

طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روشهای AHP و BSC

در سازمان تأمین اجتماعی مشهد

Designing Performance Evaluation Indicators by Using  
AHP and BSC Approaches

(Case of Study: Social Security Organization of Mashhad)

Morteza Rojuee,<sup>1</sup> Maryam Ramezani,<sup>2</sup>  
MohammadReza Hesari,<sup>3</sup> Maryam BorBor  
Jafari<sup>2</sup>

**Introduction:** You can't control what you can't measure and you can't manage what you can't control. Therefore, the main issue in all organizational analysis is the performance and its improvement requires measurement. Hence, it is hard to imagine a company without a performance evaluation system. The balanced scorecard technique is commonly used to measure the performance of an organization. One of the problems of organizations in order to measure performance is to determine the performance assessment indicators. Social Security Organization as one of the most important social welfare organizations needs to determine indicators for evaluating the performance of the organization. The aim of this study is to design performance evaluation indicators by using AHP and BSC approach-

مرتضی رجوعی،\* مریم رضانی،\*\* محمدرضا  
حصاری،\*\*\* مریم بوربور جعفری\*\*\*

مقدمه: هرچه را که نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان کنترل کرد و هرچه را که نتوان کنترل کرد، مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود؛ بنابراین موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو یک سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست. کارت امتیازی متوازن، تکنیکی است که به‌طور گسترده برای اندازه‌گیری میزان عملکرد یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از مشکلات سازمانها برای اندازه‌گیری میزان عملکرد، تعیین شاخصهای ارزیابی عملکرد است. سازمان تأمین اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمانهای تأمین‌کننده رفاه اجتماعی، نیازمند تعیین شاخصهایی جهت ارزیابی عملکرد سازمان است. هدف از این مقاله، طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روشهای AHP و

1. Ph.D in Management, management department, Imam Reza international University, Iran  
<mortezarojui@imamreza.ac.ir>
2. M.A of management, Department of management, Islamic Azad University neyshabour, Iran
3. Ph.D student in management

- \* دکتر مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا(ع)، (نویسنده مسئول)،  
<mortezarojui@imamreza.ac.ir>
- \*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور
- \*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران
- \*\*\* کارشناس ارشد مدیریت، بازاریابی، دانشگاه سمنان، ایران

es in the Social Security Organization of Mashhad

**Method:** This study is an exploratory research which was conducted by applying the Delphi technique. The statistical population included all senior executives and branch managers of Social Security Organization of Mashhad, where all of the managers (20 people) were examined due to a small number. Data were collected through interviews and research-made questionnaires. Using Delphi technique, proposed indicators were determined by senior executives and experts of Social Security Organization in two steps. In the first stage, the main indicators of performance evaluation were identified by using library study and in-depth interviews. Then, these indicators were provided to samples in a hierarchical analysis questionnaire and Expert Choice software was used to prioritize the indicators.

**Findings:** The rate of compatibility of the criteria in the AHP model is less than 0,1, which represents an acceptable compatibility of the system. The results also showed that perspectives of the customer, learning and growth, internal processes and finance have the highest priority, respectively. The most

در سازمان تأمین اجتماعی مشهد است. روش: این تحقیق یک پژوهش اکتشافی است که با استفاده از روش دلفی انجام شده است. جامعه و نمونه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد و مدیران شعب سازمان تأمین اجتماعی هستند، که کلیه مدیران (تعداد ۲۰ نفر) به دلیل تعداد کم مورد بررسی قرار گرفته‌اند. تکنیک جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بود. در این تحقیق به کمک روش دلفی شاخصهای پیشنهادی توسط مدیران ارشد و نخبگان سازمان تأمین اجتماعی تعیین گردید، که طی دو مرحله انجام شد. در مرحله اول شاخصهای اصلی ارزیابی عملکرد با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق شناسایی شدند، سپس این شاخصها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی در اختیار نمونه‌ها قرار گرفتند و از نرم‌افزار *Expert Choice* به منظور اولویت‌بندی شاخصها استفاده شد.

**یافته‌ها:** میزان ضریب سازگاری معیارها در مدل *AHP* کوچک‌تر از ۰,۱ به دست آمد که نشان‌دهنده سازگاری قابل قبول سیستم است. همچنین نتایج نشان داد که مناظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی به ترتیب در اولویت قرار دارند. مهم‌ترین شاخص در منظر مشتری، رضایت‌مندی مشتری؛ در منظر رشد و یادگیری، برقراری آموزشهای ضمن خدمت؛ در منظر مالی، افزایش وصول مطالبات؛ و در منظر فرآیندهای داخلی، به‌روزرسانی قوانین سازمان تأمین

important measure from the customer's perspective is customer satisfaction; from the perspective of learning and growth is holding in-service training courses; from the financial perspective is increase in getting the debts; and from the perspective of internal processes is updating the rules of the organization according to circumstances.

**Discussion:** In order to evaluate the performance of the Social Security Organization, customer, learning and growth, internal and financial processes perspectives should be taken into account respectively, and resources of the organization should be addressed in order to achieve the corresponding indicators of these perspectives. As the results show, the last priority of the Social Security Organization is to pay attention to financial issues and to increase income. Customer orientation and customer satisfaction should receive special attention from the organization.. In order to achieve customer satisfaction, employees' skills should also be improved through in-service training, and on the other hand, the Social Security Organization's laws and regulations should be updated according to time requirements. The logic of implementing a strategy map in a balanced scorecard is that improving in-

اجتماعی با توجه به مقتضیات زمان هستند. **بحث:** جهت ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی باید به ترتیب به مناظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی توجه شده و منابع سازمان در راستای دستیابی به شاخصهای مناظر با این مناظر صرف و در راستای بهبود آن اقدام شود. همان‌طور که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد آخرین اولویت سازمان تأمین اجتماعی توجه به مباحث مالی و افزایش درآمد است. اولین نکته‌ای که در رأس همه امور این سازمان باید قرار گیرد مشتری‌مداری و تأمین رضایت ارباب رجوع است. جهت تأمین رضایت ارباب رجوع نیز بایستی مهارتهای کارکنان را از طریق آموزشهای ضمن خدمت ارتقا داد و از سویی دیگر قوانین و مقررات سازمان تأمین اجتماعی را متناسب با مقتضیات زمان به‌روز رسانی نمود. منطبق بر پیاده‌سازی نقشه استراتژی در کارت امتیازی متوازن نیز بدین ترتیب است که بهبود فرآیندهای داخلی و توجه به سیستم رشد و یادگیری در سازمان و ارتقاء مهارتهای کارکنان، زمینه‌ساز تحقق رضایت‌مندی مشتریان است. طبیعتاً تأمین رضایت مشتریان، بهبود عملکرد مالی سازمان را به دنبال خواهد داشت. یافته‌های این پژوهش با منطبق کارت امتیازی متوازن کاملاً منطبق است.

**کلیدواژه‌ها:** کارت امتیازی متوازن، منظر رشد و یادگیری، منظر فرآیندهای داخلی، منظر مالی، منظر مشتری، روش AHP

تاریخ دریافت: ۹۵/۹/۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۵

## مقدمه

ternal processes and paying attention to the system of growth and learning in the organization and enhancing the skills of employees is the basis for satisfying customers. Naturally, customer satisfaction will lead to the organization's financial performance improvement. The findings of this study are consistent with the logic of the balanced scorecard.

**Keywords:** Balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, AHP approach

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود، که پیامدهای آن کهولت

و در نهایت مرگ سازمان است (آبروان، ۱۳۹۳). تعیین عملکرد می‌تواند به عنوان یک سیستم کنترل در هر شرکتی که عملیات روزانه اش را بررسی می‌کند، تعریف شود و اینکه شرکت چقدر به اهدافش رسیده است، را ارزیابی نماید (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

در اواخر دهه ۱۹۸۰، مقالات متعددی در نشریات گوناگون در مورد ناکارآمدی روشهای ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر شد و بسیاری از صاحب نظران استفاده گسترده و انحصاری از معیارهای مالی در ارزیابی عملکرد را به نقد کشیدند (پراپر و دبورا، ۲۰۰۳). زیرا در گذشته موفقیت سازمانها تنها براساس سنجه‌های مالی ارزیابی می‌شد، اما پس از مدتی به این نتیجه رسیدند که با افزایش رقابت در بازار، باید علاوه بر سنجه‌های مالی سایر جنبه‌های عملکرد سازمان نیز مدنظر قرار گرفته شود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸). به این منظور چارچوبها و مدل‌های مختلفی برای سنجش عملکرد مطرح

شدند، که مدلهای جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدريج و چارچوبهایی از قبیل هرم عملکرد و کارت امتیازی متوازن از این جمله‌اند (آرین و بوگلینو ، ۲۰۰۳)، اما در سالهای اخیر در بین الگوهای ارزیابی عملکرد، مدل کارت ارزیابی متوازن از اقبال بیشتری برخوردار بوده است (شاهین و همکاران، ۲۰۱۲). در واقع، کارت ارزیابی متوازن یک ابزار استراتژیک جهت ارزیابی عملکرد سازمان است (وارمازیار و همکاران، ۲۰۱۶) که در آن در کنار توجه به سنجه‌های مالی، به ملزومات مشتریان، فرآیندهای کسب و کار و پایداری/ثبات بلندمدت نیز توجه می‌شود (کیارزم و کوهکن، ۲۰۱۳).

اگرچه مدل کارت امتیازی متوازن در ابتدا برای سازمانهای تجاری طراحی شد، اما این تکنیک استراتژیک با سازمانهای غیرانتفاعی نیز منطبق است. از آنجا که امروزه رقابت در همه جوامع پیچیده‌تر و فشرده‌تر می‌شود، سازمانهای غیرانتفاعی نیز مانند سازمانهای انتفاعی نیاز به ابزار استراتژیکی مانند کارت امتیازی متوازن دارند (وودکیهارن، ۲۰۱۶) که نه تنها به سازمانها کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند، بلکه مشارکت کارکنان را جهت بهبود عملکرد سازمانی جلب می‌کند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴) و برای مدیران ارشد سازمان یک قضاوت سریع اما جامع را امکان‌پذیر می‌سازد (هادنورکار و راتد، ۲۰۱۷). کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) برای ارزیابی عملکرد سازمانها، چهار جنبه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد را پیشنهاد داده‌اند، که تعداد این جنبه‌ها می‌تواند با توجه به مضامین استراتژیک و حوزه‌های توجه سازمان در رابطه با تحقق استراتژی متفاوت باشد. کارت امتیازی متوازن روشی است که با استفاده از آن علاوه بر سنجه‌های مالی، سنجه‌های غیرمالی نیز مورد ارزیابی

قرار می‌گیرند. نظام جامع ارزیابی عملکرد متوازن، یک نظام نوین مدیریتی است که سازمانها را قادر می‌سازد تا چشم انداز و راهبرد خود را روشن ساخته و آن را به عمل تبدیل کنند. در صورت استقرار کامل و موفق این نظام، می‌توان نظام برنامه‌ریزی راهبردی را عملیاتی کرد (پاپ، ۱۹۹۹).

تأمین اجتماعی در کشورهای مختلف به چنان جایگاهی رسیده است که می‌تواند با ایجاد اطمینان نقش کلیدی در توسعه اجتماعی و اقتصادی این کشورها ایفا کند. در ایران نیز سازمان تأمین اجتماعی محور اصلی بیمه در حوزه بخش خصوصی است و بزرگ‌ترین سازمان بیمه‌گر می‌باشد. لذا یکی از لازمه‌های ایجاد تحول در راستای خدمات مطلوب در سازمان تأمین اجتماعی، طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد است. ارائه یک سیستم ارزیابی جامع و شفاف با دو رویکرد کنترل و نظارت بر عملکرد سازمان و ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی، می‌تواند اثرات اقتصادی و اجتماعی مختلفی را برای کشورها در بر داشته باشد، به این دلیل که سازمان تأمین اجتماعی یکی از عمده‌ترین نهادهای اقتصادی و قوی‌ترین و غیرقابل انکارترین پشتیبانی‌کننده و تأمین‌کننده برای دیگر مؤسسات اقتصادی، اجتماعی و خانوارهاست (پاپ، ۱۳۹۳). با توجه به تعداد کثیر استفاده‌کنندگان از خدمات تأمین اجتماعی و با توجه به اینکه تاکنون شاخصهای کلیدی عملکرد تأمین اجتماعی مشخص نشده است، به جرأت می‌توان گفت دستیابی به اهداف این سازمان نیز غیرممکن است، چرا که بدون تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد نمی‌توان خلأ موجود را شناسایی و در نتیجه در جهت دستیابی به اهداف گام برداشت. بنابراین تحقیق جامعی لازم است تا بتواند راهگشای دستیابی به اهداف تأمین اجتماعی باشد که حد غایبی آن تأمین رفاه حال جامعه است. لذا، تحقیق حاضر با هدف طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روشهای BSC و AHP در سازمان

تأمین اجتماعی مشهد انجام می‌پذیرد تا ارزیابی عملکرد و در نتیجه دستیابی به اهداف آن را ممکن سازد.

### مبانی نظری

در محیط به شدت رقابتی و پرتحول امروز، سازمانها باید وقت، انرژی و منابع سازمانی و مالی قابل توجهی را صرف ارزیابی عملکرد خود در تحقق اهداف استراتژیک نمایند (نیون، ۲۰۰۲). به‌طور کلی، نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخصهای معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن تعریف کرد (رحیمی، ۱۳۸۵). بنابراین روش ارزیابی متوازن به‌عنوان ابزاری مؤثر و تأییدشده در پاسخ به نیاز ما با به عرصه گذاشتن تا با ترجمهٔ دارائیهای نامشهود به ارزش واقعی برای همهٔ ذینفعان یک سازمان، به سازمانها اجازه دهد تا استراتژیهای متمایزکنندهٔ خود را با موفقیت پیاده کنند (نیون، ۲۰۰۲). روش ارزیابی متوازن یک چارچوب سنجش عملکرد است که با مجموعه‌ای از مقیاسهای مالی و غیرمالی، نگاهی کامل به عملکرد سازمان دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

مدل ارزیابی متوازن کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) دارای ۴ منظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی است:

۱- منظر مالی: سنجش‌های این منظر می‌گوید که چگونه اجرای استراتژی، که جزئیات آن در سنجش‌های انتخابی در سایر منظرها آمده است، به نتایج مطلوب و مورد نظر در ارقام نهایی مالی منجر خواهد شد. یک سازمان می‌تواند همهٔ توان و رقابت خود را بر بهبود رضایت مشتری، کیفیت، تحویل به‌هنگام

و... صرف کند ولی بدون تعیین اثرات آنها روی بازده‌های مالی سازمان، آنها دارای ارزش محدودی خواهند بود. شاخصهای پیامد (تابع) کلاسیک، معمولاً در منظر مالی ظاهر می‌شوند. مثالهای معمولی شامل سودآوری، رشد درآمد و ارزش افزوده اقتصادی است (نیون، ۲۰۰۲).

۲- منظر فرآیندهای داخلی: در این منظر وظیفه، مشخص کردن این فرآیندها و توسعه بهترین سنجه‌های ممکن برای ارزیابی پیشرفت اجرای آنهاست. سازمانها ممکن است برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامدارانشان، به جای تمرکز کوششها بر بهبود تدریجی فعالیتهای فعلی، مجبور شوند مجموعه‌ای از فرآیندهای کاملاً جدید را تعیین کنند. توسعه محصول، تولید، ساخت، تحویل و خدمات پس از فروش ممکن است در این منظر مورد توجه قرار گیرد. بسیاری از سازمانها برای خدمت رسانی به مشتریان، به شدت به روابط با تأمین‌کنندگان و سایر اشخاص ثالث متکی‌اند. در این حالت، باید توسعه سنجه‌هایی را در منظر فرآیندهای داخلی به منظور انعکاس عناصر کلیدی این روابط، مورد توجه قرار دهند (نیون، ۲۰۰۲).

۳- منظر مشتری: بیشتر سازمانها بدون مواجه شدن با مشکلات جدی می‌توانند تعداد زیادی سنجه در منظر مشتری تعیین کنند. سازمانهایی که با مشتریان خود روابط صمیمانه برقرار می‌کنند، دریافته‌اند که نیازهای مشتریان فراتر از آن است که سازمان تنها از طریق ارائه محصولات قادر به برآورده ساختن آنها باشد. این سازمانها راه‌حل جامعی شامل مجموعه منحصربه‌فردی از خدمات متمایز به مشتریان خود ارائه می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که آنان بیشترین منفعت را از محصولات عرضه‌شده دریافت می‌کنند (نیون، ۲۰۰۲).

۴- منظر رشد و یادگیری: در واقع منظر رشد و یادگیری مانند زیربنایی است



که چارچوب ارزیابی متوازن روی آن بنا می‌شود. به محض اینکه سنجها و برنامه‌های مربوطه در منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی تعیین شدند، می‌توان شکافهایی را بین سطح فعلی زیرساختهای سازمانی (مرتبط با مهارت کارکنان و سیستمهای اطلاعاتی) با سطح مطلوب که جهت حصول نتایج مورد نظر وجود دارد، کشف نمود. سنجهایی که در این منظر طراحی می‌شود، سازمان را در پوشاندن این شکاف کمک کرده و عملکردی پایدار را برای آینده تضمین می‌کند. سنجهای منظر رشد و یادگیری را می‌توان به مثابه ریشه‌های درختی در نظر گرفت که در نهایت از طریق تنه فرآیندهای داخلی، شاخه‌های نتایج مشتری و سرانجام برگهای بازده مالی را به وجود می‌آورند (نیون، ۲۰۰۲).

سازمانهای بسیاری در پیاده‌سازی و اجرای کامل استراتژیها یا مدیریت عملیات خود، ناموفق‌اند؛ به این خاطر که چارچوب مشخصی برای یکپارچگی و همسویی استراتژی و عملیات در اختیار ندارند (محمدنژاد و نصرالله‌زاده، ۱۳۸۷). در واقع، امروزه یکی از مشکلات اساسی سازمانها در ایجاد نظامهای ارزیابی عملکرد، شناسایی شاخصهای کلیدی مناسب است (آبروان، ۱۳۹۳). سازمان تأمین اجتماعی نیز از این امر مستثنی نیست. سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق بگیر (به صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) است. جمعیت تحت پوشش این سازمان، شامل حدود ۱۲ میلیون نفر بیمه شده و بیش از ۲ میلیون نفر مستمری‌بگیر است که با در نظر گرفتن افراد خانواده بیمه‌شدگان، جمعیت تحت پوشش این سازمان برای خدمات درمانی به بیش از ۳۷ میلیون نفر می‌رسد (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۹۲) و در حال حاضر ۶۰۳ هزار نفر بیمه شده اجباری و صاحبان فرق و مشاغل آزاد نزدیک به ۵۶ هزار

نفر، بیمه شدگان اختیاری ۲۰ هزار نفر، رانندگان بیش از ۷۶ هزار نفر، بافندگان بیش از ۲۱ هزار نفر و کارگران ساختمانی نزدیک به ۴۴ هزار نفر تحت پوشش سازمان تأمین اجتماعی در خراسان رضوی هستند (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۹۴). سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین، اصلی‌ترین و گسترده‌ترین نهاد بیمه اجتماعی کشور، اولین خریدار سلامت و دومین تولیدکننده درمان، بیشترین ارتباطات با بدنه جمعیتی کشور را به خود اختصاص داده است (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۹۳).

#### پیشینه تجربی پژوهشهای داخلی

شغلی و روشناس (۱۳۹۴) در بررسی خود با عنوان «کاربرد BSC و AHP در ارزیابی عملکرد گروههای علمی» به رتبه‌بندی ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداختند و عنوان نمودند که از نتایج این پژوهش می‌توان علاوه بر ارائه و توسعه ترکیبی مناسب از دو تکنیک BSC و AHP برای ایجاد تصویری از به‌کارگیری مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن در محیط‌های آموزشی، در برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد سیستم آموزشی مشابه، از طریق ارتقای کیفیت ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی آموزشی استفاده کرد. خاتمی (۱۳۹۴) در بررسی خود با عنوان «بررسی و رتبه‌بندی شاخصهای ارزیابی عملکرد بانک ملی با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن و AHP فازی با تأکید بر شاخصهای مالی» به این نتیجه دست یافت که از بین ابعاد چهارگانه، بعد مالی در رتبه اول، بعد مشتری در رتبه دوم و ابعاد رشد و یادگیری و فرآیند داخلی به ترتیب در رتبه‌های سوم و چهارم قرار دارند. جعفری اسکندری و کشوری (۱۳۹۴) در مطالعه خود با استفاده از نظر مدیران و کارشناسان خبره، پرسشنامه محقق ساخته‌ای طراحی و پس از توزیع در میان

نمونه هدف، ۱۵ شاخص بر مبنای ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد مراکز صدا و سیما پیشنهاد دادند که معیار رضایت مخاطبان در بالاترین سطح قرار گرفت. موزون و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی خود به این نتیجه دست یافتند که عملکرد بانک خصوصی مورد مطالعه در چهار منظر مورد بررسی مطلوب می‌باشد و وجود نگاه راهبردی و برنامه‌ریزی بلند مدت را جهت از میان برداشتن موانع بهینه‌سازی عملکرد بانکهای خصوصی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار ضروری دانستند. حدادی (۱۳۹۲) در بررسی خود با عنوان «ارزیابی چندبعدی عملکرد شرکت مخابرات اصفهان با استفاده از تلفیق AHP و BSC» به این نتیجه دست یافتند که بر اساس قضاوت‌های مدیران در میان دیدگاههای کارت امتیازی متوازن، دیدگاه مالی نسبت به سایر دیدگاهها از اهمیت بیشتری برخوردار است و واحد مدیریت نواحی و شهرستانها در سه منظر مالی، مشتری و فرآیندهای داخلی، بهترین عملکرد را دارد و در دستیابی موفقیت آمیز به شاخصها و دیدگاههای عملکردی برتری دارد. الهیاری و رنجبر (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی ارزیابی شاخصهای عملکرد بانکهای دولتی لامرد براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداختند و دریافتند که شاخصهای عملکرد بانکهای دولتی لامرد با توجه به تکنیک کارت امتیازی متوازن، مناسب بوده است. دلبری و داوودی (۱۳۹۱) به بررسی کاربرد تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در رتبه‌بندی شاخصهای ارزیابی جاذبه و با هدف راهنمایی کاربردی در زمینه ارزیابی مؤثر و کارآمد جاذبه‌های توریستی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان توسعه توریسم پرداخته‌اند. در این پژوهش، با معرفی الگویی مفهومی، چگونگی بهره‌گیری از تواناییهای پویایی‌شناسی سیستمها در انتخاب شاخصهای کلیدی عملکرد تشریح شده است. راجی (۱۳۹۱) در بررسی خود با عنوان «ارزیابی عملکرد با استفاده

از روش ترکیبی BSC، TOPSIS و AHP» به این نتیجه دست یافت که ارزیابی به شیوه سنتی گویای تمام حقایق پیرامون عملکرد شرکتها نمی‌باشد، به گونه‌ای که ممکن است شرکتی با رتبه نخست در یک بعد، به جایگاه چهارم نزول کند. سهرابی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی مدل به‌کارگیری سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی متوازن جهت انتخاب سیستم مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت به پخش) پرداخته و عنوان نموده‌اند که رویکرد پیشنهادی محققین ابزار مفیدی جهت انتخاب سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی بوده و قابلیت استفاده در سایر بخشهای صنعتی و خدماتی را دارد. احمدوند و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی خود جنبه‌های ذینفعان و مأموریت دانشگاه (شامل مسولین، اساتید و کارکنان دانشگاه؛ دانشجویان؛ جامعه)، منظر فرآیندهای داخلی (شامل بهبود فرآیند آموزشی و کسب دانش؛ بهبود دستاوردهای علمی، پژوهشی، ابداعات و اختراعات؛ بهبود خدمات اداره‌ای و مشاوره‌ای به دانشجویان)، منظر رشد و یادگیری (شامل سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه سازمانی) و منظر مالی و بودجه (شامل بودجه و امکانات) را به‌عنوان مناظر و شاخصهای ارزیابی عملکرد بانک شناسایی نموده‌اند. مومنی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود شاخصهای مؤثر در ارزیابی عملکرد شعب تأمین اجتماعی را براساس کارت ارزیابی متوازن در جنبه‌های رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، بازار و مالی معرفی و سپس راهکارهایی جهت بهبود و رسیدن شعب ناکارا به مرز کارایی ارائه دادند.

### پیشینه تجربی پژوهشهای خارجی

وارمازیار و همکاران (۲۰۱۶) در بررسی خود یک رویکرد جامع

جدید برپایه روشهای BSC و MCDM برای ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی سازمان تحقیقات و فن‌آوری ارائه دادند. یداو و شرما (۲۰۱۵) یک رویکرد منسجم بر پایه تجزیه و تحلیل توسعه داده‌ها و روش AHP برای ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان در صنعت اتومبیل ارائه دادند. کدروا و همکاران (۲۰۱۴) ترکیب روش BSC و DEA را جهت به‌دست آوردن عملکرد جامع و سیستم‌های مدیریت بهره‌وری برای شرکتهای صنعتی و فرآیندهایشان پیشنهاد داده‌اند. فخری و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود به‌منظور ارزیابی عملکرد بانکهای لیبی به این نتیجه دست یافتند که بیشتر بانکها، شاخصهای مالی ارزیابی عملکرد را مهم‌ترین و اولین مرحله در ارزیابی عملکرد می‌شناسند اما تعدادی از بانکها به شاخصهای رضایتمندی مشتری اهمیت بیشتری می‌دهند. لین و تسای (۲۰۱۰) در بررسی خود به ارائه چارچوب با استفاده از کارت ارزیابی متوازن جهت تدوین ملاکها و معیارهای فرعی با استفاده از فن دلفی به ارزیابی عملکرد بانکها پرداخته‌اند. هانگ یی (۲۰۰۹) و همکاران در تحقیقی تحت عنوان یک رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی برای ارزیابی عملکرد براساس کارت ارزیابی متوازن با هدف ارائه پیشنهاد جهت ارزیابی عملکرد بانک اقدام به بررسی کرده‌اند. در این بررسی که هر دو بعد مالی و غیرمالی را شامل می‌شود، ابعاد به ترتیب مشتری، مالی، رشد و یادگیری و داخلی می‌باشند و پس از اولویت‌بندی شاخصها نیز ۵ شاخص مهم به ترتیب رضایت مشتری، بازده دارائیهها، سود هر سهم، میزان حفظ مشتری و سود هر مشتری معرفی شده‌اند. فارنتی (۲۰۰۹) در بررسی با عنوان اجرای کارت ارزیابی متوازن در یک تشکیلات دولتی در آمریکا به این نتیجه دست یافت که بایستی در راستای اجرای کارت امتیازی

متوازن سه هدف ۱- کنترل لازم با توجه به اهداف استراتژیک دولت ۲- استفاده از نتایج ارزیابیها در جهت پیشرفت و بهبود در آینده ۳- برآورده کردن نیازهای قانونی برای کنترل استراتژیک، دنبال شود.

در زمینه ارزیابی عملکرد پژوهشهای زیادی صورت پذیرفته است و همانطور که ملاحظه شد، شاخصها و روشهای متفاوتی نیز معرفی شده است. اما مطالعات کمی به تعیین شاخصهای هر منظر در کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند یا اساساً از انسجام کافی برخوردار نیستند؛ لذا در این پژوهش با مرور ادبیات و پیشینه تجربی پژوهشهای داخلی و خارجی سعی بر آنست تا شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در چهار منظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی شناسایی و بررسی شوند.

## روش

این تحقیق یک پژوهش اکتشافی است که با روش دلفی صورت گرفته است. جامعه و نمونه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد و مدیران شعب سازمان تأمین اجتماعی هستند که کلیه مدیران به دلیل تعداد کم (۲۰ نفر) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. تکنیک جمع‌آوری داده‌ها در این بررسی، مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بود. در این تحقیق به کمک روش دلفی شاخصهای پیشنهادی توسط مدیران رشد تأمین اجتماعی و نخبگان تعیین گردید و از تکنیک AHP گروهی و نرم‌افزار Expert Choice به منظور اولویت‌بندی شاخصها استفاده شد.

تحقیق حاضر در دو مرحله اساسی انجام شد. در مرحله اول شاخصهای اصلی ارزیابی عملکرد با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق شناسایی شدند،

سپس این شاخصها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی در اختیار نمونه‌ها قرار گرفتند و با استفاده از تکنیک AHP اولویت‌بندی شدند. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندشاخصه است که توسط توماس ال. ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید.

**مرحله اول: شناسایی شاخصهای ارزیابی عملکرد.** در این مرحله ابتدا به مرور پیشینه تحقیق و بررسی معیارهای ارزیابی عملکرد پرداخته شد سپس پرسشنامه تهیه و در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد تا نظرات خود را اظهار نمایند.

**مرحله دوم: اولویت‌بندی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از تکنیک AHP.** در این مرحله، به‌منظور اولویت‌بندی شاخصها از مدل AHP استفاده شد. مطابق مدل ساعتی، در گام نخست درخت سلسله‌مراتبی مسئله مطابق شاخصهای تعیین شده در سه سطح هدف، معیارها و زیرمعیارها ترسیم شد. بر این اساس، هدف که همان شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی بود، در بالاترین اولویت قرار گرفت. در رده دوم معیارهای مالی با ۶ زیرمعیار، رشد و یادگیری با ۷ زیرمعیار، فرآیندهای داخلی با ۵ زیرمعیار و مشتری با ۶ زیرمعیار قرار گرفت. شکل (۱) درخت سلسله‌مراتبی ترسیم شده را نشان می‌دهد.

شکل (۱) شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی





در گام بعدی استفاده از مدل AHP به منظور تعیین وزن و اولویت هر شاخص، از صاحب نظران خواسته شد با انجام مقایسات زوجی دو به دو بین شاخصها میزان اهمیت آنها را نسبت به یکدیگر مشخص کنند. برای انجام این کار جداولی در قالب پرسشنامه تهیه و در اختیار صاحب نظران قرار داده شد و از آنها خواسته شد با انجام مقایسات زوجی دو به دو و اختصاص عددی بین ۱ تا ۹، میزان اهمیت هر یک از معیارها و زیر معیارها را نسبت به هم مشخص کنند. در واقع، این مقایسه‌ها وزن هر یک از شاخصها را در مقایسه با گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم نشان می‌دهد. در مرحله بعد، جداول تکمیل شده گردآوری و نرخ سازگاری آنها بررسی شد. محاسبه نرخ ناسازگاری با این هدف انجام شد که مشخص گردد آیا بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد یا خیر و براساس آن در صورتی که نرخ ناسازگاری کوچکتر از ۰,۱ باشد، در مقایسه‌های زوجی سازگاری قابل قبولی وجود دارد.

### یافته‌ها

با توجه به اینکه تحلیل داده‌ها براساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی می‌باشد، لذا در ابتدا بعد از تعیین وزنهای نسبی، ناسازگاری مقایسه‌های زوجی کارشناسان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج میزان ناسازگاری معیارها و گزینه‌های مورد مطالعه در جدول (۱) ارائه شده است. در این پژوهش، ۴ معیار با توجه به هدف مطالعه و شناسایی شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در نظر گرفته شد و وزن دهی معیارها با توجه به اهمیت معیارها در مقابل یکدیگر نسبت به هدف مورد نظر توسط روش تحلیل سلسله مراتبی صورت پذیرفت. نتایج حاصل از مقایسه زوجی معیارها در جدول (۲) ارائه شده است. سپس

ارجحیت هر یک از گزینه‌ها بر مبنای مقایسه دوجه دو و براساس مقیاس ۹ کمیتی ساعتی صورت پذیرفت. پس از مشخص شدن وزن نسبی معیارها و گزینه‌ها، با ادغام وزنهای نسبی به دست آمده، وزن نهایی در جدول (۳) ارائه شد.

جدول (۱) میزان ناسازگاری معیارها

ردیف	معیارها	نرخ ناسازگاری
۱	وزن هر مؤلفه نسبت به کلیه مؤلفه‌ها	۰/۰۳
۲	مالی	۰/۰۲
۳	مشتری	۰/۰۲
۴	فرآیندهای داخلی	۰/۰۱
۵	رشد و یادگیری	۰/۰۲

استفاده از نرخ سازگاری برای بررسی قضاوت‌های مدیران در مقایسات دو به دو عناصر تصمیم و معیارها ضروری است، زیرا ممکن است در انجام دادن مقایسه، تجربه و تخصص کافی وجود نداشته باشد که لازم است مجدداً این مقایسه از طرف مدیر مربوطه تجدید نظر و اصلاح گردد. میزان ضریب سازگاری معیارها در این مدل کوچکتر از ۰/۱ به دست آمد که نشان دهنده سازگاری قابل قبول سیستم است.

جدول (۲) ضرایب ماتریسهای ارزیابی و بردار وزنی معیارهای اصلی

معیار	وزن نسبی
مالی (M)	۰/۲۰
مشتری (R)	۰/۲۸
فرآیندهای داخلی (D)	۰/۲۵
رشد و یادگیری (Y)	۰/۲۷

مقیاسات زوجی مربوط به چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری با بهره‌گیری از نظرات خبرگان مطابق جدول (۲) تعیین شده است. به عبارتی وزن و جایگاه هر معیار براساس روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی مشخص شده است. مطابق جدول (۲) مشاهده می‌گردد که منظر مشتری با وزن ۰/۲۸ در اولویت اول و مناظر رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی به ترتیب با اوزان ۰/۲۷، ۰/۲۵ و ۰/۲۰ در اولویتهای بعدی قرار دارند.

جدول (۳) ضرایب ماتریسهای ارزیابی و بردار وزنی زیرمعیارها

نام مؤلفه اصلی	وزن	نام مؤلفه فرعی	وزن هر مؤلفه نسبت به مؤلفه‌های اصلی خودش
مالی (M)	۰/۲۰	بهبود ساختار مالی (M1)	۰/۱۰۹
		توسعه فرصتهای درآمدی (M2)	۰/۱۷
		کاهش هزینه (M3)	۰/۱۴۶
		افزایش وصول مطالبات (M4)	۰/۲۷۴
		مدیریت بهینه سرمایه (M5)	۰/۲۴۹
		افزایش کاربری دارائیهها (M6)	۰/۱۵۱
مشتری (R)	۰/۲۸	رضایت مندی مشتری (R1)	۰/۲۹۷
		جذب بیمه گذاران جدید (R2)	۰/۱۱۸
		ایجاد تصویر مثبت در ذهنیت مشتریان (R3)	۰/۲۰۶
		ایجاد روابط مستحکم با مشتری (R4)	۰/۲۸۷
		بالا بردن ارزش قابل ارائه به مشتری (R5)	۰/۱۹۲

وزن هر مؤلفه نسبت به مؤلفه‌های اصلی خودش	نام مؤلفه فرعی	وزن	نام مؤلفه اصلی
۰/۱۳۶	روابط عمومی و تبلیغات (D1)	۰/۲۵	فرآیندهای داخلی (D)
۰/۱۳۸	تعامل با سایر سازمانها (D2)		
۰/۱۶۹	کاهش زمان صرف شده مشتری (D3)		
۰/۲۱۵	به روز رسانی قوانین سازمان با توجه به مقتضیات زمان (D4)		
۰/۱۶۵	پاسخگویی تمام فعالیتهای انجام شده به مشتری (در دسترس بودن پایگاه داده‌های مشتری) (D5)		
۰/۱۷۸	بالا بردن کیفیت خدمات بیمه گذاران (D6)		
۰/۱۰۲	تغییر جو سازمانی (Y1)	۰/۲۷	رشد و یادگیری (Y)
۰/۱۵۶	استفاده از تکنولوژی (سیستمهای اطلاعاتی) (Y2)		
۰/۱۷۸	آموزش مداوم و حین خدمت کارکنان (Y3)		
۰/۱۴۱	به کار گماردن کارکنان ماهر (Y4)		
۰/۱۱۹	هزینه تحقیق و توسعه (Y5)		
۰/۱۷۴	افزایش انگیزه کارکنان (Y6)		
۰/۱۳۱	سازمان یادگیرنده (Y7)		

مقایسات زوجی مربوط به شاخصهای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری با بهره‌گیری از نظرات خبرگان مطابق جدول (۳) تعیین شده است. به عبارتی وزن و جایگاه هر معیار براساس روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی مشخص شده است. مطابق جدول (۳) مشاهده

می‌شود که در منظر مشتری، شاخص رضایت‌مندی مشتری در اولویت اول قرار دارد و پس از آن ایجاد روابط مستحکم با مشتری و ایجاد تصویر مثبت در ذهنیت مشتریان در اولویتهای بعدی قرار دارند. در منظر رشد و یادگیری نیز، به ترتیب شاخصهای آموزش مداوم و حین خدمت کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان و استفاده از تکنولوژی (سیستمهای اطلاعاتی) جزو سه اولویت اصلی این منظر قرار دارند. در منظر فرآیندهای داخلی، به‌روزرسانی قوانین سازمان با توجه به مقتضیات زمان دارای بالاترین اولویت بوده و پس از آن شاخصهای بالابردن کیفیت خدمات بیمه‌گذاران و کاهش زمان صرف‌شده مشتری قرار دارند. شاخصهای منظر مالی به ترتیب اولویت شاخصهای افزایش وصول مطالبات، مدیریت بهینه سرمایه و توسعه فرصتهای درآمدی هستند.

## بحث

مطالعه حاضر با هدف طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روش BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد صورت پذیرفته است، که در دو مرحله اساسی انجام شد. در مرحله اول شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روش کتابخانه‌ای و با استفاده از پرسشنامه شناسایی شد، سپس این شاخصها با استفاده از تکنیک AHP اولویت‌بندی شدند.

نتایج به‌دست آمده از اجماع نظر کارشناسان و صاحب‌نظران در زمینه تعیین شاخصها نیز نشان داد که در میان شاخصهای ارزیابی عملکرد، منظر مشتری در اولویت اول و مناظر رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی به ترتیب در اولویتهای بعدی قرار دارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی به ترتیب با توجه به مناظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای

داخلی و مالی صورت گیرد. بدین منظور باید ابتدا اقدام به تعیین اهداف سازمان در هر کدام از مناظر و سپس اندازه‌گیری عملکرد نمود و با اجرای برنامه‌های مناسب و اتخاذ تدابیر لازم شاخصهای سازمان تأمین اجتماعی را بهبود بخشید. همچنین پیشنهاد می‌گردد، اولویت‌بندی اجرای برنامه‌های سازمان به دلیل محدودیت منابع نیز، با توجه به اولویت مناظر و شاخصهای به‌دست آمده در این پژوهش صورت گیرد.

نکته دیگری که در یافته‌های پژوهش حاضر قابل توجه است؛ اینست که رضایتمندی مشتریان در بالاترین اولویت و بهبود عملکرد مالی در پایین‌ترین اولویت ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی قرار گرفته است. این واقعیت با منطق برآمده از کارت امتیازی متوازن در خصوص سازمانهای غیرانتفاعی کاملاً سازگار است. چرا که در این منطق تأمین رضایت مشتریان خود به خود به بهبود عملکرد مالی منجر خواهد شد. فقط کافی است در سازمان رشد و یادگیری کارکنان را ارتقا داد و فرآیندهای داخلی را به روزرسانی نمود. از همین روست که در پژوهش حاضر نیز به روزرسانی قوانین و مقررات سازمان تأمین اجتماعی در منظر فرآیندهای داخلی و توجه به آموزشهای ضمن خدمت در منظر یادگیری و رشد دارای اولویت شدند. بدیهی است توجه به این دو واقعیت مهم، رضایتمندی ارباب رجوع سازمان تأمین اجتماعی را تأمین خواهد نمود.

نتیجه حاصله با بررسی هانگ یی (۲۰۰۹) که به ترتیب منظر مشتری، مالی، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی را به‌عنوان شاخصهای ارزیابی عملکرد بانکها معرفی کردند، همسویی ندارد؛ که ممکن است این نتیجه به دلیل ماموریت و اهداف متفاوت بانکها با سازمان تأمین اجتماعی باشد. همچنین این پژوهش با تحقیق احمدوند و همکاران (۱۳۹۰) که منظر رشد و یادگیری، منظر مالی و بودجه

را به‌عنوان مناظر ارزیابی عملکرد در دانشگاه معرفی نمودند، همخوانی ندارد؛ در این بررسی جنبه‌های ذینفعان و مأموریت جایگزین منظر مشتری گردیده است که به دلیل اهمیت مأموریت دانشگاههاست، اما در سازمان تأمین اجتماعی جایگزینی این منظر امکان پذیر نبوده و نتایج نشان داد که منظر مشتری مهمترین منظر ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی است. همچنین این پژوهش با پژوهش مؤمنی و همکاران (۱۳۸۸) در شناسایی جنبه‌های رشد و یادگیری، مالی و فرآیندهای داخلی به‌عنوان مناظر ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی همسوست؛ در پژوهش ایشان منظر بازار جایگزین منظر مشتری شده است که نتیجه متفاوت با پژوهش حاضر ممکن است ناشی از در نظر گرفتن اهداف جانبی سازمان تأمین اجتماعی توسط محقق مذکور باشد. همچنین این پژوهش با تحقیق مانوج و سابهاشیش (۲۰۰۵) که عنوان نمودند منظر مالی مهم‌ترین منظر در کارت امتیازی متوازن است، مطابقت ندارد که می‌تواند به دلیل ماهیت متفاوت سازمان تأمین اجتماعی باشد.

با توجه به اولویت شاخصهای منظر مشتری پیشنهاد می‌گردد که سازمان تأمین اجتماعی جهت ارزیابی عملکرد از کلیه ابعاد استفاده و همچنین به صورت هدفمند به مشتریان خود توجه نموده و تمهیداتی جهت در اولویت قرار دادن مشتری توسط کارکنان اندیشیده و ارتقاء مناظر فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مالی را ابزاری جهت ارتقاء منظر مشتری سازمان قرار دهد. با توجه به شاخصهای منظر فرآیندهای داخلی پیشنهاد می‌گردد شکاف موجود بین وضعیت جاری و چشم انداز سازمان از طریق برنامه‌های بهبود و به روز رسانی قوانین و مقررات سازمان جبران گردد. با توجه به شاخصهای منظر رشد و یادگیری پیشنهاد می‌گردد به آموزش به‌عنوان ریشه درخت عملکرد سازمان توجه شده

و خلأهای موجود در سازمان از طریق نیازسنجی آموزشی شناسایی و اقدامات مقتضی صورت گیرد. همچنین سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک سازمان استراتژی محور باید در کلیه حوزه‌ها، نسبت به طراحی و استفاده از کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد خود اقدام نماید و در صورت انحراف از اهداف پیش تعیین شده در هر کدام از مناظر ارزیابی عملکرد، اقدامات اصلاحی مناسب صورت دهد.

در نهایت با توجه به اهمیت تحقیق و پژوهش در سازمانهای غیر انتفاعی مانند تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقات بعدی به تعیین شاخصهای ارزیابی عملکرد به صورت تلفیقی با استفاده از سایر روشهای تصمیم‌گیری مانند تاپسیس فازی اقدام شود و همچنین برنامه استراتژیک سازمان بر اساس کارت امتیازی متوازن تدوین گردد. همچنین به محققین آینده پیشنهاد می‌گردد از روش کارت امتیازی متوازن به صورت تلفیقی در سایر سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی با هدف بهبود عملکرد در سازمانها استفاده نمایند. از آنجا که استفاده از این مدلها در سازمانهای ایرانی، نیاز به فهم مشترک از مسائل عملیاتی و استراتژیک و زنجیره فعالیت مرتبط با آن پیش از اقدام به ارزیابی عملکرد دارد، پیشنهاد می‌شود محققین آینده درصدد بررسی تأثیر آموزش بر میزان اثربخشی و تأثیرگذاری آن بر شاخصهای عملکردی سازمان برآیند.



- آبروان، م. (۱۳۹۳). *طراحی شاخصهای نظام ارزیابی عملکرد براساس کارت ارزیابی متوازن BSC در سازمان تأمین اجتماعی*. پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور.
- احمدوند، ع. م.، تربتی، ا. و پوررضا، ن. (۱۳۹۰). طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از مدل تعالی عملکرد و کارت ارزیابی متوازن. *دوفصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۴(۱)، ۵۵-۸۶.
- احمدی، ع. ا.، مقدسیان، م. ح.، مهرکیش، م. ا. و معارفی، ف. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد بانکداری الکترونیکی در بانکهای دولتی. *فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی*، ۱۱(۱)، ۶۵-۷۴.
- جعفری اسکندری، م. و کشوری، م. ر. (۱۳۹۴). کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن پویا و تحلیل پوششی داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد مراکز صدا و سیما (مطالعه موردی صدا و سیما مرکز لرستان). *فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی*، سال سوم، شماره ۱۲؛ پائیز ۹۴، ۷۶-۸۹.
- حدادی، ف. (۱۳۹۲). *ارزیابی چندبعدی عملکرد شرکت مخابرات اصفهان با استفاده از تلفیق AHP و BSC*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه پیام نور واحد شمیرانات، تهران.
- خاتمی، س. م. (۱۳۹۴). عنوان بررسی و رتبه‌بندی شاخصهای ارزیابی عملکرد بانک ملی با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن و AHP فازی با تأکید بر شاخصهای مالی. *ماهنامه پژوهشهای مدیریت و حسابداری*، ۱۴، ۴۳-۶۵.
- دلبری، س. ع. و داوودی، س. ع. ر. (۱۳۹۱). کاربرد تکنیک فرآیند سلسله‌مراتبی در رتبه‌بندی شاخصهای ارزیابی جاذبه‌های توریستی. *مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن*، ۹(۲)، ۵۷-۷۹.
- راجی، م. (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد با استفاده از روش ترکیبی BSC، TOP-SIS و AHP*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران.
- رحیمی، غ. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، *مجله تدبیر*، ۱۷۳، ۳۶.
- سازمان تأمین اجتماعی (۱۳۹۲). *وزارت اقتصاد و برنامه‌ریزی*. در دسترس در <http://www.tehran.sso.ir>.
- سازمان تأمین اجتماعی (۱۳۹۴). *وزارت اقتصاد و برنامه‌ریزی*. در دسترس در <http://www.tehran.sso.ir>.

- سهرابی، ر. ا.، شاوردی، م. و بشیری، و. (۱۳۹۱). مدل به‌کارگیری سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی متوازن جهت انتخاب سیستم مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۱۹(۷)، ۱۰۹-۱۲۸.
- شغلی، ع. و روشناس، خ. (۱۳۹۴). کاربرد BSC و AHP در ارزیابی عملکرد گروههای علمی: یک مطالعه موردی در دانشکده داروسازی دانشگاه علوم پزشکی زنجان. *مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی*، ۹(۲۲)، ۵۳-۶۳.
- کاپلان، ر. و نورتون، د. (۱۳۸۸). *خودآموز ارزیابی متوازن* (ترجمه ب. نصرآزادانی). تهران: انتشارات ارکان دانش.
- محمدنژاد، ف. و نصراللهزاده، ح. (۱۳۸۷). دستاورد اجرای کارت امتیازی متوازن. *تدبیر*، ۲۰۱، ۳۸-۴۳.
- محمودی، ج.، پوررضا، ن. و تربتی، ا. (۱۳۹۱). *الگویی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد با استفاده از کارت امتیابی متوازن و پویاییهای سیستم*. توسعه سازمانی پلیس، ۴۲، ۲۹-۴۸.
- موزون، ا.، شعار، م. و صالحی، ج. (۱۳۹۳). ارائه یک مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) برای بانکهای خصوصی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مطالعات کمی در مدیریت*، ۵(۳)، ۳۷-۵۶.
- مومنی، م.، خدایی، س. و بشیری، م. (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها. *مدیریت صنعتی*، ۱، ۱۳۷-۱۵۲.
- الهیاری، ع. و رنجبر، م. (۱۳۹۲). *ارزیابی شاخصهای عملکرد بانکهای دولتی براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن*. کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، ۲۵ شهریور، شیراز.
- Arban, A. & Buglino, L. (2003). A multimentional performance model for consolidating balanced scorecards. *Journal of advances in engineering software*, 34, 339-349.
- Fakhri, G., Menacere, K. & Pegum, R. (2011). Organizational Specific that affect the Use of Corporate Performance Measurements Process in the Banking Sector. *Journal of Performance Management*, 3(23), 5-23.
- Farneti, F. (2009). Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization. *Public Money & Management*, 29(5), 313-320.

- Hudnurkar, M. & Rathod, U. (2017). Collaborative practices with suppliers in Indian manufacturing multinationals. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(2), 1-28. doi: 10.1108/JGOSS-07-2016-0022.
- Hung-Yi, W. Gwo-Hshiang, T. & Yi-Hsuan Ch. (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36, 10135-10147.
- Kadarova, J., Durkacova, M., Teplicka, K. & Kadar, G. (2015). The Proposal of an Innovative Integrated BSC-DEA Model. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1503-1508.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kiarazm, A. & Koochkan, F. (2013). Prioritizing Effective TQM Values on Financial Performance By Using AHP. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4)197-202.
- Lin, W. & Tsai, C-T. (2010). Evaluating Business Performance of Wealth Management Banks. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 971-979.
- Niven, P. (2002). Balanced Scorecard Step By Step Maximizing performance and Maintaining Result. *Business Process Management Journal*, 10(5), 522-536.
- Papp, R (1999). Business-IT alignment: productivity paradox payoff?. *Journal: Industrial Management & Data systems*, 99(8), 367-373.
- Propper, C. & Deborah, W. (2003). The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector. The Centre for Market and Public Organisation 03/073, *Department of Economics, University of Bristol*, UK.
- Shahin, A., Rezaei Dolatabadi, H. & Kouchekian, M. (2012). Proposing an Integrated Model of BSC and EFQM and Analyzing its Influence on Organizational Strategies and Performance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(3), 41-57.
- Varmazyar, M., Dehghanbaghi, M. & Afkhami, M. (2016). A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations based on BSC approach. *Evaluation and Program Planning*, 58, 114-25.

- Wang, G., Wan, J. & Zhao, L. (2014). Strategy map for Chinese science parks with KPIs of BSC. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(2), 82-105.
- Wudhikarn, R. (2016). An efficient resource allocation in strategic management using a novel hybrid method. *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 7, pp.1702-1731.
- Yadav, V. & Sharma, M. K. (2015). Application of alternative multi-criteria desition making approaches to supplier selection process, Intelligent techniques in engeering management, *Springer International Publishing*, 57, 723-743.

