق افزایش سنجه‌های مربوط به دارایی نامشهود و یا فرایند داخلی مشخص نمی‌شود، بلکه از طریق مرتبط ساختن تغییرات این سنجه‌ها به نتایج و دستاوردهای مالی و مشتری می‌توان به چگونگی تغییر در ارزشهای سازمانی پی برد. از سال ۱۹۹۶ به بعد با تغییرات ایجاد شده در نگرش مدیران شرکتهای امریکایی - اروپایی نه تنها انقلابی در ارزیابی عملکرد ایجاد شد بلکه شیوه‌های سنجش عملکرد و شاخصهای آن نیز دچار تغییر شد. بدین ترتیب که سیستم‌های نوینی از ارزیابی عملکرد در دو گروه مبتنی بر زمان (نمودار نیمه عمر، کسب سود از طریق مدیریت زمان و سرمایه گذاری، مدل چرخه زمانی مبتنی بر ارزش و ...) و سیستم‌های یکپارچه عملکرد (سیستم اسمارت، پرسشنامه سنجش عملکرد، مدل ۶ سیگما، سیستم ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲، تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها و مدل امتیازدهی متوازن) ایجاد شد. در این میان روش ارزشیابی

۱ - Market Based Organization

2- Customer Relationship Manufacturing ( CRM)

3- Customer orientation

متوازن (BSC) معتقد است که شرکت باید هر یک از این تمرکزهای باریک و مشخص را با دیدگاه جامعی جایگزین کند که در آن، استراتژی در قلب سیستم‌های مدیریت قرار دارد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۳: ۷۳). در واقع در روش ارزیابی متوازن آنچه تعیین‌کننده سنجه‌های ارزیابی عملکرد سازمان است، چشم انداز و استراتژی سازمان است. بر مبنای این روش، استراتژی می‌باید در همه سطوح سازمان اجرا شود و افراد باید رفتارشان را تغییر دهند و ارزشهای جدیدی را بپذیرند. کلید این انتقال و جابه‌جایی، قرار دادن استراتژی در مرکز فرایند ارزیابی است (الوانی، سید نقوی، ۱۳۸۲: ۱۵).

### ۱. نگرشهای نوین در مدیریت عملکرد سازمانها

در دهه ۱۹۰۰ تحولی چشمگیر از ارزیابی عملکرد به سمت مدیریت عملکرد به وجود آمد. البته این تحول در کشورهای مختلف به گونه‌های مختلفی دنبال شده است به طوری که تفاوت در میزان توسعه یافتگی کشورها را می‌توان به تفاوت در دیدگاه‌هایی نسبت داد که نمود آن را در الگوهای مدیریت عملکرد آنها شاهد هستیم (سید جوادین، ۱۳۸۱: ۱۲۴). در ایالات متحده در سالهای آغازین دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به انتقادات وارد بر سیستم امریکایی مدیریت عملکرد، مدل‌های کنترل با گرایش استراتژیک بیشتر ارائه شد. بنا به گفته استیورز و همکاران<sup>۱</sup> رقابت شدید در ایالات متحده، عاملی بوده است که به تحول در سیستم مدیریت عملکرد و انطباق آنها با الزامات جدید منجر شده است، همچنین از رابطه میان کنترل مدیریت و دیگر روشهای برنامه‌ریزی و ردیابی به عنوان عاملی دیگر در این راستا یاد می‌شود (برومویچ و هیمانی، ۱۹۹۴: ۵۸). در ژاپن، عرصه رقابت بویژه در بازار داخلی این کشور از ایالات متحده هم شدیدتر بوده است. همچنین شرکتهای ژاپنی در مقایسه با شرکتهای امریکایی، که اولویت را به بازگشت سرمایه می‌دهند، بیشتر به رشد تمایل دارند؛ به عبارت دیگر بزرگترین تفاوت سیستم‌های مدیریت عملکرد در این دو کشور در سالهای دهه ۱۹۸۰ این بود که شرکتهای ژاپنی بر ارتباط دادن استراتژی به عملیات سازمان تأکید بسیاری داشتند و معیارهای غیرمالی، در ایجاد این ارتباط نقش حیاتی داشت و باعث القای بینشی درباره اهداف و استراتژیها در تمام سطوح سازمان می‌شد. به همین دلیل، همان‌طور که هیروموتو<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) بیان می‌کند، مدیریت عملکرد ژاپنی اساساً به تاثیرگذاری بر رفتار گرایش

1. Stivers et al.

2. Hiromoto

دارد تا داده‌های دقیق حسابداری. همچنین به اعتقاد هیمانی و برومیچ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) سیستم ژاپنی، مؤید رویکرد بلند مدت به کسب و کار است و طرز تلقی مثبتی به سرمایه‌گذاری در توسعه محصول و فرایند دارد (دولان شیمون، ۱۳۷۸: ۹۶).

مروری بر وضعیت سیستم‌های مدیریت عملکرد در کشورهای اروپایی بیانگر رویکردی متفاوت است. مطالعات دریوری و همکارانش (دریوری و همکاران، ۱۹۹۳: ۱۲۱) نشان می‌دهد که در دهه ۱۹۹۰، مدل‌های جدید کنترل، که غالباً در بردارنده معیارهای غیر مالی است، به‌طور گسترده‌ای در شرکت‌های انگلیسی در حال گسترش بوده است. در کشور فرانسه، معیارهای غیر مالی در سال‌های پایانی قرن بیستم جایگاه قابل قبولی داشته است. بر اساس مطالعات اپستین و مانزونی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، مدل (Tableau de Bord) که در آن استراتژیها به معیارهای مالی و غیر مالی شکسته شده است در میان شرکت‌های فرانسوی رواج ویژه‌ای یافت. مطالعه دیگری که توسط جرکی و هورواس<sup>۳</sup> صورت گرفت، نشان داد که در سال‌های نخستین قرن بیست و یکم در کشورهایی نظیر آلمان و انگلستان، روش سنجش متوازن به سایر روشها برتری داده شده است. برخی از مطالعات صورت گرفته توسط جانسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) در کشورهای اسکانداویژی، نشان داده است که در کشورهای این منطقه، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) در سطح عملیاتی به‌عنوان مکمل سیستم مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است. مطالعات بعدی جانسون و همکارانش در سال ۱۹۹۸ و الو و همکارانش<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۹ نشان داد که در کشورهای اسکانداویژی، استفاده از مدل‌های استراتژی‌گرا از قبیل "BSC" رو به گسترش است. در مجموع با توجه به روند تحولات جهانی می‌توان گفت سیستم مدیریت عملکرد فرایندی است به‌منظور به‌کارگیری اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد با هدف ایجاد اثربخشی و تحول مثبت در فرهنگ سازمانی، سیستمها و فرایندها برای حفظ یا تغییر استراتژیها و خط مشی‌های جاری، از طریق کمک در تعیین اهداف، تخصیص و اولویت‌بندی منابع و آگاهی دادن به مدیران. در این میان اندازه‌گیری عملکرد، یک جزء مهم از برنامه‌های مدیریت عملکرد به‌شمار می‌آید. اندازه‌گیری عملکرد به زبان ساده مقایسه سطوح واقعی هدفگذاری شده عملکرد است. برای اثر بخش بودن چنین اندازه‌گیری‌هایی باید به مدیریت

1. Bhimani and Bromwich

2. Epstein & Manzoni

3. Gehrke & Horvath

4. Johnsson

5. Olve et al

استراتژیک سازمان متصل شد. به این ترتیب بهبود عملکرد، تحقق اهداف استراتژیک سازمان معنی می‌شود. این همان چیزی است که مورد نظر برنامه‌های مدیریت مبتنی بر عملکرد است.

## ۲. سیر تحولات و تکامل روش ارزیابی متوازن

پیش از بیان سیر تحولات روش سنجش متوازن، توجه به نکاتی درباره علت نامگذاری این روش حائز اهمیت است. اصطلاح "BSC" توسط برخی از مترجمان به عنوان کارت امتیازی متوازن ترجمه شده است که ترجمه تحت اللفظی این اصطلاح است و نشان دهنده ابعاد کامل این روش ارزیابی نیست؛ زیرا این روش چیزی فراتر از یک کارت خاص و یا سیستم امتیازدهی است. و کاپلان و نورتون از اصطلاح کارت امتیازی فقط به عنوان استعاره به منظور نامگذاری روش پیشنهادی خود استفاده کردند؛ به عبارت دیگر صفت متوازن در اصطلاح ارزیابی متوازن به تعداد سنج‌ها بر نمی‌گردد بلکه منظور از این صفت ایجاد توازن در موارد زیر است:

- توازن بین سنج‌های مالی و غیر مالی از لحاظ اهمیت

- توازن بین ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان

- توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان

- توازن بین شاخص‌های هادی و شاخص‌های تابع عملکرد.

به طور کلی در بررسی سیر تکاملی سنجش متوازن، سه مرحله باید مورد توجه قرار بگیرد:

۱-۲. نسل اول روش ارزیابی متوازن: در اواخر دهه ۱۹۸۰ مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد سازمانها منتشر شد. در سال ۱۹۸۷ تحقیقی که توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا<sup>۱</sup> و مؤسسه کم‌آی<sup>۲</sup> صورت گرفت، نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکتهای آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی بودند. پس از این تحقیق در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان<sup>۳</sup> استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون<sup>۴</sup> که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به مؤسسه مشاوره کی، پی، ام، جی بود، طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق ۱۲ شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی

1. National Association of Accountants (NAA)

2. Computer Aided Manufacturing – International (CAM-I)

3- Robert s. kaplan

4- David P. Norton

عملکرد در این سازمانها آغاز کردند. نتایج این تحقیق در مقاله‌ای تحت عنوان "سنجه‌هایی که محرک عملکردند" در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه هاروارد منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتهای موفق برای ارزیابی خود فقط به سنجه‌های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه نظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای ارزیابی از عملکرد سازمان باید این عملکرد از چهار زاویه دید یا دیدگاه مورد ارزیابی قرار بگیرد: ۱- دیدگاه مالی - دیدگاه فرایندهای داخلی ۲- دیدگاه مشتری ۳ و دیدگاه یادگیری و رشد ۴. یافته‌های کاپلان و نورتون مؤید این واقعیت بود که شرکتهای موفق در هر یک از این چهار دیدگاه، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر سنجه‌هایی را انتخاب، و اهداف کمی هر یک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند. سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی را به منظور تحقق این اهداف، برنامه‌ریزی می‌کنند و به اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را روش ارزیابی متوازن نامیدند (بختیاری، ۱۳۸۳: ۲۳).

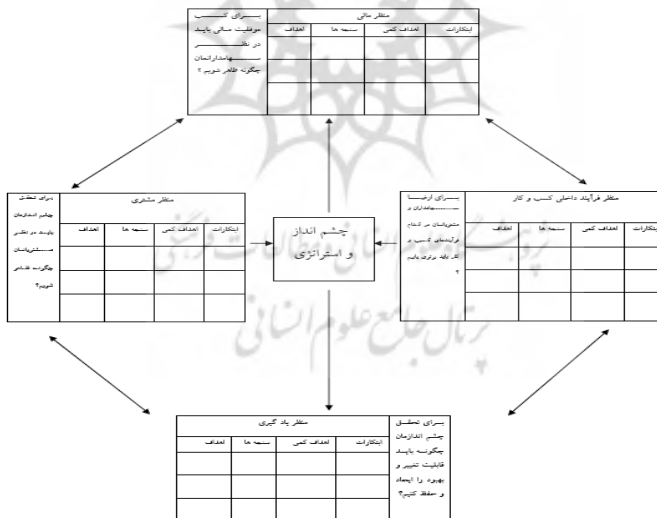
۲-۲. نسل دوم روش ارزیابی متوازن: اگر چه کاپلان و نورتون روش ارزیابی متوازن را در اصل برای حل مسائل مربوط به ارزیابی عملکرد سازمانها مطرح کردند، بررسیهای اولیه آنها در استفاده از این روش نشان داد که تعداد زیادی از اولین کاربران روش ارزیابی متوازن از این روش در پیاده‌سازی استراتژیهای خود استفاده کرده و طی یک دوره یک تا دو ساله به نتایج مثبتی در این زمینه دست یافته‌اند. به این ترتیب ابداع کنندگان این روش در دومین مقاله خود در سال ۱۹۹۳ روش ارزیابی متوازن را نه فقط به عنوان یک سیستم اندازه گیری بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی عنوان، و بر نقش چشم انداز<sup>۵</sup>، مأموریت<sup>۶</sup> و استراتژی سازمان در آن تأکید کردند.

کاپلان و نورتون به این نکته اشاره کردند که شرکتهای و سازمانها از تعداد زیادی سنجه‌های عملیاتی استفاده می‌کنند که این سنجه‌ها از پایین به بالا بوده و از نیازهای موردی نشات گرفته است، در حالی که سنجه‌های روش ارزیابی متوازن بر اهداف استراتژیک سازمان و

- 
- 1- Financial perspective
  - 2- Internal processes perspective
  - 3- customer perspective
  - 4- learning & Growth perspective
  - 5- vision
  - 6- mission

نیازهای رقابتی آن استوار است و با انتخاب تعداد محدودی از سنجه های کلیدی در هر یک از چهار وجه روش ارزیابی متوازن می توان بر چشم انداز استراتژیک سازمان تمرکز کرد (بختیاری، ۱۳۸۳: ۲۴).

۲-۳. نسل سوم روش ارزیابی متوازن: کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته تری از روش ارزیابی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ارائه کردند. در نسل سوم ارزیابی متوازن بر این نکته تأکید می شد که سیستم های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین استراتژیهای بلندمدت شرکت با فعالیتهای کوتاه مدت آن ناتوانند، اما مدیرانی که از روش ارزیابی متوازن استفاده می کنند، مجبور نیستند که بر سنجه های مالی کوتاه مدت به عنوان معیار منحصر عملکرد سازمان تکیه کنند زیرا روش ارزیابی متوازن به آنها اجازه می دهد که چهار فرایند مدیریتی جدید آغاز کنند که جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف استراتژیک بلندمدت و اعمال کوتاه مدت کمک می کند. به این ترتیب نسل سوم روش ارزیابی متوازن با محوریت چشم انداز و استراتژی با در نظر گرفتن آن به عنوان سیستم مدیریت استراتژیک معرفی شد.



منبع: (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۳: ۱۸).

شکل (۱) نسل سوم روش ارزیابی متوازن



در شکل تکامل یافته نسل سوم روش ارزیابی متوازن دو مسئله مورد تأکید قرار گرفته است: رابطه علیّ و معلولی بین اجزای روش ارزیابی متوازن و ترسیم نقشه استراتژی سازمان برای بیان روابط علیّ و معلولی.

### الف) رابطه علیّ و معلولی بین اجزای روش ارزیابی متوازن

کاپلان و نورتون در مدل تکامل یافته ارزیابی متوازن بر این موضوع تأکید کردند که بین اهداف و سنجه های هر یک از چهار منظر با یکدیگر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می دهد. برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته های مشتریان منطبق سازیم (منظر فرایندهای داخلی). کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین امکان پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد، و نوآوری، خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد). روابط علیّ و معلولی ابتدا به صورت فرضیه بین سنجه های مختلف در نظر گرفته می شود و سپس فرضیه وجود همبستگی بین آنها در عمل باید ثابت شود؛ به عنوان مثال، تجربه در یک شرکت نشان داد که روحیه مثبت کارکنان می تواند به افزایش پیشنهادها منجر شود و این خود باعث کاهش ضایعات و دوباره کاری می گردد و در نتیجه هزینه های عملیاتی کاهش می یابد.

### ب) تدوین نقشه استراتژی

تکامل بعدی در روند توسعه روش ارزیابی متوازن، معرفی مفهوم نقشه استراتژی<sup>۱</sup> بود که برای نخستین بار در شماره اکتبر- سپتامبر مجله هاروارد در سال ۲۰۰۰ توسط کاپلان و نورتون مطرح شد. نقشه استراتژی در واقع ابزاری به منظور استفاده از روابط علیّ و معلولی در روش ارزیابی متوازن است. این نقشه ها به سازمانها کمک می کند تا استراتژی خود را به شکلی منسجم، یکپارچه و نظام مند مشاهده کنند. همچنین به کارکنان درباره چگونگی ارتباط وظایفشان با اهداف کلی سازمان بینشی روشن می دهد و آنها را قادر می سازد تا به طریقی هماهنگ و مشارکتی در جهت اهداف مطلوب شرکت عمل کنند. از دیدگاهی وسیعتر می توان گفت نقشه های استراتژی، چگونگی تبدیل داراییهای نامشهود سازمان را به

دستاوردهای مشهود نشان می‌دهد با در نظر گرفتن سیر تکامل کارت امتیازی متوازن می‌توان سه نسل از تکامل را، آن گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد برای آن در نظر گرفت. این سیر نشان می‌دهد که روش ارزیابی متوازن ابتدا به عنوان یک سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد مطرح شد. بعد از آن این روش با عنوان یک سیستم مدیریتی و سرانجام به عنوان چهار چوبی برای تغییرات سازمانی و مدیریت استراتژیک تکامل یافته است.

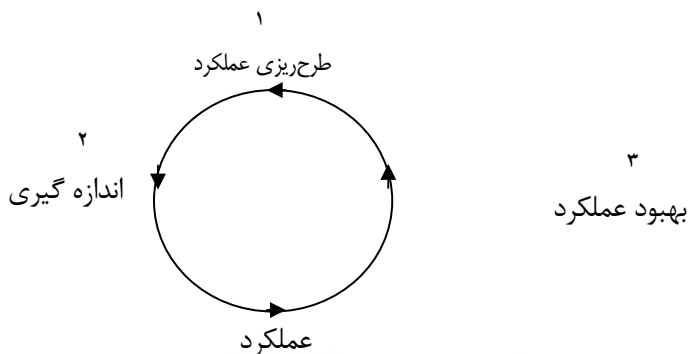
نسل سوم BSC	نسل دوم BSC	نسل اول BSC
BSC به عنوان چهارچوبی برای تغییرات سازمان	BSC به عنوان یک سیستم مدیریت	BSC به عنوان سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- گامهایی برای ایجاد</li> <li>- تغییر در سازمان</li> <li>- نقشه استراتژی</li> <li>- الگوهای استراتژی</li> <li>- ارتباطات استراتژیک</li> <li>- یکپارچگی بودجه و برنامه های کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- یادگیری سازمانی</li> <li>- تشخیص و حل مشکلات عملیاتی</li> <li>- بازخور</li> <li>- شکل گیری دانش سازمانی</li> <li>- حلقه های مدیریتی PDCA</li> <li>- در همه سطوح سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شاخص های عملکرد</li> <li>- تجزیه استراتژی</li> <li>- اهداف استراتژی</li> <li>- معیارهای عملکرد</li> <li>- شاخص های پیش رو</li> <li>- حقوق و دستمزدهای مرتبط با عملکرد</li> </ul>

منبع: (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۲: ۸۴).  
شکل (۲) سیر تکاملی روش ارزیابی متوازن

#### ۴-۲. طراحی مدل مدیریت عملکرد بر اساس روش سنجش متوازن

مدل ارائه شده در این پژوهش یک دوره سه بخشی بر اساس الگوی اصلی مدیریت عملکرد است که با توجه به رویکرد سیستمی، خروجی هر بخش، ورودی بخش دیگر به شمار می‌رود. در این دوره، خروجی بخش طرح‌ریزی عملکرد، وارد سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود و خروجی سیستم ارزیابی عملکرد در فرایند بهبود عملکرد در جهت بهبود فرایندها و طرح‌ریزی مجدد عملکردها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این میان فرایند عارضه‌یابی به عنوان بخشی از خرده سیستم بهبود عملکرد از خروجی‌های سیستم ارزیابی عملکرد استفاده می‌کند. به این ترتیب که گزارش‌های تحلیلی در مرحله نهایی سیستم اندازه‌گیری عملکرد، بیانگر عارضه‌های

سازمانی است و به عنوان اطلاعات ورودی در مرحله اول از فرایند عارضه‌یابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر دو مفهوم عارضه‌یابی و ارزیابی عملکرد بخشی از دوره مدیریت عملکرد به‌شمار می‌رود.



منبع: (پرویززاد، ۱۳۸۱: ۵)

شکل (۳) الگوی سه بخشی مدیریت عملکرد

## ۵-۲. ترکیب روش ارزیابی متوازن و الگوی سه بخشی مدیریت عملکرد

تحقیقات گسترده‌ای که در اواخر قرن گذشته در دانشگاه هاروارد صورت گرفت، نشان داد که مشکلات سازمانها، که از پنجره عدم بهره‌وری به چشم می‌آید در واقع، عدم توازن استراتژیک در سطوح افقی و عمودی سازمان است (دیوید، ۲۰۰۳: ۴۵). این عدم توازن عبارت است از:

- عدم توانایی مدیریت در انتشار و انتقال استراتژی‌ها به سطوح اجرایی در ارتفاع سازمان (عدم تعادل عمودی)

- عدم همگرایی<sup>۱</sup> فرایندها در مسیر مستقیم<sup>۲</sup> به‌سوی نیازهای واقعی مشتری و بازار در جهت افقی (عدم تعادل افقی)

در این میان مدیریت مبتنی بر عملکرد، بیانگر اقداماتی است که در راستای اهداف سازمان و به‌صورت پیوسته در سطح افقی و عمودی تعادل ایجاد می‌کند و سازمان را به‌صورت یکپارچه، کارا و اثربخش به سمت اهداف مورد نظر سوق می‌دهد. لذا مدلی که توانایی ارزیابی و کنترل چنین سیستمی را داشته باشد، باید:

1-Convergence

2- Stream line

- بر اهداف و استراتژیهای سازمان مبتنی باشد.

- جامع‌نگر باشد و از تمام زوایا به سازمان نگاه کند.

- کل ارکان سازمان را یکپارچه در نظر داشته باشد.

از میان روشهای مختلفی که تا کنون برای مدیریت و هدایت عملکرد سازمانها مطرح شده، روش ارزیابی متوازن با رویکرد پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان در عمل تنها روشی است که علاوه بر دارا بودن این ویژگیها، روش اثرگذاری عملکرد تمام زیر مجموعه‌های سازمان را در عملکرد کل سازمان نشان می‌دهد و از این طریق، همگرایی کل بدنه سازمان را در راستای اهداف آن فراهم می‌کند. این همان چیزی است که مبدعان روش ارزیابی متوازن به واسطه آن مدیریت استراتژی<sup>۱</sup> را از طریق سیستم مدیریت عملکرد BSC، مدیریت تحول<sup>۲</sup> نامیدند و با افزودن نقشه استراتژی<sup>۳</sup> به روش ارزیابی متوازن در اواخر سال ۲۰۰۳ ادعا کردند که سازمانهای موفق در رقابت، سازمانهایی هستند که استراتژی محور<sup>۴</sup> باشند؛ به عبارت دیگر، نسل تکامل یافته روش ارزیابی متوازن، سیستم مدیریت عملکردی است که به‌منظور یکپارچه کردن بینش و مأموریت سازمان با خواسته‌های مشتریان و ارزیابی استراتژیهای سازمان به کار گرفته می‌شود. بر این اساس الگوی پیشنهادشده در این پژوهش، تلفیقی از دوره سه بخشی مدیریت عملکرد و الگوی تکامل یافته روش ارزیابی متوازن است. در این الگو، روش ارزیابی متوازن بر دوره سه بخشی مدیریت عملکرد منطبق شده و یک مدل سه بخشی مدیریت عملکرد، مبتنی بر سنجش متوازن به‌دست آمده است. در این مدل، خروجی مرحله طرح‌ریزی عملکرد، ورودی مرحله اندازه‌گیری عملکرد و خروجی مرحله اندازه‌گیری عملکرد، ورودی مرحله بهبود عملکرد و خروجی بهبود عملکرد بصورت بازخورد مستمر سالانه به مرحله طرح‌ریزی عملکرد داده می‌شود. در این میان کارت امتیازی متوازن در هر یک از مراحل سه گانه مدل وظایفی را ایفا خواهد کرد:

۱- ۲-۵-۱. در مرحله طرح‌ریزی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، مبنای تجزیه استراتژیها به

سنجه‌ها و اهداف عملکردی در تمام واحدهای صف و ستاد خواهد بود.

۲- ۲-۵-۲. در مرحله اندازه‌گیری عملکرد، شاخصهای کارت امتیازی، معیار اصلی سنجش،

ارزش‌گذاری و قضاوت (مراحل سه گانه ارزیابی عملکرد) به‌شمار می‌رود.

1- Managing strategy

2- Change Management

3- Strategy map

4- Strategy Focused Organization

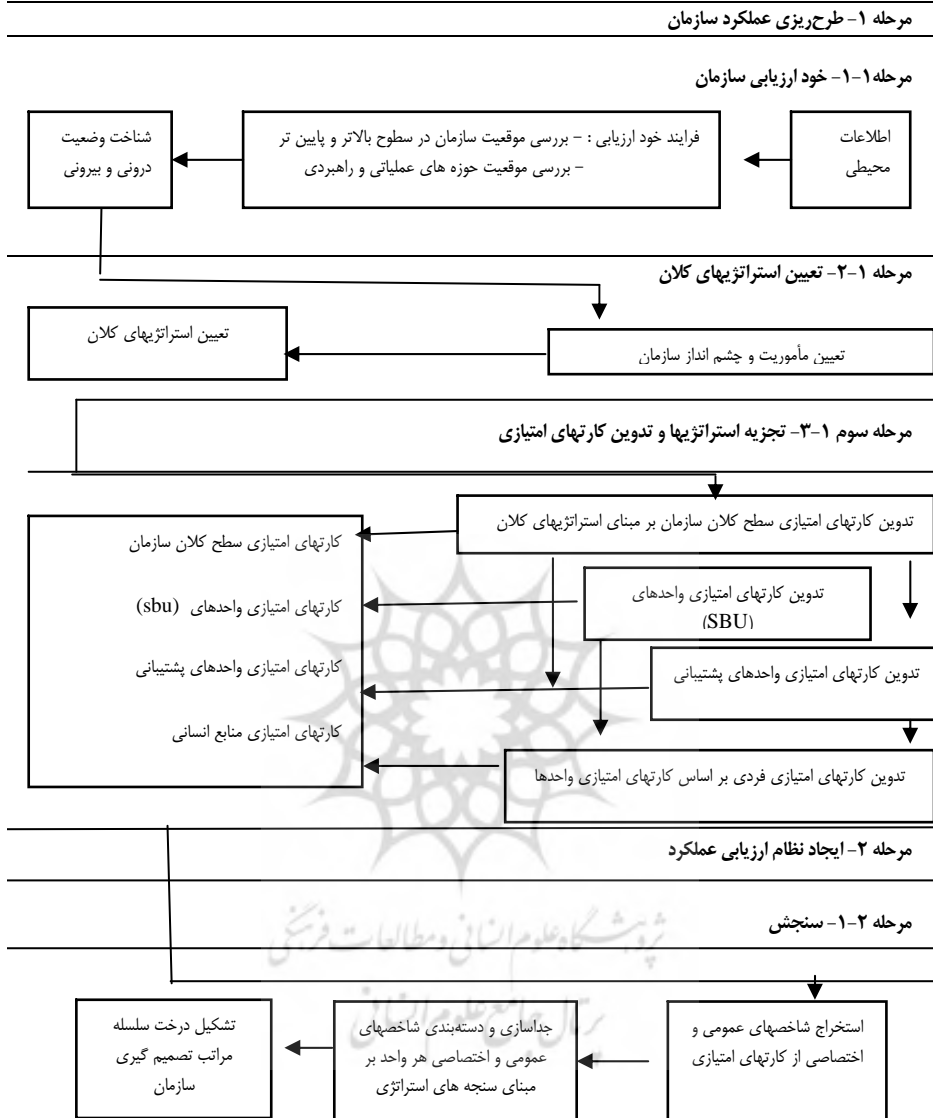
۳-۵-۲. در مرحله بهبود عملکرد، تغییرات اعمال شده در کارتهای امتیازی، ملاک اصلی شناسایی عارضه‌ها و اصلاح عملکرد واحدهای سازمانی در جهت بهبود عملکرد محسوب می‌شود. شکل (۴) مدل اجرایی دوره سه بخشی مدیریت عملکرد سازمان را بر اساس روش سنجش متوازن نشان می‌دهد. ورودی مورد نیاز برای آغاز فعالیت دوره عبارت است از شناخت محیط کسب و کار سازمان و اطلاعات مربوط به سطح درونی و بیرونی و خروجی نهایی در اولین چرخش سیکل عبارت است از کارتهای امتیازی بهینه شده که مبنای اصلاح و بهبود عملکرد واحدهای مختلف قرار می‌گیرد. البته این کارتهای امتیازی بهینه شده به همراه اطلاعات سالانه مربوط به محیط کسب و کار در یک سیستم بازخورد، نوع دوم ورودی‌های عملیات خود ارزیابی سالانه شرکت را در دوره مدیریت عملکرد تشکیل می‌دهد.

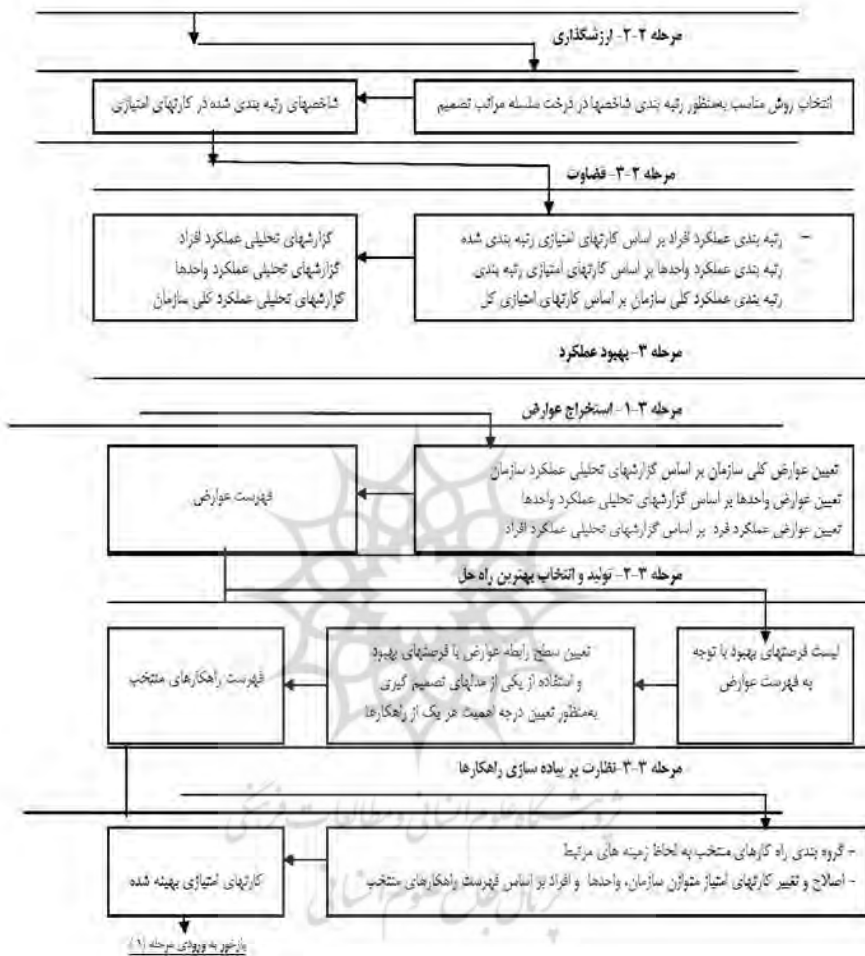
امروزه بسیاری از سازمانها در کشورهای صنعتی، فرایند خود ارزیابی مستمر سالانه را در دستور کار خود قرار داده‌اند و بر همین اساس، سیکل پیشنهاد شده در این تحقیق هر سال با اجرای فرایند خود ارزیابی سالانه سازمان، تکرار خواهد شد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شکل (۴) مدل پیشنهادی به منظور مدیریت عملکرد





## مرحله ۱- طرح ریزی عملکرد بر اساس استراتژیهای سازمان

### مرحله ۱-۱- خود ارزیابی

گام اول در اجرا و استقرار سیستم مدیریت عملکرد در هر سازمان، شناخت و تحلیل وضعیت آن سازمان بر پایه موقعیت درونی و بیرونی (سطوح ارزیابی) آن سازمان است. به منظور ارزیابی پایه‌های استراتژیک و زیر ساختهای سازمان (نظیر ارزشهای بنیادین، سهم بازار، رقابت، موقعیت مالی، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت) بسیاری از سازمانها این ارزیابی کلی را در خصوص نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمانی، سالانه مورد بررسی قرار می‌دهند و مستندسازی می‌کنند. خودارزیابی، مرور منظم، نظام‌مند، جامع و فراگیر فعالیتهای و نتایج هر سازمان است که این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان به‌صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، و از این طریق، فعالیتهای برنامه‌ریزی شده بهبود را تدوین، و در جهت پیشرفت سازمان از آنها استفاده کند. خود ارزیابی می‌تواند چشم‌اندازی جامع از سازمان و درجه بلوغ نظام مدیریت کیفیت آن را ارائه، و حوزه‌های نیازمند بهبود و اولویت‌های آنها را در سازمان تعیین کند. نتایج خودارزیابی سازمان مورد مطالعه ضمن تحلیل وضعیت درونی سازمان، یک مقایسه تطبیقی از عملکرد حوزه‌های عملیاتی و راهبردی در مقایسه با سازمانهای مشابه در محیط صنعت ارائه کرد. در مرحله بعد (مرحله ۱-۲) بر اساس نتایج فرآیند خودارزیابی، مأموریت سازمان تعریف می‌شود.

### مرحله ۱-۲- توسعه استراتژی کلی سازمان

در سازمانهای بزرگ، چندین رویکرد مختلف وجود دارد که مجموعه آنها استراتژی کلی سازمان را تشکیل می‌دهد. مجموع این استراتژیها نشان می‌دهد که چه رویکردهایی را باید انتخاب، و چه رویکردهایی را نباید انتخاب کرد. این استراتژی کلی را باید تثبیت نمود و آن را گسترش داد. این دیدگاه باید اعتماد لازم را درباره آنچه انجام شدنی است ایجاد، و منابع شایستگی‌های اصلی و سایر داراییهای شرکت را تعیین کند. هریک از استراتژیهای کلان، خود شامل چندین استراتژی عملیاتی می‌شود.

### مرحله ۱-۳- تجزیه استراتژیهای سازمان به اجزای کوچکتر و تدوین کارتهای امتیازی

استراتژی، مقوله‌ای مستقل در فرایند مدیریت نیست بلکه گامی است در یک پیوستار منطقی که سازمان را از رسالتی سطح بالا به کارهای انجام شده توسط کارکنان خط مقدم آن می‌رساند. اگر سازمان می‌خواهد معماری مناسبی به‌منظور تشریح استراتژی داشته باشد، باید روش مناسبی برای تعیین جایگاه آن در تناسب با سایر فرایندهای مدیریت در اختیار داشته



باشد. مأموریت سازمان، نقطه آغاز را فراهم می‌سازد و تعریف می‌کند که چرا سازمان وجود دارد یا چگونه یک واحد کسب و کار در درون ساختار وسیع یک شرکت جای می‌گیرد؛ مأموریت و ارزشهای محوری همراه آن در طول زمان تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند؛ چشم انداز سازمان، تصویری از آینده را مجسم می‌سازد که جهت حرکت سازمان را روشن می‌سازد و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید از سازمان حمایت کنند؛ استراتژی در طول زمان شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد تا شرایط متحول تحمیلی به وسیله دنیای واقعی را پاسخ گوید.

#### ۶-۲. تدوین کارتهای امتیازی مدل در سطح فرد، گروه و سازمان

پس از تجزیه استراتژیهای سازمان و تعیین معیارهای کلی آن از ارزیابی متوازن به عنوان الگویی به منظور تعریف اولویتهایی که بین واحدهای کسب و کار و واحدهای پشتیبانی در جهت معیارهای مشترک سازمان به اشتراک گذاشته شده است، استفاده می‌شود. در همین راستا واحدهای سازمانی و کارکنان این واحدها، معیارهای ارزیابی عملکرد خود را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که به تحقق اهداف تعیین شده در مضمون استراتژیک سازمان کمک کند. این کار طی دو فرایند انجام می‌شود:

۱-۶-۲. استفاده از کارتهای امتیازی برای همسوسازی تمام واحدهای سازمانی با استراتژیهای سازمان. واحدهای سازمانی در یک تقسیم‌بندی کلی به واحدهای صف و ستاد تقسیم می‌شوند. با توجه به مراحل زیر، تمام این واحدها باید یک کارت امتیازی برای خود ایجاد کنند:

- کارتهای امتیازی اولیه، معیارهای عملکرد سطح کلان سازمان، اولویتها و اهداف کلی را تعریف می‌کند.

- هر یک از واحدهای صف (SBU) براساس کارتهای امتیازی اولیه و اولویتها و اهداف کلی منعکس شده در این کارتها یک برنامه بلند مدت تدوین می‌کند.

- کارتهای امتیازی هر یک از واحدهای صف بر اساس برنامه بلندمدت تعیین شده، تدوین می‌شود. این کارت امتیازی شامل اهداف، سنجها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی آن واحد است.

- هر یک از واحدهای پشتیبانی یک برنامه بلند مدت برای ارائه بهترین خدمات مشترک به واحدهای "SBU" تدوین می‌کنند.

- کارتهای امتیازی براساس این برنامه بلند مدت برای هر یک از واحدهای پشتیبانی تدوین می‌شود. این کارت امتیازی شامل اهداف، سنجها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی است.

۲-۶-۲. استفاده از کارتهای امتیازی به منظور همسوسازی تمام کارکنان سازمان با استراتژیهای سازمانی. در این مرحله، اهداف فردی و گروهی در جهت همسویی با برنامه‌های استراتژیک سازمان از طریق تدوین کارتهای امتیازی فردی و بر اساس فرایند زیرتعیین می‌شود:

- تدوین کارتهای امتیازی برای افراد بر مبنای کارتهای امتیازی واحد مربوط.

- اتصال نظام جبران خدمات و پاداش به روش ارزیابی متوازن

وقتی افراد بتوانند معیارهای ارزیابی متوازن خودشان را بر پا کنند، آن‌گاه مؤثرترین ساز و کار برای همسویی اهداف فردی با اهداف واحد کسب و کار ایجاد می‌شود. این کارت شامل سه سطح اطلاعات است: سطح اول اهداف و سنجه‌های سازمان را تشریح می‌کند. سطح دوم مخصوص واحدهای زیرمجموعه است تا اهداف سازمان را به اهداف خاص واحد ترجمه کند. سطح سوم به افراد و گروه‌ها اجازه می‌دهد تا اهداف عملکردی خود و گامهای عملیاتی لازم برای تحقق این اهداف را تعریف کنند. به این ترتیب با تعریف حداقل یک هدف و سنجه در هر دیدگاه، هر فرد یک روش ارزیابی متوازن برای خود خواهد داشت.

### مرحله ۲- تدوین نظام ارزیابی عملکرد

خروجی مرحله قبل، یعنی اطلاعات کارتهای امتیازی واحدها و کارتهای امتیازی فردی، ورودی نظام ارزیابی عملکرد است. بر این اساس برای ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد متوازن سه مرحله باید طی شود، که عبارت است از: تعیین مشخصات، عوامل و روش کارکرد الگو، شیوه سنجش، ارزش‌گذاری و امتیازدهی شاخصها، قضاوت نهایی و رتبه‌بندی عملکردها و ارائه گزارشهای تحلیلی. با بهره‌گیری از این فرآیند می‌توان دستگاه‌های اجرایی را به صورت نزولی و بر حسب امتیازاتشان رتبه‌بندی کرد. همچنین با بررسی درخت ارزیابی هر دستگاه می‌توان ابعاد، محورها و شاخص‌های کمتر از حد مطلوب (نقاط ضعف)، در حد انتظار و بالاتر از انتظار (نقاط قوت) عملکرد واحدها را شناسایی کرد و بر اساس داده‌های ارزیابی، نسبت به ارشاد واحدها به منظور بهبود عملکردشان، گزارشهای عینی، کاربردی مناسبی را تجویز کرد. به طور کلی دو نوع گزارش تحلیلی از هر ارزیابی عملکرد قابل استخراج است: تحلیلهای منفرد و تحلیلهای جمعی.

۱- تحلیل‌های منفرد: این گزارشها به تأثیرات متقابل ورودیها و خروجیها کاری ندارد و تنها وضعیت تغییرات شاخصها را در کنار هم بررسی می‌کند. در این نوع تحلیلها امکان پیش‌بینی وضعیت آینده شاخصها فراهم می‌شود.

۲- تحلیلهای جمعی: در این نوع گزارشها توابع مختلفی از ورودیها و خروجیها دیده می‌شود؛ به

عنوان مثال یکی از مهمترین گزارشهای جمعی که به کمک مدل DEA قابل تهیه است، ارائه راه کارهای بهبود عملکرد است. این گزارشها وضعیت مطلوبی از عملکرد سازمان را به صورت سازمان مجازی تولید می کند که می تواند برای آن یک الگوی مناسب بهبود عملکرد باشد.

#### ۲-۷. بهینه سازی شاخصهای مدل

مهمترین ویژگی مدل پیشنهاد شده در این تحقیق، متغیر بودن شاخصهای ارزیابی عملکرد و بهینه شدن این شاخصها به صورت مستمر و سالانه است؛ به عبارت دیگر مدل پیشنهادی بر مبنای این فرض قرار دارد که شاخص و سنجه های ارزیابی عملکرد سازمان هر سال باید در فرایند بهبود مستمر و متناسب با تغییر و تحولات محیط کسب و کار در راستای توسعه و بهینه سازی استراتژیهای کلان سازمان تغییر کند. در این میان، فرایند اصلاح و بهینه سازی کارتهای امتیازی در دو مرحله انجام می شود:

- ۱- بهینه سازی ابتکارات اجرایی در کارتهای امتیازی: این بهینه سازی در مرحله بهبود عملکرد (مرحله سوم دوره) و در فرایند شناسایی عارضه ها و نقاط ضعف سازمانی انجام می شود.
- ۲- بهینه سازی اهداف در کارتهای امتیازی: این بهینه سازی پس از فرایند خود ارزیابی سالانه و بازنگری در استراتژیهای کلان سازمان انجام می شود.

#### ۲-۸. سیستم باز خور در مدل پیشنهادی

فرایند خود ارزیابی در مدل پیشنهادی به صورت سالانه انجام می شود و اصلاحات صورت گرفته در ستونهای چهارگانه کارتهای امتیازی متوازن به عنوان یکی از ورودیهای مرحله خود ارزیابی به شمار می رود. سیستم باز خور نهایی این مدل یک سیستم باز خور نوع دوم است. این سیستم باز خور، حافظه دارد و می تواند به تغییرات و محرکهای خارجی پاسخ بدهد و از میان گزینه های متعدد، بهترین گزینه را برای رویارویی با وضعیتهای معین انتخاب کند. وجود کارتهای امتیازی در این سیستم، تسهیلات مورد نیاز را برای ذخیره سازی اطلاعات یا فراخوانی اطلاعات گذشته فراهم می کند و در یک دوره سالانه، هدفهای خود را متناسب با تغییرات سطوح بیرونی و درونی سازمان تغییر می دهد.

### نتیجه گیری

محقق در این پژوهش تلاش کرد تا به یک مدل مفهومی جامع و در عین حال علمی به منظور ارزیابی عملکرد سازمان دست یابد. برای این منظور ابتدا طیف گسترده ای از آخرین مقالات و کتابها

در حوزه ارزیابی و مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این بررسی‌ها در بخش ادبیات پژوهش دو نکته را در تدوین مدل ارزیابی سازمان مورد تأکید قرار داد:

۱- توجه به نگرش سیستمی و ارتباط درون‌دادها و برون‌دادهای سیستم ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای سازمانی. به همین دلیل مدل طراحی شده بر مبنای سیکل سه بخشی مدیریت عملکرد تعریف شد تا ضمن تبیین فرایند ارزیابی جامع، ارتباط درون‌دادها و برون‌دادهای سیستم ارزیابی با فرایند طرح‌ریزی عملکرد و بهبود سازمان تعیین شود.

۲- دومین نکته استفاده از روش‌های مبتنی بر ارزیابی یکپارچه است که پژوهشگر، ضمن مطالعات خود به این نتیجه رسید که سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد در یک تقسیم‌بندی کلی در دو گروه قابل بررسی است:

۲-۲. سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر زمان (مثل نمودار نیمه عمر، کسب سود از طریق مدیریت زمان و سرمایه‌گذاری، مدل چرخه زمانی مبتنی بر ارزش و ...)

۲-۳. سیستم‌های ارزیابی یکپارچه عملکرد (مثل سیستم اسمارت، پرسشنامه سنجش عملکرد، مدل تعالی سازمان، مدل ۶ سیگما، مدل جایزه بالدريج، سیستم ایزو ۹۰۰۱ - ۹۰۰۲، مدل تحلیل پوششی داده‌ها و مدل امتیازدهی متوازن). با توجه به تأییدی که نتیجه مطالعات بر سیستم‌های ارزیابی عملکرد یکپارچه داشت از میان روشهای فوق، مدل امتیازدهی متوازن به‌منظور تدوین مدل اجرایی تحقیق انتخاب شد.

بر این اساس الگوی پیشنهاد شده در این پژوهش، تلفیقی از دوره سه بخشی مدیریت عملکرد و الگوی تکامل یافته روش ارزیابی متوازن است. در این الگو، روش ارزیابی متوازن بر دوره سه بخشی مدیریت عملکرد منطبق شده و یک مدل سه بخشی مدیریت عملکرد، مبتنی بر سنجش متوازن به‌دست آمده است. در این مدل، خروجی مرحله طرح‌ریزی عملکرد، ورودی مرحله اندازه‌گیری عملکرد و خروجی مرحله اندازه‌گیری عملکرد، ورودی مرحله بهبود عملکرد و خروجی مرحله بهبود عملکرد بصورت بازخورد مستمر سالانه به مرحله طرح‌ریزی عملکرد داده می‌شود. در این میان کارت امتیازی متوازن در هر یک از مراحل سه گانه مدل، وظایفی را ایفا خواهد کرد.

## منابع و مآخذ فارسی

- ۱- آرمسترانگ، مایکل، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مجموعه مقالات به قلم جمعی از مشاوران برجسته شرکت بین المللی مشاوره مدیریت کوپرز و لیبراند، ترجمه خدایار ابیلی، حسن موفقی، تهران: نشر فرا، چاپ اول، ۱۳۸۰.
- ۲- اینسورت، ومیوری، اسمیت، نیویل، مدیریت کارآمد (مدیریت عملکرد در کار) ترجمه غلامرضا خاکی، تهران، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۷۵.
- ۳- بختیاری، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴.
- ۴- پرویزراد، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت ۱۳۸۳.
- ۵- جی، دیوید هانگر، توماس ال، ویلن، مبنای مدیریت استراتژیک، اعرابی، سید محمد، ایزدی، داوود، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.
- ۶- دولان شیمون ال، شولر، رندال اس، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۸.
- ۷- جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نگاه دانش، چاپ اول بهار ۱۳۸۱.
- ۸- فردآر دیوید، مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.
- ۹- کاپلان و نوروتون، سازمان استراتژی محور، بختیاری، پرویز، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- ۱۰- گراهام، اچ. تی، مدیریت منابع انسانی، ترجمه سید محمدعباس زادگان، تهران: انتشارات پیام توسعه، چاپ دوم، ۱۳۷۹.
- ۱۱- میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۰.
- ۱۲- مک گریگور، داگلاس، چهره انسانی سازمان، ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- ۱۳- مجموعه مقاله‌های همایش (ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور)، دومین جشنواره شهید رجایی - تهران، ۱۳۷۸.
- ۱۴- هیرومتو (۱۹۸۸)

## مقالات فارسی

- ۱- الوانی، سید مهدی، سید تقوی، میرعلی، مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۳۷ و ۳۸، ۱۳۸۲: ۳-۱۷.
- ۲- مهرگان، محمدرضا، زالی، محمدرضا، در جستجوی مدلی برای ارزیابی عملکرد سازمانهای پژوهش و توسعه، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۴۰ و ۳۹، ۱۳۸۳: ۱۵۰-۲۳.

## منابع و مآخذ خارجی

- 1- Burns, Mike, understanding job evaluation, London,: institute of personnel management, 1978.
- 2- Bratton, J ., Gold, J.(1999) Human Resource Management theory and practice, second edition, Mamillan Business.
- 3- Newsome s Day AL & Catano V. (2002). Leader Assessment Evaluation and Development. Kingstone ON CF Leadership Institute.
- 4- Schuler, Randalls (1998). Managing Human Resources, fifth Edition. Newyork University press.
- 5- Spencer, L.M.,McClelland, D.C.Spencer, s.(1994). Competency assessment methods: history and state of the art. Boston: Hay- McBer Research press.
- 6- Disciplinary Research on performance Appraisals, Evaluations, and feedback, Journal of Business Communications 32, no.3, July, pp267-93
- 7- Guide to a Balanced score card performance management Methodology, <http://www.statebuy.mter.net/hse.htm>.
- 8- Howard. Rohm, performance measurement in Action, perform, volume 2, issue 2, 2002.
- 9- Mary A.malina, Frank H.seHo, Causality in a performance, Measurment model, University of Colorado, May 2004.
- 10- Mansfield, R.S. (1996). Building competency models. Human Resource management, 35, pp 7-18.
- 11- Robert Kaplan & David Norton , putting the Balanced scorecard to work at Rock water, Harward Business Review, september- October, 1996, 99.1-7.
- 12- Ulrich . D .Brockbank . W., Yeung ., A . k ., & Lake , D . G. (1995). Human Resource Competencies: An empirical assessment . Human Resource management, 35, 473-495.

## منابع اینترنتی

- 13- <http://www . Balanced scorecard .org>
- 14- <http://www . Corvu . com>
- 15- <http://www . find articles . com>
- 16- <http://www . humanresources . About . Com/ library/weekly/aa042501a.htm>
- 17- <http://www . SSRN . com>
- 18- <http://www performance – appraisal.com>.
- 19- <http://www inc.com.incmagazine/artcles/1172.html>