

ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار

مهدی باقری^۱، آیدا دانش^۲

^۱ دکترای مدیریت و رئیس و هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس.

چکیده

پیچیدگی‌های محیط در عرصه‌های رقابتی کسب‌وکار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر شاخص‌های کلیدی را بیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروزی دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر است، تا با به توسل به آن، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند. یکی از مدل‌های کارآمد که با نگرش استراتژیک به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد، مدل کارت امتیازی متوازن پایدار است که علاوه بر توجه به بُعدهای مربوط به کارت امتیازی متوازن، سازمان را از دو بُعد زیست محیطی و اجتماعی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این پژوهش عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور را با مدل کارت امتیازی متوازن پایدار مورد ارزیابی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۰۲ نفر از پرسنل سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور و نیز مشتریان (ارباب رجوع) این سازمان انتخاب شدند که با استفاده از فرمول جامعه آماری محدود تعداد ۱۴۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مورد نیاز تحقیق و با استفاده از آزمون تی استیودنت مشخص شد که اهداف سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای در ۶ بُعد (فرضیه) تحقق یافته است و در نتیجه سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور توانسته است به میزان ۶۵/۷۹ درصد در مجموع مناظر کارت امتیازی متوازن پایدار موفق عمل کند که نشان می‌دهد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور در کل دارای عملکرد نسبتاً مطلوبی می‌باشد.

کلیدواژه: ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن پایدار، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

۱. مقدمه

در سالهای پایانی دهه ۱۹۸۰ مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد سازمانها منتشر شد.

سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنج‌های مالی بوده و امور مالی سازمانها، مسئول انجام این ارزیابی بودند. در عصر اقتصاد صنعتی معیارهای مالی، شاخص‌ها یخوبی برای سنجش موفقیت شرکت‌ها بودند، چرا که مزیت‌های رقابتی آن عصر عمدتاً مبتنی بر کاهش بهای تمام شده ناشی از صرفه‌های مقیاس و تولید انبوه بود. پیچیده تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب‌وکار در آستانه قرن ۲۱، اتکای سازمانها به سنج‌های مالی برای ارزیابی عملکرد و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آنها، کم رنگ شد و نارسائی سنجش‌های مالی بیش از پیش نمایان گردید:

(۱) در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش آفرین سازمانها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آنها نیست، امروزه، دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و متقاضیان و تامین کنندگان کیفیت محصولات و خدمات، فنآوری‌های اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی‌هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی‌اند.

(۲) سنج‌های مالی در زمینه‌هایی که قادر به ارزیابی آنها هستند، نشان دهنده رویدادهای تاریخی و گذشته‌اند.

(۳) ارزیابی‌های عملکرد مبتنی بر سنج‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر ارقام سود را عمده می‌نماید.

(۴) گزارش‌های مالی اصولاً در طبیعت خود نشان دهنده خلاصه و سرجمع عملیات و فعالیت‌های یک سازمان‌اند.

(۵) صورت‌های مالی سنتی حتی در سطوح بسیار پیشرفته خود فقط قادر به انعکاس عملکرد واحدها و بخش‌های مختلف یک سازمان‌اند که از تجمیع آنها عملکرد کل سازمان به دست می‌آید.

ارزیابی عملکرد طی سالهای اخیر به طور گسترده‌ای به نقد و بررسی کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان میدهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگرسته شده است ولی امروزه به صورت یک فرآیند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیریت و کارکنان) به عنوان پاره‌ای از سیستم وظایفی مدیریت منابع انسانی و تمامی سازمان‌های دارای انگیزه و هدف کاربردی قرار گرفته است. آن چه که در حال حاضر توجه سازمانها را به خود جلب کرده است، بررسی اوضاع و شرایط درونی سازمانها با شرایط خارجی آن است. به عبارتی، سازمانها در پی این هستند که بدانند پس از چند ماه از رشد و فعالیت در حوزه کاری خود، به چه مرحله‌ای رسیده‌اند و آیا حرکت آنها در جهت اهداف استراتژی‌های تعریف شده سازمان در ابتدای تاسیس بوده است یا خیر؟

علاوه بر آن اسمیت نیز اشاره به کمبود این مدل (BSC) را بیان می‌دارد. بدین منظور برای برطرف کردن برخی کمبودهای مدل کارت امتیازی متوازن، حرکت‌هایی صورت گرفته که از جمله آن ارائه مدل کارت امتیازی متوازن پایدار^۱ از سوی دانشمندان آلمانی به نام فیگه^۲، هافمن^۳ و همکارانش است.

در خصوص موضوع پژوهش مطالعات نیز انجام پذیرفته است. روحانی نژاد و ادب (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان ارزیابی استراتژیک عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC) و تحلیل آن با استفاده از تکنیک AHP فازی (مطالعه موردی: شرکت سرمایه گذاری مسکن پردیس) که با استفاده از روش توصیفی - ریاضی و با استفاده از ابزار پرسشنامه به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد در این پژوهش با استفاده از ادبیات موضوع و کارشناسان مربوطه، جمعاً ۳۱ شاخص مربوط به ۶ بعد مدل کارت امتیازی متوازن پایدار شناسایی شده که با توجه به ماتریس مقایسات زوجی فازی معیارها نسبت به وجوه مالی، سودآوری با وزن نسبی ۰.۴۴۱ در اولویت اول قرار گرفت. همچنین با توجه به نتایج نرم افزار، از لحاظ وجه مشتری،

¹ Sustainability Balanced Scorecard

² Fige

³ Hafman

معیارهای انجام به موقع خدمات با وزن نسبی ۰.۲۷۲، مشتری جدید با وزن نسبی ۰.۲۴۴ در اولویت اول و دوم قرار گرفت. با توجه به ماتریس مقایسات زوجی فازی معیارها نسبت به وجه فرایندهای داخلی، هزینه R&D با وزن نسبی ۰.۲۰۶ در اولویت اول و بهبود کارایی با وزن نسبی 0.205 در اولویت دوم قرار گرفت (۱). همچنین پاشایی (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC) (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه) مورد ارزیابی قرار میدهد. نتایج این پژوهش نشان می دهد شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه توانسته است به میزان ۷۹ / ۶۵ درصد در مجموع مناظر کارت امتیازی متوازن پایدار موفق عمل کند که نشان می دهد شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه در کل دارای عملکرد نسبتاً مطلوبی می باشد (۲). قاسمی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی استراتژیک عملکرد با رویکرد کارت امتیاز متوازن پایدار (SBSC) (مورد کاوی: شرکت توسعه ارتباطات اقتصادی ایلیا) با هدف اصلی، تعیین شاخص های استراتژیک برای ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیاز متوازن پایدار^۴، سعی در ارزیابی مورد مطالعه نموده و به ارائه الگویی در این زمینه می پردازد. در این رویکرد (SBSC)، علاوه بر تأیید کارت امتیاز متوازن با ۴ منظر موجود در آن، به دو منظر زیست محیطی و اجتماعی به عنوان فاکتورهای مهم در ارزیابی عملکرد سازمان اشاره شده است. نتایج حاصل از تحقیق، سه چشم انداز مشتری، مالی و محیطی را به عنوان چشم اندازهای با عملکرد بالاتر، نشان می دهد. همچنین قرار گرفتن چشم انداز محیطی در سه چشم انداز اول، انطباق ارزیابی عملکرد با رویکرد SBSC را نتیجه می دهد (۳). همچنین هانگ و همکارانش (۲۰۱۲) برای ارزیابی عملکرد بانک ها از مدل کارت امتیازی متوازن برای به دست آوردن معیارها در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند های داخلی و رشد و یادگیری استفاده کردند و معیارهایی که برای ارزیابی بانکها به کار برده اند عبارتند از: در منظر مالی از شاخص های بازده دارایی ها و سود هر سهم در منظر مشتری از شاخص های: رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار و نرخ رشد مشتریان و سود به ازاء هر مشتری بانک استفاده کردند. همچنین در منظر فرآیند های داخلی از شاخص های کارایی عملیاتی، مدیریت عملکرد، شکایات مشتریان، منطقی بودن رویه ها و فرآیند ها، تعداد ارائه خدمات جدید و عملکرد فروش و در منظر رشد و یادگیری از شاخص های رضایت کارکنان، آموزش های حرفه ای، ثبات کارکنان و شایستگی سازمانی استفاده کردند (۴). شاهرودی و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله ای با عنوان «ارزیابی عملکرد بخش با نكرداری خصوصی با استفاده از کارت امتیازی متوازن با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره فازی» پرداختند که نتایج نشان داد استفاده از رویکرد ترکیبی تصمیم گیری چند معیاره فازی یک مدل جدید و ابزار موثر و مفیدی برای ارزیابی عملکرد است (۵).

با توجه به اینکه این مدل در ارزیابی سازمانی، توجه به اجتماع و محیط سازمان را در عملکرد سازمانی برای پایداری آن موثر می داند و از طرفی شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور از جمله موارد حیاتی و ضروری به شمار می رود که در نظام مند و سیستماتیک کردن سازمان آموزش فنی و حرفه ای کمک شایانی می کند. حال با توجه به مطالب مطروحه این تحقیق در نظر دارد با توجه به نقش سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در توسعه آموزش های راهبردی جامعه در راستای توسعه ملی و ایفای نقش حساس آن در برنامه ششم توسعه به ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار SBSC (مطالعه موردی: سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور) بپردازد.

۲. روش تحقیق

با توجه به این که این پژوهش ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC) پرداخت، از دسته تحقیق های توصیفی از نوع پیمایشی بوده و به لحاظ اهداف تحقیق از نوع کاربردی بوده که به روش میدانی و توسط ابزار پرسشنامه به اجرا در آمد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه پرسنل سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور و ارباب رجوعان این سازمان بود که برای تعیین این حجم نمونه از فرمول جامعه آماری محدود استفاده شد که پس از محاسبه، تعداد ۱۴۲ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. در روش مورد مطالعه میدانی و ابزار مورد

⁴ Sustainability Balanced Scorecard

پرسشنامه سنجش شاخص‌های مربوط به مناظر کارت امتیازی متوازن پایدار و پرسشنامه سنجش شاخص‌های پاسخ‌گویی، همدلی، ادب و احترام، قابلیت اطمینان و ملموسات» از دیدگاه ارباب رجوعان بود. پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها در این پژوهش ۰/۸۳ برای منظر مالی، ۰/۷۹ منظر رشد و یادگیری و ۰/۸۲ برای منظر مشتری، ۰/۸۱ برای منظر فرآیندهای داخلی، ۰/۷۴ برای منظر محیطی و ۰/۷۳ برای منظر اجتماعی بدست آمد. همچنین با توجه به سطح سنجش متغیرهای مورد بررسی در آمار توصیفی از جداول، درصد فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار و در آمار استنباطی از آزمون T بهره گرفته شد یافته‌ها

۳. نتایج توصیفی:

سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بیش تر از مردان جهت انجام امور خود بهره می‌برد به طوری که تعداد کارکنان مرد تقریباً ۲ برابر کارکنان زن است که این امر توجه بیشتر مدیریت به کارکنان مرد را می‌طلبد. بیش ترین فراوانی برای سن کارکنان سازمان در گروه سنی ۴۱-۵۰ سال قرار دارد که بیانگر آن است که سازمان تا چند سال آینده از کارکنان مسن برخوردار خواهد شد، لذا سازمان باید به فکر تامین منابع مالی جهت بازنشسته کردن کارکنان و از طرفی تامین منابع مالی جهت جذب نیروی جدید باشد. از نظر سطح تحصیلات، ۸۹٪ کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور دارای تحصیلات دانشگاهی هستند. با نظر به اینکه اکثر کارکنان سازمان دارای مدرک فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس هستند (حدوداً ۸۸٪) لازم است که سازمان بسترهای لازم را برای ادامه تحصیل کارکنان در مقاطع بالاتر (فوق لیسانس و دکترا) فراهم کند. از نظر سطح تجربه کاری، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور از تعداد افراد با تجربه‌ی قابل توجهی برخوردار است لذا سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور باید بستر مناسب جهت آموزش افراد جدیدالورود را با استفاده از پرسنل با تجربه‌ای که در سازمان هستند، فراهم نماید

نتایج نشان می‌دهد شاخص‌های مالی برگرفته شده از راهبرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور تحقق یافته است. میانگین ۸۵/۵، نتیجه‌ی متوسط حداقل امتیاز ۶۳ و حداکثر ۱۰۸ امتیاز است که از ۷ شاخص در مورد فرضیه ی اول به دست آمده است. هم چنین میانگین درصد تحقق را برای ۷ شاخص منظر مالی به صورت زیر به دست می‌آوریم.
(Mean=87.57)

$$\mu_0 = \frac{63+108}{2} = 85.5$$

$$\text{Mean} = \frac{100+63+100+108+89+74+79}{7} = \frac{613}{7} = 87.57$$

همانطور که ملاحظه می‌شود، میانگین به دست آمده از مقدار $\mu_0=85.5$ (میانگین امتیاز ۷ شاخص) بیش تر است یعنی $\text{mean} > \mu_0, 87.57 > 85.5$

لذا می‌توان گفت که فرض محقق پذیرفته می‌شود. یعنی شاخص‌های مالی برگرفته شده از راهبرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، تحقق یافته است.

همچنین در خصوص دیگر نتایج بدست آمده در خصوص شاخص‌های دیگر بر اساس جدول (۱) نشان می‌دهد:

جدول (۱) نتایج حاصل از انجام آزمون T مناظر مختلف

مفهوم	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
منظر مشتری	۱۴۲	۴/۳۸۸۷۸	۰/۷۴۶۰۳	۰/۵۳۲۹
منظر فرآیندهای داخلی	۱۴۲	۴/۳۰۲۵	۰/۵۶۰۷۹	۰/۵۱۴۱
منظر یادگیری و رشد	۱۴۲	۴/۲۵۲۱	۰/۷۲۷۴۱	۰/۰۶۶۶۸
منظر محیطی	۱۴۲	۴/۱۵۹۷	۰/۸۲۳۲۱	۰/۷۵۴۶

منظر اجتماعی	۱۱۹	۳/۲۸۵۷	۰/۶۱۲۶۲	۰/۵۶۱۶
--------------	-----	--------	---------	--------

جدول (۲) نتایج حاصل از آزمون یک نمونه ای T برای هر یک از مناظر

مفهوم	T	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
منظر مشتری	۲/۶۰۴۲	۱۴۱	۰/۰۰۰	۱/۳۸۷۷۶	۱/۲۸۲۷
منظر فرآیندهای داخلی	۲/۵۳۲۶	۱۴۱	۰/۰۰۰	۱/۳۰۲۵۲	۱/۲۰۰۷
منظر یادگیری و رشد	۱/۸۷۷	۱۴۱	۰/۰۰۰	۱/۲۵۲۱	۱/۱۲۰۱
منظر محیطی	۱/۵۳۶۸	۱۴۱	۰/۰۰۰	۱/۱۵۹۶۶	۴/۰۱۰۲
منظر اجتماعی	۲/۲۸۹۴	۱۱۸	۰/۰۰۰	۴/۲۸۵۷۱	۴/۱۷۴۵

خروجی اول شاخص‌های توصیفی متغیر را نشان می‌دهد که شامل تعداد پاسخ دهندگان، میانگین و انحراف معیار است (جدول ۱) و خروجی دوم نیز نتایج آزمون میانگین را نشان می‌دهد. ستون اول از سمت راست مفهوم فرضیه را نشان می‌دهد. ستون دوم آماره T، ستون سوم درجه آزادی و ستون چهارم نیز سطح معناداری آزمون (sig) را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار سطح معناداری (sig) کم تر از ۰/۰۵ است پس فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می‌شود (جدول ۲).

جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین به دست آمده از آزمون T برای آزمون شاخص مشتری در کارت امتیازی متوازن برابر ۴/۳۸۷۸ است که از ۳ بیش تر است. یعنی شاخص‌های مشتریان برگرفته از راهبرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور تحقق یافته است. همچنین میانگین به دست آمده از آزمون T برای آزمون فرآیندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن برابر ۴/۳۰۲۵ است که از ۳، بیش تر است. هم چنین ضریب معناداری (Sig) برابر ۰/۰۰۰ است که نتیجه می‌گیریم فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود پس می‌توان گفت که شاخص‌های فرآیندهای داخلی برگرفته از راهبرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور هم برای شاخص‌هایی که مقدار آن‌ها معلوم است و هم برای شاخص‌هایی که به وسیله پرسش نامه سنجیده شده‌اند، تحقق یافته است. همچنین نشان می‌دهد که میانگین به دست آمده از آزمون T برای آزمون منظر یادگیری و رشد در کارت امتیازی متوازن، برابر ۴/۲۵۲۱ است که از ۳ بیشتر است. هم چنین ضریب معناداری (Sig) برابر ۰/۰۰۰ است که نتیجه می‌گیریم فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود (۱). پس می‌توان گفت که شاخص‌های یادگیری و رشد برگرفته از راهبرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور هم برای شاخص‌هایی که مقدار آن‌ها معلوم است و هم برای شاخص‌هایی که به وسیله پرسش نامه سنجیده شده‌اند، تحقق یافته است. نیز نتایج آزمون میانگین را نشان می‌دهد. ستون اول از سمت چپ مفهوم فرضیه پنجم را نشان می‌دهد. ستون دوم آماره T، ستون سوم درجه آزادی و ستون چهارم نیز سطح معناداری آزمون (Sig) را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار سطح معناداری (Sig) کمتر از ۰/۰۵ است پس فرضیه H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود (جدول ۱). جدول (۲) نشان می‌دهد که میانگین به دست آمده از آزمون T برای آزمون شاخص محیطی در کارت امتیازی متوازن برابر ۴/۱۵۹۷ است که از ۳ بیش تر است. یعنی شاخص‌های محیطی برگرفته از راهبرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور تحقق یافته است.

۴. وزن و رتبه بندی مناظر

برای تعیین وزن شاخصها و استراتژیها در این پژوهش از پنج بعد (شاخص‌های مالی ، شاخص‌های متقاضیان ، شاخص‌های فرآیندهای داخلی، شاخص‌های یادگیری و رشد، شاخص‌های اجتماعی و محیطی) توسعه پایدار به عنوان معیار ارزش گذاری مناظرهای کارت امتیازی استفاده شده است. روش کار مدل بدین شرح است. که ابتدا اهمیت هر یک از معیارها برای ارزیابی پایداری آموزش فنی و حرفه ای با توجه به شرایط این سازمان در کشورمان، ارزیابی شده، سپس اهمیت هر منظر با

توجه به هر معیار نیز محاسبه تا در نهایت وزن اهمیت هر منظر برای ارزیابی عملکرد در سازمان آموزش فنی و حرفه ای تعیین می شود

جدول (۳): مقایسه زوجی معیارها جهت اندازه گیری عملکرد

وزن اهمیت معیار	معیار
۰/۷۴۵	اقتصادی
۰/۱۵۶	اجتماعی

جدول (۴): وزن نهایی هر منظر برای اندازه گیری عملکرد هر کدام

وزن اهمیت منظر برای اندازه گیری پایداری	منظر کارت امتیازی
۰/۵۱	منظر مالی
۰/۱۹	منظر متقاضیان
۰/۲۲	منظر فرآیند های داخلی
۰/۱۵	منظر یادگیری و رشد
۰/۱۸	منظر اجتماعی و محیطی

پس از بدست آوردن وزن هر کدام از منظر ها ، با توجه به اینکه منظر های فرآیند های داخلی و رشد و یادگیری به ترتیب از چهار و سه بخش تشکیل شده اند، با استفاده از روش مقایسه زوجی وزن اهمیت وزنی هریک از این بخش ها در منظر مربوطه براساس نظر خبرگان محاسبه شده است.

جدول (۵): وزن اهمیت بخش های مربوط به دو منظر فرآیند های داخلی و رشد و یادگیری

وزن بخش در منظر مربوطه	منظر مربوطه	نام بخش
۰/۲	منظر فرآیند های داخلی	فرآیند های قانونی و اجتماعی
۰/۰۷۸	منظر فرآیند های داخلی	فرآیند های مدیریت نوآوری
۰/۲	منظر فرآیند های داخلی	فرآیند های مدیریت مشتری
۰/۵۲۲	منظر فرآیند های داخلی	فرآیند های مدیریت عملیاتی
۰/۲	منظر رشد و یادگیری	سرمایه اطلاعاتی
۰/۶	منظر رشد و یادگیری	سرمایه انسانی
۰/۲	منظر رشد و یادگیری	سرمایه سازمانی

با توجه به وزن هر یک از مناظر کارت امتیازی نتایج نشان می دهد منظر مالی (۰/۵۱) به عنوان مهم ترین وجه شناخته شده است و منظر فرآیندهای داخلی (۰/۲) نیز دومین منظر پر اهمیت در کارت امتیازی شناخته شده است. البته بین منظر منظر متقاضیان (۰/۱۹) و منظر اجتماعی و محیطی (۰/۱۸) تفاوت ارزشی زیادی وجود نداشته و وزن اهمیت این دو منظر بسیار نزدیک به هم بوده است، در نهایت نیز منظر رشد و یادگیری (۰/۱۵) پنجمین منظر پراهمیت جهت اندازه گیری توسعه پایدار، شناخته شده است.

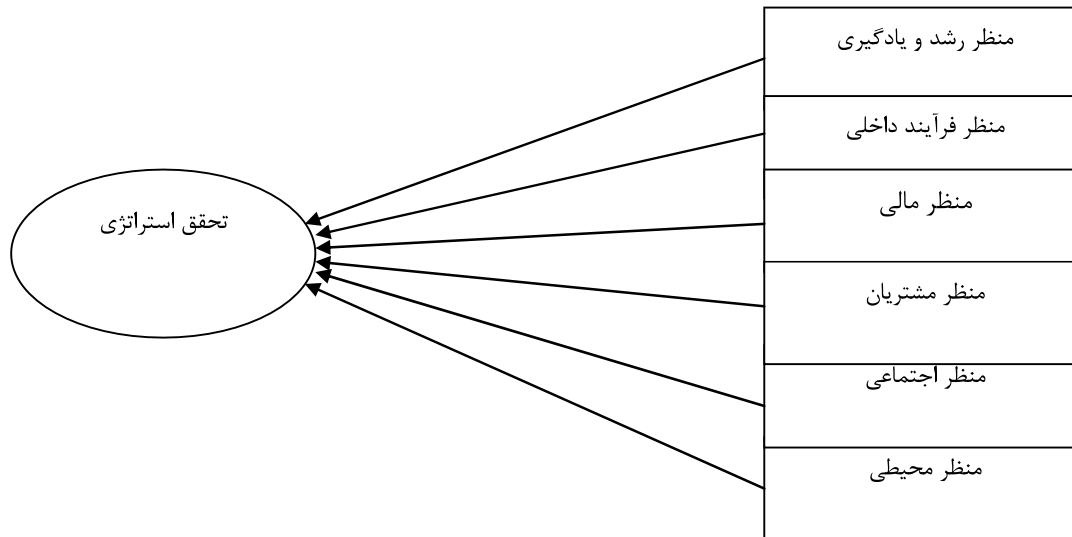
۵. نتیجه گیری

هدف از این پژوهش بررسی ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با استفاده از کارت امتیازی متوازن بوده است. برای بررسی این موضوع عواملی را به عنوان مهم‌ترین شاخص موثر بر نقش ارزیابی عملکرد در نظر گرفته ایم و آن‌ها را مورد آزمون قرار داده‌ایم با توجه به این که در ادبیات موضوع به صراحت ذکر شده که روش ارزیابی متوازن برای هر سازمان و شرکتی نتیجه بخش است. اما شاخص‌های استاندارد زیادی برای سازمان‌هایی که هدف اصلی آن‌ها ملاحظات مالی نیست، وجود ندارد. یکی دیگر از دلایل این امر می‌تواند فزونی سازمان‌هایی باشد که هدف اصلی آن‌ها به‌دست آوردن سود بیشتر است. در این میان با توجه به این که بازگشت سرمایه و به‌دست آوردن سود بیش تر، در زمان نسبتاً کوتاه‌تری قابل ارزیابی است و اصولاً سرمایه‌گذاری هدف‌های مالی، بازده سریع‌تری دارد، روش ارزیابی عملکرد متوازن برای اهداف مالی، سریع‌تر قابل اعتبارسنجی است. اما هدف‌های کیفی مانند موثرترین و یا بهترین روش در ارائه خدمات، به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند و قابل طرح و تعقیب هستند. بنابراین برای به‌دست آوردن این شاخص‌ها، به همکاری کل افراد سازمان نیاز فراوان وجود دارد. به این منظور پرسش‌هایی را جداگانه برای هر دیدگاه به آزمون گذاشته و میزان تاثیرگذاری آن‌ها را مورد بررسی قرار دادیم. در پایان به این نتیجه رسیده ایم که سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور توانسته است به میزان ۶۵/۷۹٪ در مجموع مناظر کارت امتیازی متوازن پایدار موفق عمل کند.

بنابراین با نگاهی به مدل مفهومی تحقیق به این نتیجه خواهیم رسید که کمانه ارتباطی بین سنج‌های شش گانه و استراتژی سازمان از بعد استقرار در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور دارای ارتباط معنادار است.

همچنین با توجه رتبه بندی مناظر کارت امتیازی نیز می‌توان گفت در حال حاضر و با توجه به شرایط فعلی سازمان فنی و حرفه‌ای کشور و توسعه پایدار در کشور عزیزمان، سازمان‌هایی که در بخش آموزش فعال بوده و در پی ارزیابی سازمان خود با توجه به اهداف توسعه پایدار هستند، باید توجه ویژه‌ای را به منظر مالی سازمان خود مبذول بدارند. البته این موضوع به معنی بی‌اهمیت بودن منظرهای دیگر نیست، بلکه بدین معنی است که هنگامی که سازمان‌های در پی امتیازدهی به سازمان خود هستند، برای ابعاد از سازمان که مرتبط به منظر مالی آن هستند، باید وزن اهمیت بیشتری قائل شوند. پس از انجام مقایسات زوجی برای شاخص‌ها هر منظر و محاسبه وزن نهایی هر شاخص در کارت امتیازی نیز، مهم‌ترین شاخص‌ها شاخص‌هایی شناخته شدند که بیانگر عملکرد مالی سازمان بودند، برای مثال جمع ارزش افزوده ایجاد شده با اختلاف معنی داری به عنوان مهم‌ترین شاخص شناخته شده است. در کل با توجه به نتایج به دست آمده، به نظر می‌آید که در شرایط فعلی، سازمان‌های ایرانی با در نظر گرفتن توازن لازم میان ابعاد و شاخص‌های توسعه پایدار، در کوتاه مدت باید توجه ویژه‌ای به ابعاد اقتصادی و مالی سازمان خود داشته باشند و در بلندمدت توجه خود به ابعاد دیگر توسعه پایدار را افزایش دهند.

که مدل نهایی به شکل (۱) مدل اثبات شده مفهومی پژوهش یافت:



شکل (۱) مدل اثبات شده مفهومی پژوهش

همانطور که از مدل بالا تبیین میگردد، در این مدل استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌ها یا سنجه‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می‌شود. روش ارزیابی متوازن پایدار (SBSC) در ارزیابی سازمانی، توجه به اجتماع و محیط سازمان را در عملکرد سازمانی برای پایداری آن موثر می‌داند. یافته‌های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که سازمانهای موفق، در هر یک از این شش منظر، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر سنجه‌هایی انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و به اجرا می‌گذارند. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور به ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی در مناطق مختلف تحت پوشش خود بر اساس کارت امتیازی متوازن اقدام نماید تا بدین وسیله بتوان ضمن ارزیابی و کنترل اهداف استراتژیک خود از میزان تحقق هر یک از برنامه‌های عملیاتی در دوره‌های زمانی مختلف آگاه گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد اهداف استراتژیک سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور سالانه مورد بازبینی قرار گیرد تا ضمن اطلاع از نتایج به‌دست آمده، نسبت به بازنگری و یا به‌روزرسانی آن اقدام نمایند و سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور برای تدوین برنامه‌های راهبردی و کلان خود بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن پایدار مبادرت ورزد. همچنین در خصوص تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود با توجه به تحقیق حاضر به عنوان اولین تحقیق با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار، پیشنهاد می‌شود از روش حاضر برای ارزیابی سایر سازمان نیز بهره‌گرفته شود و همچنین پژوهشگران می‌توانند سازمان مورد نظر را به‌طور همزمان با روش کارت امتیازی متوازن و روش EFQM مورد ارزیابی قرار داده و این دو روش را مورد مقایسه قرار دهند.

منابع

- ۱- ابن الرسول، اصغر (۱۳۸۴)، انتخاب مدلی جهت اندازه‌گیری عملکرد واحدهای ستادی، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران ۲۹-۲۸ اردیبهشت ۱۳۸۴، تهران.

- ۲- ابن الرسول، اصغر و رضایی، محسن (۱۳۸۳)، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد. فصلنامه مدیریت فردا، سال دوم، شماره (۶-۵)، ص ۴۳-۵۱.
- ۳- ابن الرسول، سید اصغر (۱۳۸۳)، ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقاتی وزارت صنایع دفاع، پایان نامه دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران،
- ۴- ابن رسول، اصغر؛ طرهانی، فرزاد و لطفی، اسماعیل (۱۳۸۶)، روش پیاده سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های صنعتی، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران، اردیبهشت.
- ۵- احمد براتی، محمود (۱۳۸۵)، ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین (ع) سمنان، با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، مدیریت سلامت، دوره ۹، شماره ۲۵، از صفحه ۴۷ تا ۵۴.
- ۶- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۰)، آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم. تهران: انتشارات سمت.
- ۷- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶)، مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عمل، ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعیل کاووسی و علی رشیدپور، تهران، انتشارات میر، چاپ اول.
- ۸- پاشایی غلامرضا (۱۳۹۳)، ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC) مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، دانشکده مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۹- روحانی نژاد، محسن؛ ادب، حسین (۱۳۹۳) ارزیابی استراتژیک عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC) و تحلیل آن با استفاده از تکنیک AHP فازی (مطالعه موردی: شرکت سرمایه گذاری مسکن پردیس، دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت
- ۱۰- سپهریان، احمد و پرهیزگار، محمد مهدی (۱۳۸۹)، ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه های کلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی پروژه های سد سازی
- ۱۱- شاه بندزاده، حمید، (۱۳۸۶)، تدوین مدلی به منظور شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به مدل کارت امتیازی متوازن، رساله ی دکتری، دانشگاه تهران، تهران.
- ۱۲- عزیزخانی، محمدحسن (۱۳۹۰)، ارزیابی و رتبه بندی شاخص‌های کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی استان زنجان)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی ابهر.
- ۱۳- قاسمی، راحله؛ عالم تبریز، اکبر؛ نیکنام، منوچهر (۱۳۹۱) ارزیابی استراتژیک عملکرد با رویکرد کارت امتیاز متوازن پایدار (SBSC) (مورد کاوی: شرکت توسعه ارتباطات اقتصادی ایلیا)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - موسسه آموزش عالی غیر دولتی غیر انتفاعی کار - دانشکده مدیریت

14- Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiung Tzeng, and Yi-Hsuan Chen.. "A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard ". Expert Systems with Applications, vol.36, pp.10135-10147, ۲۰۱۲

15- Johnson. H.T. and R. S. Kaplan. Relevance lost: the Rise and Fall of Management Accounting ,Boston: Harvard Business School Press, 1987

16- Kaplan, R. S& Norton D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization, Harvard School Press.

17- Marr, B. and Neely, A. (2001), "Measuring E-business performance", Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando FI

- 18- Neely Andy, Adams Chris and Crowe Paul(1995) The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence, pp. 6-12, 5,2
- 19- Papalexandris A, Ioannou G, Soderquist K (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. European Management Journa
- 20- Shahvedi, A.A., Qureshi, S.M., Bhutto, A., Shah, A. Sustainable development through renewable energy-the fundamental policy dilemmas of Pakistan, Renewable and sustainable energy reviews, 15, 861-865, 2011.