

بررسی مروری عملکرد کارکنان واحدهای سازمان با استفاده از کارت امتیازی متوازن

مریم ایزدپناهی

گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

احمد رضا شکرچی زاده

گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

همه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کار به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. لذا این پژوهش به بررسی مروری عملکرد کارکنان و واحدهای سازمان با روش کارت امتیازی متوازن می‌پردازد.

کلید واژه‌ها:

عملکرد، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن

مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان راه اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماریهای سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۹).

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه «کاپلن و نورتون» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (نورتون و کاپلان، ۲۰۱۲).

لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد^۲ که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

- از آنجا که شاخص‌های مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می‌تواند تنها به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.
- معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.
- شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه‌های فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.
- شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند (قلیانی و کراو، ۲۰۱۰).

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای ارزیابی متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید.

مفاهیم پایه ای عملکرد سازمانی

می‌دانیم که عملکرد و مفاهیم مرتبط با آن عمدتاً در حوزه علوم نرم و نظری هستند. بنابراین با توجه به اینکه به علت نسبی بودن اصول، قوانین و نظریه‌های موجود، منابع مطالعاتی و تحقیقی مختلف، دیدگاههای متفاوتی را در مورد تعریف یک مفهوم اجتماعی و انسانی ارائه می‌دهند (اصغریور، ۱۳۸۷). در این قسمت، تعاریف مشخصی از متغیرهای مورد استفاده در متن ارائه شده است تا مانع پراکندگی ذهن خوانندگان در خصوص یک مفهوم مشخص باشد:

تعریف عملکرد سازمان

واژه ی performance که به معنای عملکرد است از کلمه ی انگلیسی perform و پسوند ance گرفته شده است و از حدود سال ۱۵۰۰ میلادی به بعد متداول شد. این کلمه به معنای تحقق یک امر یا چیزی است که قبلاً تحقق یافته است. می‌توان گفت که کلمه ی عملکرد^۴

^۱ - Kaplan, & Norton

^۲ - Performance Measurement System

^۳ - Ghalayini & Crowe

^۴ - performance

به معنایی که اکنون فهمیده و درک می شود، اولین بار در سال ۱۷۰۹ میلادی، تعریف شد. هانا بوس^۵ هم تاکید می کند که عملکرد عبارت است از: «انجام دادن هرکار به طریقی مشخص با تعیین هدفی معین برای آن». برخی دیگر بر این باورند که عملکرد عبارتست از: نتایج مرتبط بر فعالیت هایی که سازمان انجام می دهد. این نظر یا تعریف را می توان به عده ی زیادی از نویسندگانی منتسب کرد که ترجیح داده اند عملکرد را با به کارگیری شاخص هایی مانند میزان سود، درآمد حاصل از سرمایه گذاری، سود خالص یا درآمد حاصل از فروش اندازه گیری کنند. از این رهگذر می توان گفت که عملکرد مترادف شایستگی و کارایی است (الوانی، ۱۳۹۲: ۲۳۸).

عملکرد نتایج قابل اندازه گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. هزینه ها بخش محوری از عملکرد محسوب می شوند، در عین حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر میگیرد (تانگن، ۲۰۱۴).

تعریف مدیریت عملکرد

تعاریف متعددی از مدیریت عملکرد^۶ ارائه شده است از جمله:

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی رفتاری کارکنان سر و کار دارد.

مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود (ابیلی، ۱۳۸۹).

مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۹۲).

با توجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین سرپرستان از یکسو جهت تفهیم خواستها و انتظارات سازمان و کارکنان از سوی دیگر، جهت انتقال تقاضاها و خواسته های کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد. مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و جهت بهبود آن اقدام نمایند و از سوی دیگر با دادن پاداشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و به تکرار آنها کمک نمایند. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی های رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می گیرد.

کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه ها و افراد از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد براساس چارچوب های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی های مورد نیاز؛ ارزشیابی و بهبود عملکرد؛ شناسایی و تأمین نیازهای توسعه ای و آموزشی. درمباحث جدید مدیریت منابع انسانی، غالباً از ارزیابی عملکرد در چهارچوب مفهوم غنی مدیریت عملکرد صحبت می شود و آن را بررسی ایجاد پیچیدگی عملکرد سازمانی مناسبتر می دانند. به زعم آمسترانگ، مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق بهبود عملکرد افرادی که در آن کار می کنند و بوسیله ایجاد قابلیت های نقش آفرینان فردی و گروهی به ارمغان می آورد. عناصر اصلی مدیریت عملکرد عبارتند از (چن و هو، ۲۰۱۳):

- ۱- ایجاد چشم اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان
- ۲- تعیین اهداف عملکردی (ناشی از اهداف استراتژیک سازمان) برای هر یک از افراد و گروه ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان
- ۳- استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه ها و افراد در تحقق اهداف

^۵ - Hanabooos

^۶ - Tangen

^۷ - Performance Management

^۸ - Chen & Ho

۴- پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش دهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب. این عناصر بین اهداف استراتژیک سازمان و عملکرد کارکنان، توسعه سازمانی، پاداش ها و نتایج سازمانی پیوند برقرار می کند.

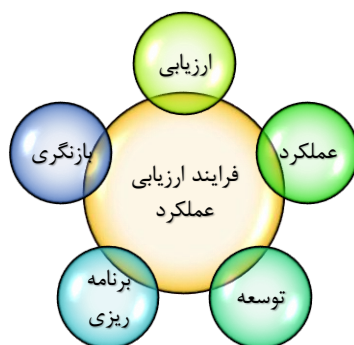
تعریف ارزیابی

پاتن این گونه به ارزیابی می نگرد که «ارزیابی روش یا ابزار یا وسیله ای است که اهداف، نقشه ی کار، اصطلاحات لازم برای اجرا، سیستم های نظارت و پیگیری و اشراف بر میزان موفقیت یا شکست در رسیدن به نتایج مورد نظر را توضیح میدهد». پاتن میکوشد میان معنای ارزشیابی و ارزیابی تمایز قائل شود. از این رو می گوید: واژه ی ارزشیابی دربردارنده ی مضمون ارزیابی، مبتنی بر اندازه گیری عینی است، اما واژه ی ارزیابی حاوی جمع میان اندازه گیری عینی و اندازه گیری شخصی به اضافه ی معنای تصحیح و پیشرفت رو به آینده است. درباره ی تفاوت میان اصطلاحات «ارزشیابی» و «ارزیابی» می توان گفت که منظور از ارزشیابی، دادن ارزش عددی یا توصیفی به عملکرد پرسنل از طریق مقایسه ی عملکرد عینی آنان در دوره ای مشخص یا عملکرد مورد انتظار از آنان است. اما ارزیابی عبارت است از روندی فراگیر که دربردارنده ی اصلاح و پیشرفت رو به آینده است و از تعیین سطوح عملکرد مورد انتظار از پرسنل شروع می شود و با مرحله ی پیشرفت و توسعه ی عملکرد پرسنل در مرحله ی آتی پایان می یابد. به علاوه، شامل مرحله ی ارزشیابی عملکرد گذشته ی اوست که به عنوان بخشی جزئی از روند فراگیر سنجش عملکرد به شمار می رود (آرمستید^۹، ۲۰۱۳).

تعاریف ارزیابی عملکرد سازمان

- ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد.
- ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت هاست. منظور از اثر بخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است.
- ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص های کارایی بیان می شود. اگر در ساده ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد.
- ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد.

به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می باشد (چیزا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۸).



⁹ - Armistead

¹⁰ - Chiesa

شکل ۱ مدل فرایند ارزیابی عملکرد (چیزا و همکاران، ۲۰۰۸).

مطلع ساختن افراد در مورد عملکردشان و کمک به آنها در بهبود وضعیتشان فرایندی است که از اوان کودکی آغاز می گردد. در ابتدا والدین و دیگر افراد وابسته با پاداش دادن و تنبیه کودکان در مقابل کردارهایشان، برای آنان بازتاب عمل را فراهم می آورند. کودکان به سرعت یاد می گیرند که اجرای رفتارهای مناسب یا به پاداش یا به ممانعت از عواقب منفی منجر می گردد. به همین ترتیب رفتارهای نامناسب احتمالا به تنبیه منجر می شود. هنگام ورود به مدرسه، افراد در معرض اولین سیستم های ارزیابی رسمی خود، امتحاناتی و کارتهای گزارش قرار می گیرند. از آن پس، معلمان، مربیان، همسالان و بالاخره راهنمایان تحصیلی افراد را با جریان مداوم بازتاب در مورد عملکردشان آماده می سازند. به روند تأمین اطلاعات مربوط به اجرای کار افراد، به عنوان ارزیابی عملکرد مراجعه می گردد. ارزیابی عملکرد فرایند رسمی فراهم آوردن بازتاب تشخیصی برای کارکنان در مورد اجرای کار (اطلاعات منفی و مثبت در مورد نتایج) است (سورل^{۱۱}، ۲۰۱۰).

فیلیپ موون در سال ۱۹۹۸، اصطلاح «ارزیابی عملکرد» را به معنای عام به کار برد. مطابق تعریف وی، سیستم ارزیابی عملکرد به بیان ساده عبارتست از: نظام یا سیستم قابل اعتمادی برای بازنگری دوره ای عملکرد شخص. این تعریف به کار مصاحبه اشاره نمی کند. همچنین تعیین اهداف، اندازه گیری نیازهای آموزشی، ارتقاء بازنگری انتظارات مربوط به پیشرفت شغلی را نیز دربر نمی گیرد. اما انجمن امریکایی ACAS در سال ۱۹۹۷، ارزیابی عملکرد را این گونه تعریف کرد: ارزیابی عملکرد یکی از راه های دادن بازخورد عملکرد یا انتظارات موجود از نیروی کار به آنهاست. سیستم ارزیابی به شیوه ای منظم، عملکرد نیروی کار، توانمندی ها و نیازمندی های فزاینده ی آنها را ثبت و اندازه گیری می کند. به علاوه، ارزیابی فرصت مناسبی برای به دست آوردن نگرشی فراگیر درباره ی حجم کار و مشکلات آن است. همچنین فرصتی برای بازنگری در اموری است که در خلال دوره ی ارزیابی گذشته تحقق یافته اند و نیز فرصتی است برای تثبیت و تعیین اهداف مرحله ی آینده. این تعریف به صورت واضح نشان می دهد که نیروی کار بازخورد عملکرد قبلی خود را به دست می آورد. با این حال، نشان می دهد که سیستم ارزیابی عملکرد، فرصتی است برای ارزیابی با صدور حکم درباره ی جوانب مختلف عملکرد نیروی کار برای شناخت روش عملکرد وی در گذشته و همچنین با آینده نگری برای تعیین اهداف آتی (میرباقری، ۱۳۹۱).

اما فلاچر و ویلیامز در تعریف خود ارزیابی عملکرد، از این هم فراتر رفتند و بیان کردند که ارزیابی عملکرد افراد فقط چیزی نیست که در ارزیابی عملکرد هر فرد به آن می پردازیم. آنان بر این باور بودند که دو کار یا دو نقش متناقض وجود دارد که متضمن کار ارزیابی است که عبارتند از: نقش قاضی و نقش یاریگر. این دو پژوهشگر در توضیح این دو نقش متناقض در کار ارزیابی خاطرنشان کرده اند که وقتی که ما درباره ی روشی که مردم با آن سخن می گویند یا روشی که کار انجام می دهند، احکام غیر رسمی صادر می کنیم، ممکن است این احکام عینی یا شخصی باشند و حتی ممکن است نسبت به حقیقت آنچه انجام می دهیم، علم یا درک نداشته باشیم. مرحله ی دوم در ارزیابی هم با روشی دیگر به کار گرفته می شود. به این صورت که وقتی اشخاص را در محیط کار ارزیابی می کنیم، دراصل، فقط درباره ی آنان حکم صادر نمی کنیم، بلکه معمولاً می کوشیم آنان را در بهسازی عملکردشان یاری دهیم؛ زیرا برای ما میسر است که به منظوذ کمک به نیروهای کار برای بهسازی عملکرد و تعیین نیازمندی های آنان، راه های جایگزینی را برای کار یا دوره های آموزشی به آنها پیشنهاد دهیم یا فرصت هایی را برای پیشرفت آنان فراهم کنیم (مومنی و همکاران، ۱۳۸۸).

ماتریس ارزیابی متوازن

روبرت کاپلان و دیوید نورت^{۱۲} کارت امتیازی متوازن^{۱۳} را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان از چهار دیدگاه مالی، توجه به مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری پیشنهاد میکنند. بر اساس این دیدگاه، اهداف و معیارهای روش ارزیابی متوازن از دل چشمانداز و استراتژی سازمان استخراج میشوند و عملکرد سازمان را از این چهار دیدگاه بررسی و ارزیابی میکنند. این روش به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی کسب، کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار میدهد. روش مذکور با توجه ویژه به داراییهای نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است، این امکان را به سازمان میدهد تا با گنجانیدن آن در مدل ارزیابی موردنظر، از طریق نظارت، کنترل و

¹¹ - Sure

¹² - Kaplan and Norton

¹³ - Balanced Scorecard

آگاهی از کیفیت داراییهای نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستیها اقدام کند. در چند سال گذشته بسیاری از فنون و تکنیک های به کار رفته در سازمانهای تجاری مورد پذیرش سازمانها و موسسات آموزش عالی قرار گرفته اند و به نتایج قابل قبولی نیز دست یافته اند. از جمله این رویکردها می توان به مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، مدل EFQM - و ... اشاره نمود. یکی از رویکردهایی دیگری که برای آسیب شناسی و ارزیابی عملکرد سازمانها به کار گرفته میشود، مدل کارت امتیازی متوازن است که با دیدی وسیع و کلان به عملکرد سازمان مینگرد و بر اساس چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد سازمان میپردازد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶).

تعریف مدل امتیازات متوازن

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک را به شاخصهای قابل سنجش تبدیل کرده و توزیع متعادلی میان حوزههای حیاتی سازمان برقرار می کند. به عبارتی براساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزههای اصلی متمرکز شد. این حوزهها عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری (الوانی و نقوی، ۱۳۸۲).
مدل امتیازات متوازن یک شیوه برای بیان آشکار استراتژی به کارکنان و سپس ارزیابی پیشرفت از طریق این اهداف می باشد. مدل امتیازات متوازن استراتژی بلند مدت سازمان را در قالب اهداف کاملاً مشخص و قابل اندازه گیری در همه ابعاد سازمانی تعیین می کند. مدل امتیازات متوازن می تواند موجب یکپارچه نمودن فراگردهای مالی و بودجه بندی و نیز برنامه ریزی استراتژیک گردد و به مدیران عالی این امکان را می دهد که خیلی سریع اما جامع و کامل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت، بین شاخصهای اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند. در واقع مدل امتیازات متوازن به سازمانها کمک می کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند (ربیع، ۱۳۹۳).

روند شکل گیری و توسعه مفهوم BSC

از چند دهه پیش، اندیشمندان و کارگزاران مدیریت دولتی تلاش کرده اند تا عملکرد دولت را مورد ارزیابی قرار داده و نتایج آن را در فرایند بودجه انعکاس دهند. در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ برخی از نظامها، از قبیل برنامه ریزی، طرح ریزی و بودجه بندی^{۱۴} بوجود آمد. این روش ابتدا در شرکت اتومبیل سازی فورد ابداع شد و پس از آن در وزارت دفاع آمریکا مورد استفاده قرار گرفت و سرانجام در کل دولت فدرال آمریکا به کار گرفته شد. بودجه بندی بر مبنای صفر^{۱۵} نوع دیگری از بودجه بندی براساس طرح ریزی و بودجه بندی است که در آمریکا و سایر کشورها از آن استفاده می شود. مدیریت بر مبنای هدف^{۱۶} نیز روش دیگری است که نخست در شرکت زیراکس جایگزین^{۱۷} شد و بلافاصله در دولت کارتر مورد استفاده قرار گرفت. در کانادا، طی سالهای دهه ۱۹۸۰ نوعی نظام جدید مدیریت خط مشی و مخارج^{۱۸} در سطح فدرال در یک سازمان جدید حساسی کل^{۱۹} پدید آمد که وظیفه آن انجام تحقیقات ارزیابی تعیین شده است (هاولت، ۱۳۹۱). اما این تکنیکها جزءنگر بوده و قادر به ارزیابی عملکرد متوازن همه بخشهای یک سازمان نبودند. کاپلان و نورتون با استفاده از نظرات پیترو دراکر، تلاش کردند تا به سنجش و اندازه گیری بهره وری بپردازند که حاصل کار آنها طراحی مدل امتیازات متوازن^{۲۰} بود (الوانی، ۱۳۹۲). در اوائل دهه ی ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای بود، طرحی تحقیقاتی را آغاز کردند تا علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی را بررسی کرده و، روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها را مطالعه کنند. حاصل این تحقیق در مقاله ای تحت عنوان (شاخصهایی که محرکه های عملکرداند)، در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه ی هاروارد بیزینس ریویو^{۲۱} منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتها موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به شاخصهای مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه حوزه دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و

14 - Planning Programing Budgeting System: PPBS

15 - Zero Base Budgeting: ZBB

16 - Management By Objective: MBO

17 - PPBS

18 - PEMS

19 - OCG

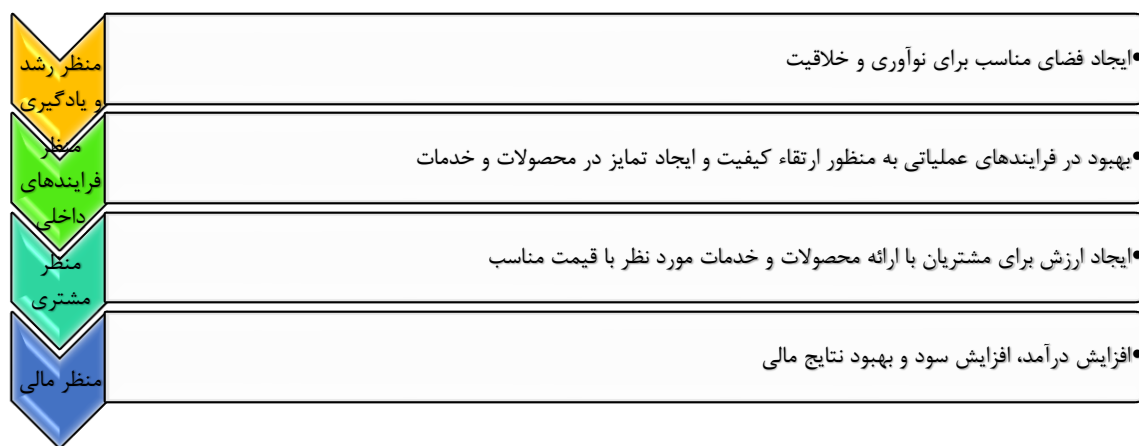
20 - BSC

21 - Harvard Business Review

رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب، کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا حوزه مورد ارزیابی قرار گیرد (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۱):

- ۱- حوزه مالی
- ۲- حوزه مشتری
- ۳- حوزه فرآیندهای داخلی
- ۴- حوزه یادگیری و رشد

یافته‌های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که شرکت‌های موفق، در هر یک از این چهار حوزه، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر حوزه، شاخص‌هایی انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این شاخص‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر، تعیین کرده، آنگاه اقدامات و ابتکارات، اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و به مورد اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و شاخص‌های این چهار حوزه نوعی رابطه‌ی علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. برای کسب دستاوردهای مالی (در حوزه مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در حوزه مشتری) و ابتکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم. (حوزه فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (حوزه یادگیری و رشد). شکل ۲- رابطه‌ی علت و معلولی موجود در این چهار حوزه را نشان می‌دهد (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۳).



شکل ۲- رابطه‌ی علت و معلولی در چهار حوزه ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۳).

طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمانها و شرکتها، روش ارزیابی متوازن را با استفاده از کمکهای مشورتی کاپلان و نورتون پیاده کرده و به نتایج موفقیت‌آمیز سریعی دست یافتند. این سازمانها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه‌ی اجرای استراتژیهای خود، استفاده کردند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که این سازمانها از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژیهای خود در سرتاسر سازمان استفاده می‌کنند. آنها تجربیات خود در ارائه‌ی مشاوره به این سازمانها را در کتابی تحت عنوان ارزیابی متوازن^{۲۲} خلاصه کرده و توسط موسسه‌ی انتشاراتی دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد، در سال ۱۹۹۶ منتشر ساختند. به این ترتیب روش ارزیابی متوازن نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی، به جامعه‌ی مدیریت معرفی گردید (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹).

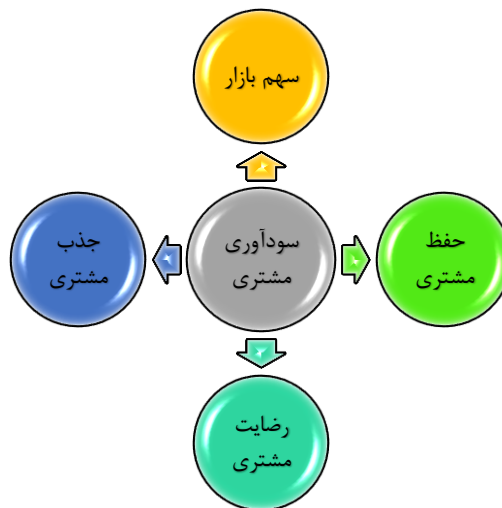
مدل عمومی روش ارزیابی متوازن نشان می‌دهد که چشم‌انداز و استراتژی هسته‌ی مرکزی این روش ارزیابی را تشکیل می‌دهد. با استفاده از این چهارچوب، روش ارزیابی متوازن، چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، شاخصهای مربوط، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها، ترجمه می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹).

منظر اول: مالی

BSC میبایست واحدهای سازمانی را ترغیب کند تا میان اهداف مالی و استراتژی سازمانی ارتباط برقرار کنند. بر این اساس تأمین اهداف مالی، نقطه اصلی تمرکز همه مناظر مدل است. هر سنجهای در هر منظر میبایست در نهایت امر در قالب نظام علی معلولی عملکرد مالی را بهبود بخشد. کاپلان و نورتون، با تبیین چرخه حیات سازمانی ذیل سه مرحله رشد، ثبات، بلوغ و برداشت (افول)، سه استراتژی کلی مالی تعریف کرده اند: رشد و ترکیب درآمد، کاهش هزینه و بهبود بهره وری و استفاده بهینه از دارائیه‌ها و استراتژی سرمایه گذاری. استراتژی رشد و ترکیب درآمد به توسعه محصولات و خدمات جدید می پردازد؛ در حالی که کاهش هزینه و بهبود بهره وری به کاهش هزینه های مستقیم و غیرمستقیم و به اشتراک گذاری منابع مشترک میان واحدها اشاره دارد. در راهبرد استفاده بهینه از دارائیه‌ها نیز، سازمانها از دارائیه‌های بلااستفاده در سرمایه گذاریهای جدید بهره می برند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶).

منظر دوم: مشتری

امروزه سازمانهای بسیاری مأموریت و اهداف خود را بر پایه توجه و تمرکز بر مشتری و اینکه چگونه سازمان دیدگاههای مشتری را به عنوان اولویت اول مدیریت ارشد خود در بیاورد، تبیین و تعریف مینمایند. در منظر مشتری، به شناسایی مشتریان و بخش یهای از بازار که سازمان برای رقابت انتخاب کرده، میپردازند. این بخشها، منابع درآمدزای مطرح در رویکرد مالی را ارائه میکنند؛ با این تفاوت که سنجهای مطرح آن در مقایسه با سنجهای مالی، عموماً متمرکز بر حال و آینده هستند. در این منظر مؤلفه‌های نظیر رضایت، وفاداری، حفظ، جذب و سودآوری مشتریان مورد تأکید قرار می گیرد. شکل زیر نمایانگر سنجهای عمومی در دیدگاه مشتری است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).



شکل ۳- معیارهای عمومی در دیدگاه مشتریان (آذر و همکاران، ۱۳۹۱)

منظر سوم: فرآیند کسب و کار درون سازمانی

سازمانها نوعاً، پس از فرموله بندی اهداف و سنجهای مناظر مالی و مشتری، اهداف و سنجهای فرآیندی را مشخص می سازند. این جنبه از BSC بر آن دسته از نتایج کسب و کارهای داخلی توجه و تأکید دارد که سازمان را به سمت موفقیت های مالی و رضایتمندی مشتریان هدایت خواهد نمود، از اینرو با ایجاد تمرکز و با توجه در مدیران به عملیاتها و فعالیتهای مهم و حیاتی درون سازمانی، آنها را قادر میسازد تا نیازهای مشتریان را برآورده نمایند. کلیه فرآیندهای سازمان بایستی مورد پایش قرار گیرند و اطمینان حاصل گردد که خروجی آنها در حد رضایت و مطلوب می باشد. سازمانها درخصوص اینکه چه فرآیندها و یا اقدامات رقابتی آنها (با عنایت به اندازه های مشخص شده هر

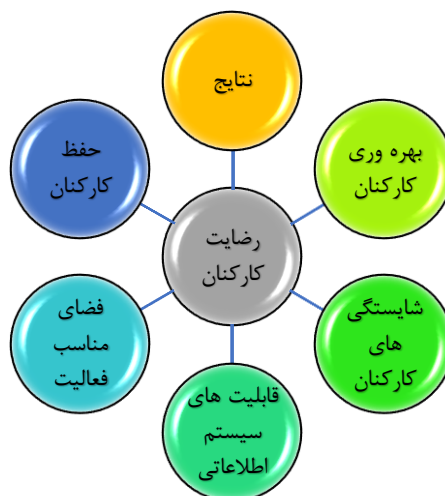
کدام) بایستی از حد مطلوب و عالی خود فراتر روند، بایستی تصمیمگیری نماید. اندازه ها امکان و توانایی لازم را برای مدیریت ارشد در مورد قضاوت و داوری درخصوص فرآیندهای کلیدی درون سازمانی و انجام رقابت‌های لازم که بر کل اهداف شرکت تأثیرگذار است، فراهم میسازد. اندازه ها با ایجاد ارتباطات لازم و یکپارچه سازی این اطمینان را ایجاد مینماید که کارکنان سطوح پائینتر سازمان اهداف روشنی را برای فعالیتها، تصمیمات و ایجاد بهبودها پیش رو داشته باشند و تمامی اینها با مأموریت و اهداف کلان سازمانی مرتبط می گردد. در دیدگاه فرآیندهای داخلی کسب و کار از زنجیره ارزش افزوده استفاده می شود (شکل ۴) تا چگونگی ایجاد ارزش برای مشتری و نهایتاً دستیابی به نتایج مالی مطلوب مورد تحلیل قرار گیرد. این مدل مبتنی بر سه فرآیند اصلی نوآوری، عملیات و خدمات پس از فروش، از شناسایی نیازهای مشتری به تأمین نیازهای آنان ختم می گردد (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۶: ۹۲).



شکل ۴- مدل عمومی زنجیره ارزش سازمان (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۶)

منظر چهارم: نوآوری و یادگیری

در این منظر، اهداف و سنجه هایی توسعه مییابند که در نهایت، رشد و یادگیری سازمانی را منجر میشوند. منظر رشد و یادگیری، زیرساخت تحقق سه منظر دیگر را مهیا میسازد. اندازه های مرتبط با مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار یکسری از پارامترهای دخیل در موفقیت سازمان را که دارای اهمیت میباشد، شناسایی مینماید. اما اهداف در راستای دستیابی به موفقیت دائماً در حال تغییر بوده و برای حضور در صحنه رقابت ایجاد بهبودهای مستمر در محصولات و فرآیندهای ضروری میباشد. دیدگاه نوآوری و یادگیری در بحث ارزیابی عملکرد مبتنی بر سه گروه از سنجه های رضایت، جذب و بهره وری کارکنان شکل گرفته و مواردی نظیر، قابلیت‌ها و تواناییهای کارکنان، کیفیت نظام اطلاعاتی، تعیین و روند دستیابی به اهداف و وجود تعلق خاطر سازمانی در راستای تحقق اهداف به عنوان توانمندساز مدنظر قرار میگیرد. (شکل ۲-۶) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۷).



شکل ۲-۶ چارچوب مدیریت رشد و یادگیری (اقبال و همکاران، ۱۳۸۷)

مدل و ساختار سنجش متوازن

همان گونه که عنوان شد، مدل امتیازات متوازن معمولاً چهار حوزه کلان را در بر می گیرد که عبارتند از: عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری. هر یک از این ابعاد به دو تا پنج شاخص تقسیم می شود. شکل ۲-۵ شیوه تقسیم استراتژی سازمان را به حوزه های چهارگانه نشان می دهد.



شکل ۷ نحوه تقسیم استراتژی سازمان (نورتون و کاپلان، ۲۰۱۱)

در بعد مالی، توجه به شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان معطوف است. هر چند مدل امتیازات متوازن در هر دو بخش خصوصی و دولتی به کار گرفته شده است. اما باید توجه داشت که در حیطه دولت بعد «مالی»، متفاوت با بخش خصوصی است. بخش خصوصی با فعالیت کاملاً تجاری اهداف بلندمدتی را برای بعد مالی به تصویر می کشد تا با استفاده از این منبع به حداکثر سود و درآمد دست یابد. به عبارتی، کارایی هزینه های انجام شده مدنظر قرار می گیرد. اما، تصور اهداف بلند مدت مالی برای بخش دولتی کمتر امکان پذیر است. زیرا، با اهداف متعدد و بعضاً متناقض روبرو شده، در نتیجه در بسیاری از موارد، اثر بخشی هزینه ها و جلب رضایت مشتریان و شهروندان موجب بی توجهی به تخصیص و هزینه نمودن کارآمد منابع مالی می شود.

در مدل امتیازات متوازن توجه به مشتری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارا و بهبود کیفیت کالاها به دست می آید. بخش خصوصی با استفاده از مفروضات مدل بهبود مستمر^{۲۳} و مدیریت کیفیت جامع^{۲۴} به سوی مشتری گرایی حرکت کرده است. البته باید توجه داشت که مشتریان شرکتهای و موسسات خصوصی به دقت قابل تعریف بوده و طیف عمده آنها در بیرون از سازمان به عنوان مصرف کنندگان کالاها و خدمات سازمان و یا عرضه کنندگان مواد اولیه آن هستند، در صورتی که مشتریان بخش عمومی به راحتی قابل تفکیک و تعریف نیستند. ذی نفعان، شهروندان، دولتمردان و کارکنان دولت از جمله کسانی هستند که به عنوان مشتری مطرح می باشند و هر کدام از این گروهها دارای ترجیحات و انتظاراتی از سازمان می باشند. از این رو، در استفاده از مدل امتیازات متوازن باید طیفهای مختلف مشتریان را در نظر داشت.

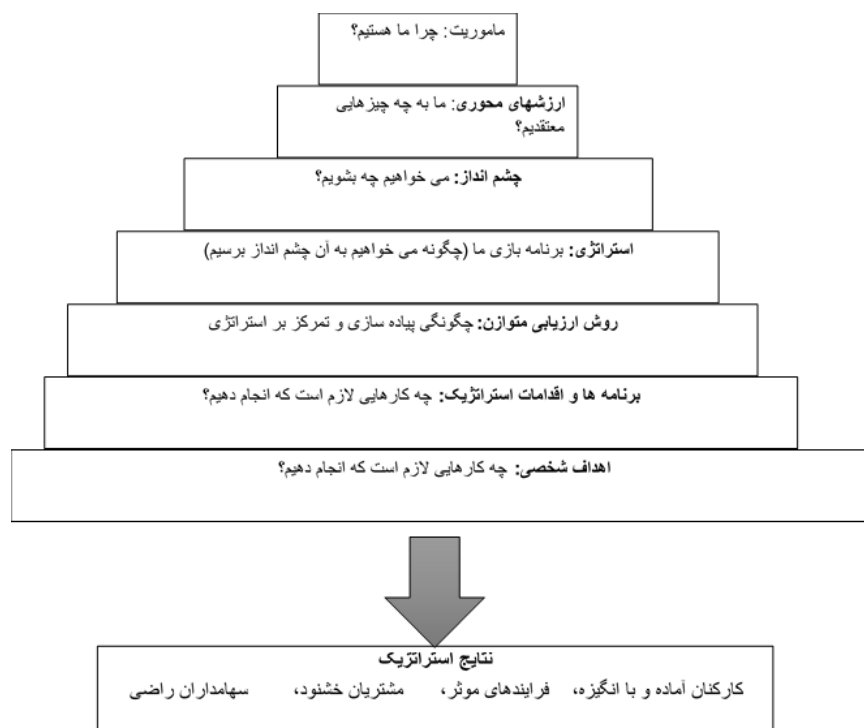
بعد سوم در مدل امتیازات متوازن، توجه به فرآیندهای داخلی سازمان است که موجب تقویت دو بعد قبلی می شود. برای حصول به هدف

²³ - Continouse Improvement

²⁴ - Total Quality Management

و جلب رضایت مشتری، سازمان باید نقاط استراتژیک را مشخص ساخته و فرآیندهایی که می‌توانند در آنها بهترین باشد را شناسایی کند. به عبارت دیگر، سازمان فرآیندهای مختلف تشکیل شده است که با توجه به اهداف سازمان، برخی از آنها در اولویت قرار می‌گیرند. این فرایندها همانها هستند که باید مورد شناسایی قرار گیرند. بعد «رشد و یادگیری» بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد. فرآیندهای بعد سوم (بعد قبلی) زمانی موفق خواهند بود که سازمان دارای کارکنان ماهر و با انگیزه بوده و اطلاعات صحیح و به موقع ارائه دهند (الوانی، ۱۳۹۲).

به هر حال، اگر ما برآنیم که معماری مناسبی جهت تشریح استراتژی بسازیم، ناچار باید روش مناسبی برای تعیین جایگاه آن در تناسب با سایر فرآیندهای مدیریت در اختیار داشته باشیم. همانطور که در شکل ۲-۶ مشاهده می‌شود، ماموریت گسترده سازمان، نقطه آغاز را فراهم می‌سازد؛ تعریف می‌کند که چرا سازمان وجود دارد یا چگونه یک واحد کسب و کار در درون ساختار وسیع یک سازمان جای می‌گیرد (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۲).



شکل ۲-۸ ترجمه‌ی یک ماموریت به نتایج مورد نظر (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۲).

ماموریت و ارزشهای محوری همراه آن، در طول زمان، تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند. چشم‌انداز سازمان تصویری از آینده را مجسم می‌سازد که جهت حرکت سازمان را روشن ساخته و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را حمایت کنند. افزودن بر آن، چشم‌انداز یک سازمان، حرکت از ثبات ماموریت و ارزشهای محوری به پویایی استراتژی یعنی گام بعدی در پیوستار را موجب می‌شود. استراتژی در طول زمان شکل گرفته و توسعه می‌یابد تا شرایط متحول تحمیلی به وسیله دنیای واقعی را پاسخ گوید. ضروری است که سازمان چگونگی سنجش و ارزیابی سنجش متوازن را تعیین نموده و این مساله را مد نظر قرار دهد که چگونه می‌توان مطمئن شد که همه چیز به درستی ارزیابی می‌شود براساس این ارزیابی‌ها سازمان می‌تواند برنامه‌های عملیاتی، گزارش دهی و عملیاتی سنجش متوازن را تعریف کند و بالاخره مساله پی‌گیری و مدیریت باید مشخص گردد (ربیع، ۱۳۹۳).

توازن در ارزیابی متوازن

شاید به نظر برسد که کلمه "متوازن" در نام این روش به معنی ایجاد نوعی توازن در تعداد سنجه‌های مربوط به چهار منظر مدل ارزیابی متوازن است. ولی واقعیت این است که بر اساس تجربه‌ی مشاوران صاحب نامی چون کاپلان و نورتون، هنوز اکثریت سنجه‌های ارزیابی

متوازن در شرکتها و سازمانها به سنجه های مالی اختصاص دارد (حدود ۳۵٪) بنا براین ، صفت متوازن به تعداد سنجه ها بر نمی گردد بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می کند(امیری و سکاکی، ۱۳۹۱):

توازن بین سنجه های مالی و غیر مالی (از لحاظ اهمیت)

همانگونه که مشاهده کردید، روش ارزیابی متوازن ضمن اهمیت قائل شدن به سنجه های مالی ، عوامل موجد این سنجه ها یعنی سنجه های غیر مالی را هم مد نظر قرار می دهد و از این لحاظ با روش های سنتی ارزیابی عملکرد که صرفاً بر سنجه های مالی متکی اند متفاوت است (ویلسون و همکاران^{۲۵}، ۲۰۱۳).

توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

سهامداران و مشتریان به عنوان ذینفعان خارجی سازمان قلمداد می شوند درحالیکه کارکنان و فرایندهای داخلی کسب و کار ذینفعان یا عوامل داخلی موثر بر موفقیت سازمان اند. روش ارزیابی متوازن تلاش می کند تا درخواستها و نیازهای(بعضاً متضاد) این ذینفعان داخلی و خارجی نوعی توازن برقرار کند.

۳-توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن ، در یک افق زمان طولانی مدت قابل تحقق اند. و درکنار آنها برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دستیابی اند . در این روش، هر دواگره اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مورد توجه قرار می گیرند و از تاکید بر اهداف کوتاه مدت به قیمت از دست دادن منافع بلند مدت سازمان جلوگیری می شود.

۴-توازن بین شاخصهای هادی و تابع عملکرد

شاخصهای تابع (پیامد) ، نشان دهنده ی عملکرد گذشته اند. رضایت مشتریان و یا افزایش در آمد مثالهای خوبی برای شاخصها هستند. علیرغم اینکه این شاخصها کاملاً عینی و قابل دسترس به نظر می رسند ، ولی فاقد قدرت پیش بینی برای موفقیتهای آینده اند. شاخصهای هادی ، محرکه های عملکرداند که منجر به تحقق شاخصهای تابع می شوند. "تحويل به هنگام محصول یا خدمت" ، یک شاخص هادی برای سنجه تابع "رضایت مشتری" است. سنجه های هادی در طبیعت خود دارای قدرت پیش بینی اند ولی اثبات همیشگی بین سنجه های هادی و تابع در بسیاری از موارد دشوار است. بعضی از سازمانها به طور مستمر فرضیه های مربوط به وجود همبستگی بین شاخصهای هادی و تابع را مورد آزمون قرار می دهند. در هر حال، روش ارزیابی متوازن سنجه ها و شاخصهای هادی را در کنار سنجه ها و شاخصهای تابع مورد توجه قرار می دهد(امیری و سکاکی، ۱۳۹۱).

منابع

- ابیلی، خدایار ؛ موفق، حسن، (۱۳۸۹)، دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران : نشر شیوه.
- اصغریپور، جواد: (۱۳۸۷)، تصمیم گیری های چند معیاره. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- الوانی، سیدمهدی، هاشمیان، سید محمد حسین، بهمنی، محمد رضا، (۱۳۹۰)، اجراء و ارزیابی سیاستها در سازمان های دولتی با بهره گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست ها(BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی ، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، صص ۳۴-۵.
- الوانی، سید مهدی، و نقوی سید میرعلی، (۱۳۸۹)، "مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی"، فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۳۷ و ۳۸
- الهی، شعبان (۱۳۸۸)، مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- امیری، محمد رضا و سکاکی، سید محمد رضا(۱۳۹۱)، راهنمایی ارزیابی عملکرد سازمان براساس مدل تعالی (EFQM) تهران، انتشارات آهار، چاپ اول
- امیری، فرزاد(۱۳۸۹)، اندازه گیری عملکرد سازمانها با استفاده از مدل کانچی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۸، ماه اردیبهشت ص ۲۳
- بیاضی طهراند، علی، عقیلی، حسن، معین نجف آبادی، فقیهه، (۱۳۸۸)، مدل جامع مدیریت عملکرد سازمانها، مجله تدبیر، شماره ۲۱۱.
- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ارزیابی عملکرد (مقاله)، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۹۲.
- ربیع، مندیجین، محمد رضا(۱۳۹۳)، بررسی و تبیین الگوی چند معیاره ارزیابی عملکرد در شرکت های منتخب دولتی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

رحمتی، مریم (۱۳۹۳)، ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافری رجا با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، دانشگاه مازندران، ص ۳
رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. (۱۳۹۲)، مصوبات برنامه های تحول اداری. جلد اول تا هفتم. انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

میرباقری، سید محمد (۱۳۹۱)، تعالی سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۵، ماه شهریور، ص ۳۶-۴۰
هاولت، مایکل و رامش. ام، (۱۳۹۰)، مطالعه خط مشی عمومی، عباس منوریان و ابراهیم گلشن، انتشارات سازمان مدیریت دولتی

Armistead, C., (2013), Approaches to Business Process Management, Managing Service Quality Volume 6 · Number 6 · 1996 · pp. 48–52

Chen, P.C. and Ho, C.Y (2013): US university academy reputation ranking indicators research: example of US news and report, Education Research Monthly Magazine, Vol. 116, pp.77-96.

Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., Manzini, R., (2008), Designing a Performance Measurement System for the Research Activities: A Reference Framework and an Empirical Study, J. Eng. Technol. Manage, Vol. 25, pp 213-225.

Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (2010), An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness, International Journal of Production Economics, Vol.48, 25-207.

International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8, pp726-37.

Kaplan, P.S. and Norton, D. P (2011): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Part II, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104

Kaplan, P.S. and Norton, D.P (2004): Strategy maps: converting intangible assts into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, P.S. and Norton, D.P (2011): The strategy–focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2012), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.۹-۷۱

Letza, Stephen R(2011), "The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice", Business Process Reengineering & Management Journal, Vol. 2 No. 3.

Li, p. (2015), Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework, The Academy of Management Review. Mississippi State, April.

Ritter, Michael(2013), "The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication", Corporate Communications: An International Journal, Vol 8 . NO 1. pp. 44-59.

Sedera, D., Rosemann, M., Gable, G., (2011), Using Performance Measurement Models for Benefit Realization with Enterprise Systems – The Queensland Government Approach [Case study], The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia, pp 837– ۸۴۵ June 27-29.

Simons, Robert (2010), Performance Measurement& Control Systems for Implementing Strategy, Harvard Business School.

Surel, Yves(2010), The role of cognitive and normative frames in policy making; Journal of european public policy

Tangen, S. (2014), Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice,

Yenyurt, Sengun (2013), "A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies", Marketing Intelligence & Planning, Vol.21, No.3.