



دانشکده مهندسی

پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مهندسی صنایع - گرایش سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی

عنوان:

توسعه متدولوژی کارت امتیازی متوازن در موسسات غیرانتفاعی (آموزش و پرورش)

استاد راهنما:

دکتر عباس صمدی

استاد مشاور:

دکتر سپهر قاضی نوری

پژوهشگر:

زهرا آرزومند

مهر ماه ۱۳۸۸

تقدیم به:

پدر و مادر دلسوز و مهربانم که در تمام مراحل زندگی‌ام پشتیبان و یاری‌رسان من بوده‌اند.

همسر عزیزم که در طی کردن این راه پر فراز و نشیب همواره یار و یاور من بوده‌است.

و مهسای کوچکم که گرمای وجودش مایه دل‌گرمی من در تمام لحظات عمرم است.

تشکر و قدردانی:

هر کس مرا کلمه‌ای بیاموزد مرا بنده خود ساخته است. «امیرالمومنین (ع)»

اینجانب برخود لازم میدانم که از استاد محترم، جناب آقای دکتر عباس صمدی، به واسطه‌ی راهنمایی بی‌دریغشان تشکر کنم.

همچنین لازم می‌دانم مراتب تشکر و قدردانی خویش را از جناب آقای دکتر سپهر قاضی‌نوری به واسطه‌ی مشاوره‌های راه‌گشایشان به‌جا آورم.

و نیز از برادرانم که با زحمات دلسوزانه‌شان، راه را برای اینجانب هموار کردند صمیمانه تشکر می‌کنم. در پایان لازم می‌دانم از مدیریت محترم اداره کل آموزش و پرورش استان قم به واسطه همکاری‌شان در مراحل نگارش این پایان‌نامه قدردانی کنم.

زهرآ آرزومند



دانشگاه بوعلی سینا
مشخصات رساله/پایان نامه تحصیلی

عنوان:

توسعه متدولوژی کارت امتیازی متوازن در موسسات غیرانتفاعی (آموزش و پرورش)

نام نویسنده: زهرا آرزومند

استاد راهنما: دکتر عباس صمدی

استاد مشاور: دکتر سپهر قاضی نوری

دانشکده: مهندسی

گروه آموزشی: صنایع

رشته تحصیلی: صنایع

گرایش: سیستم‌های اقتصادی اجتماعی

مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد

تاریخ تصویب: ۸۸/۶/۲۳

تاریخ دفاع: ۸۸/۷/۱۲

تعداد صفحات: ۱۶۸

چکیده:

مدیریت عملکرد حوزه‌ای است که در آن بر مرتبط ساختن اهداف و استراتژی‌های سازمان با عملیات سازمان تاکید می‌شود. لذا سیستم مدیریت عملکرد حد واسط استراتژی و عملیات است. امروزه استفاده از سیستم‌های جدید ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها گسترش یافته و رویکردهای مختلفی برای ارائه روش‌های جدید در ارزیابی عملکرد صورت گرفته است. یکی از مهمترین و کارآمدترین ابزارها در این حوزه کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن چهارچوبی را برای سنجش و مدیریت استراتژیک سازمان فراهم می‌آورد.

هدف این تحقیق ارائه چهارچوبی برای مدیریت عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی، به خصوص آموزش و پرورش می‌باشد. بر این اساس در این تحقیق با مطالعه کتابخانه‌ای و استفاده از منابع اینترنتی؛ همچنین مصاحبه‌های متعددی با مسئولین بخش‌های مختلف ستادی در اداره کل آموزش و پرورش استان قم؛ و بررسی اسناد، مدارک، بخش‌نامه‌ها و گزارشات مرتبط؛ و نیز در نظر داشتن نیازهای تحقیق در راستای برآوردن اهداف آن، با توجه به ایده‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد که در حوزه‌های دیگر به کار رفته است، روش‌ها و ایده‌های مربوطه برای زمینه مورد نظر (سازمان‌های غیرانتفاعی به ویژه حوزه آموزش) ویژه‌سازی شده‌اند و با ترکیب و استفاده از آنها و خلق برخی ایده‌های جدید، متدولوژی مبنا توسعه داده شده است. در همه موارد مبنای اصلی مدل‌ها از ادبیات مرتبط و یا ایده‌هایی در زمینه‌های دیگر ادبیات اخذ شده است.

متدولوژی مبنا در چند مرحله با استفاده از نظرات خبرگان و به وسیله پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساخت یافته غنی شده و مورد بازنگری قرار گرفته و بهبود داده شده تا به متدولوژی و مدلی دست یابیم که از نظر نخبگان مورد قبول باشد.

در نهایت ترکیبی از مدل آنتونی و نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن به عنوان متدولوژی مبنا مورد استفاده قرار گرفته است. سپس با بررسی وضعیت موجود نظام مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش بر اساس مدل آنتونی، به منظور بهبود

آن دو اقدام اساسی پیشنهاد شده است:

۱. تدوین و طراحی نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن اختصاصی آموزش و پرورش

۲. تهیه و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب

به‌عنوان اولین اقدام، با بررسی مدل‌های مطلوب برای نقشه استراتژی سازمان‌های غیرانتفاعی، نقشه استراتژی ویژه سازمان آموزش و پرورش تدوین شد. این نقشه چهار وجه اصلی ظرفیت‌سازی، فرآیندهای داخلی، ذی‌نفعان و رضایت مشتری، و مالی دارد که منجر به دستیابی به مأموریت سازمان می‌شود.

پس از تدوین مدل نقشه استراتژی، شاخص‌های کارت امتیازی برای سنجش و پایش عملکرد متناسب با این مدل طراحی و تدوین شد.

با اینکه متدولوژی مبنا از ادبیات و کارهای قبلی انجام شده اخذ شده بود، در هر مرحله از توسعه متدولوژی و تدوین شاخص‌ها در یک فرآیند پیوسته و در رفت‌و برگشت با خبرگان، متدولوژی و شاخص‌های تدوین شده با خبرگان مطرح شده و نظرات آنان در آن اعمال شده است. در این فرآیند عمدتاً از روش دلفی و مصاحبه نیمه‌ساخت یافته استفاده شده است.

عمده‌ترین پیشنهادات برای تحقیقات آینده در این زمینه انجام مطالعه موردی و پیاده‌سازی مدل و بررسی نتایج و همچنین بومی‌سازی مفاهیم برای مدیران و ذی‌نفعان این سیستم در آموزش و پرورش است.

کلمات کلیدی: کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی

فهرست مطالب

فصل ۱:

۱	ورود به مسأله و طرح موضوع
۱-۱	مقدمه
۲-۱	بیان مسأله
۳-۱	سوال‌های پژوهش
۴-۱	اهداف پژوهش
۵-۱	اهمیت و ضرورت پژوهش
۶-۱	محدوده تحقیق
۷-۱	استفاده‌کنندگان از نتایج تحقیق
۸-۱	روش تحقیق
۹-۱	ساختار تفصیلی پایان‌نامه
۱۰-۱	تعریف واژه‌ها

فصل ۲:

مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی، مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن و نقشه

۱	استراتژی
۱-۲	تعریف برنامه‌ریزی
۱-۱-۲	ویژگی‌های برنامه‌ریزی
۲-۱-۲	انواع برنامه‌ریزی
۲-۲	برنامه‌ریزی استراتژیک
۳-۲	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک
۴-۲	برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی و غیرانتفاعی
۵-۲	مفاهیم اولیه مدیریت عملکرد
۶-۲	مشکلات موجود در کنترل‌های مالی
۷-۲	کارت امتیازی متوازن
۷-۲-۱	تاریخچه

۲۴ فلسفه کارت امتیازی متوازن
۲۶ مزایای استفاده از BSC
۲۸ رهیافت کارت امتیازی متوازن در اجرای استراتژی‌ها
۳۱ وجوه کارت امتیازی متوازن
۳۳ BSC به کارگیری
۳۶ نقشه استراتژی
۴۰ وجه مالی
۴۲ وجه مشتری و بازار
۴۳ وجه فرایندهای داخلی
۴۸ وجه رشد و یادگیری
۴۹ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل ۳:

طراحی مدل تحقیق ۱

۵۲ ۱-۳ - مقدمه
۵۳ ۲-۳ - روش تحقیق
۵۳ ۳-۳ - فنون کیفی گردآوری داده
۵۶ ۴-۳ - گام‌های انجام تحقیق
۵۶ ۵-۳ - نحوه انجام تحقیق
۵۸ ۶-۳ - مدل پیشنهادی آنتونی برای نظام ارزیابی عملکرد
۶۱ ۷-۳ - تحلیل نقاط قوت و ضعف مدل آنتونی
۶۳ ۸-۳ - اداره توسعه اقتصادی وزارت بازرگانی امریکا (EDA)
۶۳ ۱-۸-۳ - پیش‌زمینه
۶۳ ۲-۸-۳ - موقعیت
۶۴ ۳-۸-۳ - نقشه استراتژی EDA
۶۶ ۴-۸-۳ - دستاوردها
۶۶ ۹-۳ - مدارس فولتون کانتی
۶۶ ۱-۹-۳ - پیش‌زمینه
۶۷ ۲-۹-۳ - نقشه استراتژی

۶۸۳-۹-۳ دستاوردها
۷۰۱۰-۳-۱ تدریس برای آمریکا
۷۰۱-۱۰-۳ پیش زمینه
۷۱۲-۱۰-۳ استراتژی
۷۱۳-۱۰-۳ نقشه استراتژی
۷۳۴-۱۰-۳ دستاوردها
۷۵۱۱-۳ برخی دیگر از سوابق استفاده از کارت امتیازی متوازن در آموزش
۸۱۱۲-۳ معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد در آموزش عمومی
۸۵۱۳-۳ طراحی مدل نظام کنترل مدیریت در آموزش و پرورش
۹۰۱۴-۳ جمع بندی نتایج

فصل ۴:

سیستم‌های کنترل مدیریتی در آموزش و پرورش و توسعه نقشه استراتژی اختصاصی ۱

۹۲۱-۴ مقدمه
۹۵۲-۴ بررسی کنترل مدیریتی و پیشنهادات بهبود سیستم کنترل مدیریتی در آموزش و پرورش
۹۶۳-۴ معرفی وزارتخانه آموزش و پرورش
۱۰۰۴-۴ ساختار سازمان
۱۰۲۵-۴ سیستم اطلاعات
۱۰۳۱-۵-۴ سیستم‌های مالی-اداری
۱۰۷۶-۴ سیستم انگیزش
۱۱۱۷-۴ تحلیل و پیشنهاد
۱۱۱۸-۴ فرهنگ سازمانی
۱۱۳۹-۴ مراکز مسئولیت
۱۱۵۱-۹-۴ واحدهای اداری و پشتیبانی
۱۱۵۲-۹-۴ واحدهای تحقیق و توسعه
۱۱۸۱۰-۴ متغیرهای کلیدی
۱۱۹۱۱-۴ استراتژی
۱۲۳۱۲-۴ بودجه
۱۲۶۱۳-۴ گزارش گیری و تحلیل
۱۲۶۱-۱۳-۴ گزارشات مالی

۱۲۶ گزارشات کیفیت آموزشی	۲-۱۳-۴
۱۲۸ اقدامات اصلاحی	۱۴-۴
۱۲۹ کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی	۱۵-۴
۱۳۲ کارت امتیازی متوازن برای آموزش و پرورش	۱۶-۴
۱۳۳ وجه ظرفیت‌سازی	۱-۱۶-۴
۱۳۶ وجه فرآیندهای عملیاتی و داخلی	۲-۱۶-۴
۱۳۹ وجه ذی‌نفعان و رضایت مشتری	۳-۱۶-۴
۱۴۲ وجه مالی	۴-۱۶-۴
۱۴۴ تشریح برخی از روابط مهم در نقشه استراتژی	۵-۱۶-۴
۱۴۶ انطباق استراتژیک	۶-۱۶-۴
۱۴۹ تدوین کارت شاخص‌های کلیدی عملکرد	۱۷-۴
۱۵۴ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۱۸-۴

فصل ۵:

جمع‌بندی نتایج، محدودیت‌ها و تحقیقات آینده ۱

۱۵۶ مقدمه	۱-۵
۱۵۷ جمع‌بندی نتایج	۲-۵
۱۶۳ اعتبارسنجی فرضیه و مدل ارائه شده	۳-۵
۱۶۵ محدودیت‌های تحقیق	۴-۵
۱۶۶ پیشنهاد برای تحقیقات آینده	۵-۵
۱۶۷ مراجع	

فهرست جداول:

- جدول (۱-۳): شاخص های عملکرد وجوه کارت امتیازی متوازن دانشکده مدیریت دانشگاه یزد..... ۷۹
- جدول (۲-۳): شاخص های ارزیابی عملکرد آموزش عمومی در آمریکا..... ۸۴
- جدول (۱-۴): اطلاعات سیستم های مالی اداری و ماموریت آنها در آموزش و پرورش..... ۱۰۵
- جدول (۲-۴): اطلاعات نوع سیستم های آموزشی و ماموریت آنها در آموزش و پرورش..... ۱۰۷
- جدول (۳-۴): ابعاد فرهنگی اندازه گیری شده در پروژه گلوب در ایران..... ۱۱۲
- جدول (۴-۴): بررسی کیفی ابعاد فرهنگی در ایران..... ۱۱۳
- جدول (۵-۴): شاخصهای وجوه کارت امتیازی متوازن در آموزش و پرورش..... ۱۵۳

فهرست اشکال:

- شکل (۱-۲): فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۷
- شکل (۲-۲): یک نمای شماتیک ساده از ارتباط استراتژی، برنامه‌ها و اندازه‌گیری عملکرد ۱۹
- شکل (۳-۲): جایگاه سیستم کنترل عملکرد ۲۱
- شکل (۴-۲): نحوه توسعه هر یک از وجوه و مفهوم هر وجه ۳۵
- شکل (۵-۲): نقشه استراتژی می گوید سازمان چگونه ارزش خلق می کند ۳۸
- شکل (۶-۲): وجه مالی تعریفی روشن از ارزش به دست می دهد ۴۱
- شکل (۷-۲): وجه مشتری و بازار ۴۳
- شکل (۸-۲): فرایندهای داخلی برای مشتری و سهامداران ارزش خلق می کند ۴۴
- شکل (۹-۲): داراییهای نامشهود باید با استراتژی هماهنگ شود تا ارزش ایجاد کنند ۴۸
- شکل (۱-۳): مدل آنتونی برای مدیریت عملکرد ۵۹
- شکل (۲-۳): نقشه استراتژی EDA ۶۴
- شکل (۳-۳): نقشه استراتژی FCSS ۶۷
- شکل (۴-۳): نقشه استراتژی TFA ۷۲
- شکل (۵-۳): نگاه سیستماتیک به ارزشها و معیارهای بنیاد بالدریج ۷۶
- شکل (۶-۳): نقشه استراتژی دانشکده مدیریت دانشگاه یزد ۷۸
- شکل (۷-۳): جایگاه یک سیستم کنترل مدیریت در سازمان ۸۵
- شکل (۸-۳): مدل آنتونی برای مدیریت عملکرد ۸۶
- شکل (۹-۳): نقشه های استراتژی برای سازمان های عمومی و غیرانتفاعی ۸۹
- شکل (۱-۴): ساختار وزارتخانه آموزش و پرورش ۱۰۰
- شکل (۲-۴): سطوح مدیریتی در وزارت آموزش و پرورش ۱۰۲
- شکل (۳-۴): ساختار سازمانی یک مرکز مسئولیت ۱۱۳
- شکل (۴-۴): اطلاعات آماری درس عربی دانش آموزان نظام جدید در کشور ۱۲۷
- شکل (۵-۴): نقشه استراتژی برای سازمان های عمومی و غیرانتفاعی ۱۳۰
- شکل (۶-۴): نقشه استراتژی آموزش و پرورش ۱۴۳
- شکل (۷-۴): نمونه کارت شاخص عملکرد آموزش و پرورش ۱۵۰
- شکل (۱-۵): مدل آنتونی برای مدیریت عملکرد ۱۵۷
- شکل (۲-۵): نقشه استراتژی آموزش و پرورش ۱۶۲
- شکل (۳-۵): نمونه پرسشنامه تدوین نظام مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش ۱۶۴

فهرست نمودارها:

- نمودار (۱-۴): توزیع فراوانی نسبی کارکنان بخشهای مختلف وزارت آموزش و پرورش در سال ۸۱..... ۹۸
- نمودار (۲-۴): توزیع فراوانی دانش آموزان پایه های مختلف تحصیلی در سال ۸۳-۱۳۸۲..... ۹۸
- نمودار (۳-۴): نمودار سازمانی حوزه مرکزی وزارت آموزش و پرورش ۱۰۱

فصل ۱: ورود به مسأله و طرح موضوع



امروزه مدیران به ارزش و تاثیر ابزار سنجش عملکرد سازمان پی برده‌اند، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از استراتژی شرکت افتاده‌اند. برای مثال، مدیران ممکن است استراتژی جدیدی ارائه و فرایندهای عملیاتی لازم را برای دستیابی به موفقیتی شگرف خلق کنند ولی کماکان به استفاده از نمایه های مالی کوتاه مدت که ده‌ها سال مورد استفاده قرار داده‌اند، نظیر بازده سرمایه‌گذاری، رشد فروش و درآمد عملیاتی، ادامه دهند. این افراد نه تنها نمی‌توانند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرایندهای جدید ارائه دهند، بلکه برای این سوال که آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات و ابتکارات جدید مناسب است یا خیر نیز جوابی ندارند.

در عصر حاضر شرکت‌ها در حال تجربه تحولی انقلابی هستند و رقابت عصر صنعتی در حال تبدیل به رقابت عصر اطلاعات است. در دوران صنعتی، سیستم‌های کنترل مالی برای تسهیل امر نظارت بر تخصیص بهینه منابع مالی و فیزیکی توسعه یافت.

ظهور عصر اطلاعات، خصوصاً در چند دهه اخیر قرن بیستم، بسیاری از فروض اساسی رقابت در دوران صنعتی را منسوخ ساخت. دیگر شرکت‌ها نمی‌توانستند صرفاً با کاربرد فناوری جدید در دارایی‌های فیزیکی و مدیریت دارایی‌های مالی به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

محیط عصر اطلاعات، سازمان تولیدی و خدماتی را برای موفقیت در عرصه رقابت، نیازمند به کسب قابلیت‌های جدیدی ساخته است. توانایی شرکت در بسیج و استفاده از دارایی‌های مشهود و نامشهود خود، بسیار ضروری‌تر از سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی‌های فیزیکی و مشهود گشته است. از طرفی، سازمان‌ها در راستای ایجاد تحول برای رقابت موفقیت‌آمیزتر در آینده، مبادرت به انجام برخی اقدامات اصلاحی می‌کنند.

اما بسیاری از این برنامه‌های اصلاحی به دلیل آنکه با استراتژی شرکت و یا با کسب نتایج مالی و اقتصادی خاصی در پیوند نبوده، پیامدهای مایوس‌کننده‌ای در پی داشته است. کسب موفقیت‌های شگرف در عملکرد سازمان، نیازمند تحولی بزرگ است و آن به معنای تغییر در سیستم‌های ارزیابی و مدیریتی است که در سازمان مورداستفاده واقع می‌شود.

هدایت سازمان به سوی آینده‌ای که در آن عامل اصلی موفقیت، فناوری و قابلیت‌های سازمانی است و رقابت دائماً تشدید می‌گردد، صرفاً با نظارت و کنترل بر معیارهای مالی مربوط به گذشته سازمان امکان پذیر نیست.

بنابراین، مدیران ارشد همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بوده‌اند و در این میان، روش‌های ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌اند. اما ویژگی‌های عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روش‌های مدیریت عملکرد سنتی را که برای سازمان‌ها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر می‌رسیدند، به شدت زیر سوال برده است.

مدیریت عملکرد حوزه‌ای است که در آن بر مرتبط ساختن اهداف و استراتژی‌های سازمان با عملیات سازمان تاکید می‌شود. لذا سیستم مدیریت عملکرد حد واسط استراتژی و عملیات است. هر یک از سیستم‌های مدیریت عملکرد با نگاهی متفاوت سعی در تحقق و تسری استراتژی‌های سازمان در سطوح پایین‌تر دارند. در واقع اگر بپذیریم که استراتژی تعیین اهداف و جهت‌گیری و سمت وسوی سازمانی با آگاهی و توجه به توانایی‌های سازمانی و عوامل تأثیرگذار خارجی بر سازمان است، مدیریت عملکرد و کنترل مدیریتی ابزار یگانه پیاده‌سازی و هدایت سازمان به سمت اهداف تعیین شده است. فرآیند کنترل مدیریت، فرآیندی است که به مدیر اطمینان می‌دهد افراد تحت سرپرستی وی، استراتژی‌های مورد نظر سازمان را پیاده می‌کنند. از این جهت ارزیابی عملکرد ابزاری به مدیران برای سنجش میزان درستی سمت و سوی حرکت می‌دهد.

از سوی دیگر با توجه به محدودیت منابع که مسأله اصلی همه سازمان‌هاست و همه سازمان‌ها با آن روبرو هستند، مدیریت به‌کارگیری منابع و استفاده صحیح از آنها نیز مسأله اصلی سازمان‌هاست. مدیریت عملکرد و اندازه‌گیری و مدیریت کارایی به‌عنوان یکی از سنجش‌های عملکردی، در این جهت نیز می‌تواند به مدیران کمک نماید.

نحوه ارزیابی عملکرد در سازمان تاثیر فراوانی روی رفتار مدیران و کارکنان سازمان می‌گذارد. از نظر پیتر دراگر در صورتیکه سازمان تغییری در نحوه ارزیابی عملکرد خود ایجاد ننماید، در رفتار کارکنان و عملکرد سازمان تحولی صورت نمی‌گیرد. به همین دلیل عملکرد سازمان تا حدود زیادی متأثر از نظام ارزیابی عملکرد است.

رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد تأکید و تمرکز زیادی روی استراتژی سازمان دارند و عملاً سعی می‌شود سیستم متوازی از سنجش‌ها و شاخص‌ها به نحوی طراحی شود که تحقق استراتژی‌های شرکت را در بلندمدت تضمین نماید. از برخورد دو نیروی مقاومت ناپذیر، یعنی ایجاد قابلیت‌های رقابتی بلندمدت واصل سخت و غیر قابل تغییر حسابداری مالی بر مبنای بهای تمام شده تاریخی، ترکیب جدیدی خلق شده است به نام روش ارزیابی متوازن. روش ارزیابی متوازن بر محدودیت‌های مربوط به سیستم‌های سنجش مالی صرف، از طریق توصیف فرآیندهای ارزش آفرین و نقش حیاتی دارایی‌های نامشهود، فائق

می‌آید. این روش ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند اجرای استراتژی را در وجوه مختلف دنبال کنند و مهمتر از آن بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند.

شرکت‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی، در زمینه مدیریت عملکرد سازمان خود با مشکلات حادث‌تری روبرو هستند. این سازمان‌ها برای تحقق خروجی‌های مأموریتشان تلاش می‌کنند نه برای عملکرد مالی برتر. بنابراین بیشتر از شرکت‌های انتفاعی به سیستم جامعی از معیارهای مالی و غیرمالی نیاز دارند که به کارکنان انگیزه بدهد و عملکرد آنها را ارزیابی نماید. عملاً سیستم‌های سنتی مدیریت عملکرد مبتنی بر حسابداری و بودجه‌ریزی برای سازمان‌های غیرانتفاعی کارایی چندانی ندارند و تنها احتمالاً به بهبود کنترل هزینه‌ها کمک خواهند کرد.

کارکنان شرکت‌ها برای اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی کسب و کار نیازمند اطلاعات شفاف و تفصیلی هستند. با مطرح شدن مفهوم کارت امتیازی متوازن می‌توان به‌عنوان ابزار موثر برای ایجاد نقشه‌های استراتژی از آن بهره گرفت.

نقشه‌های استراتژی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اهداف، ابتکارات، بازارهای هدف، معیارهای عملکرد و ارتباطات میان اجزای خود را به‌وضوح و با زبانی ساده توصیف کنند

با توجه به مطالبی که گفته شد در این تحقیق ابتدا به بیان ضرورت توسعه و طراحی مدل نقشه استراتژی برای سازمان‌ها و نهادهای غیرانتفاعی پرداخته و بعد از آن به طراحی کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی برای آموزش و پرورش می‌پردازیم.

۱-۲- بیان مساله

امروزه استفاده از سیستم‌های جدید ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها گسترش یافته است. به‌صورت سنتی سیستم‌های حسابداری زیربنای نظام اندازه‌گیری عملکرد سازمان را تشکیل می‌دادند. مهمترین ابزار در این زمینه‌ها بودجه‌ریزی سالیانه بوده است. بودجه سالیانه معمولاً درآمد و هزینه‌های سازمان را در بخش‌های مختلف برای سال آتی پیش‌بینی می‌نماید. در طی سال عملکرد واقعی با بودجه مقایسه می‌شود و مغایرت‌های مربوطه به‌دست می‌آید و سپس با توجه به نوع مغایرت‌ها، اقدامات اصلاحی صورت می‌پذیرد.

سیستم‌های سنتی با مشکلات زیادی مواجه بوده‌اند. از مهم‌ترین اشکالات این روش‌ها توجه صرف به متغیرهای مالی بوده است. در روش سنتی ارزیابی عملکرد به شاخص‌های غیر مالی سازمان از قبیل قابلیت فرآیندهای سازمان، رضایت مشتریان و کارکنان و رشد و یادگیری سازمانی توجهی صورت

نمی‌گرفت. از طرف دیگر این سیستم‌ها معطوف به گذشته بوده است و توانایی پیش‌بینی آینده را نداشتند. شاخص‌های مالی وضعیت عملکرد سازمان را در گذشته نشان می‌دهند و توانایی پیش‌بینی آینده را در تمامی ابعاد کسب‌وکار ندارند و برای اینکار لازم است شاخص‌هایی از قبیل یادگیری و رشد کارکنان و سهم بازار برای پیش‌بینی وضعیت آینده سازمان، مورد اندازه‌گیری قرار گیرند. این موضوع باعث می‌شود توجه مدیران به سمت حداکثر کردن سود جاری ولو به قیمت از دست رفتن موجودیت شرکت در آینده نزدیک جلب شود.

رویکردهای مختلفی برای ارائه روش‌های جدید در ارزیابی عملکرد صورت گرفته است. یکی از مهمترین و کارآمدترین ابزارها در این حوزه کارت امتیازی متوازن^۱ بوده است.

کارت امتیازی متوازن چهار چوبی را برای سنجش و مدیریت استراتژیک سازمان فراهم می‌آورد. در این چهار چوب استراتژی‌های سازمان به اهداف استراتژیک کلان در وجوه مختلف کارت امتیازی متوازن ترجمه می‌شوند و لذا برای همه افراد سازمان استراتژی و چشم انداز قابل فهم می‌شود. BSC علاوه بر شاخص‌های مالی به شاخص‌های عملیاتی و متغیرهای پیش‌رو^۲ توجه ویژه می‌نماید. اهداف استراتژیک سازمان در BSC در قالب چهار وجه مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد درمی‌آید.

همچنین ارتباط بین اهداف استراتژیک و روابط علی معلولی آنها در قالب نقشه استراتژیک مشخص می‌شود. کارت امتیازی متوازن با اندازه‌گیری و پایش پیوسته شاخص‌های عملکرد سازمان در ابعاد گوناگون، ابزار همه جانبه و مناسبی برای اندازه‌گیری و کنترل عملکرد سازمان فراهم می‌آورد.

با این حساب BSC یک ابزار با دو کارکرد بسیار مهم برای سازمان می‌باشد. از یک سو به‌عنوان یک ابزار استراتژیک، چهارچوبی برای پیاده‌سازی استراتژی سازمان بنا می‌کند و از طرف دیگر به‌عنوان یک ابزار بسیار مناسب در خدمت ارزیابی و مدیریت عملکرد^۳ سازمان در می‌آید.

در سازمان‌های غیرانتفاعی و به‌خصوص در سازمان‌های دولتی، اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد سازمان یکی از عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکلات سازمان است. در این سازمان‌ها گرچه سودآوری مورد توجه نیست، اما ارائه خدمات مناسب و با هزینه مناسب به مشتریان کاملاً مورد توجه است. از سویی از آنجا که حسابداری و سیستم‌های مالی در چنین سازمان‌های که مبنای آنها سودآوری نیست، نمی‌تواند

^۱ Balanced scorecard

^۲ Leading indicators

^۳ Performance Management

به‌عنوان یک ابزار کنترل و ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد، این سازمان‌ها معمولاً برای ارزیابی عملکردشان دچار معضلات و مشکلات بسیار زیادی هستند. البته در سال‌های اخیر روش‌هایی که عمدتاً مبتنی بر اندازه‌گیری و کنترل عملکرد سازمان به روش‌های کلاسیک و سنتی هستند، برای سازمان‌های غیرانتفاعی، توسعه داده شده است.

با این حال روش و متدولوژی که به متغیرهای آینده‌نگر و پیش‌رو سازمان و همه ابعاد آن از جمله فرآیندهای رشد و یادگیری و توسعه سازمانی و توسعه کارکنان توجه داشته باشد، هنوز توسعه داده نشده است.

در این تحقیق سعی خواهیم کرد یک متدولوژی عمومی برای پیاده‌سازی سیستم‌های مبتنی بر کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های غیرانتفاعی و به‌خصوص سازمان‌های دولتی توسعه دهیم. در این راه علاوه بر توجه به ماهیت کارت امتیازی متوازن در اندازه‌گیری عملکرد سازمان، به خصوص به آن به‌عنوان یک ابزار استراتژیک و یک ابزار برای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی سازمان نظر خواهیم داشت. همچنین سعی خواهد شد با توسعه نقشه استراتژی عمومی برای سازمان‌های غیرانتفاعی به طور خاص نقشه استراتژی آموزش و پرورش را ترسیم نماییم. سپس ضمن مرور روش پیاده‌سازی این ابزار در این سازمان سنج‌ها و شاخص‌های مناسب برای آموزش و پرورش تعیین خواهد شد.

۱-۳- سوال‌های پژوهش

سوالات اساسی این تحقیق که از نوع تحقیقی هستند، به شرح زیرند:

رویکرد مدل BSC در مدیریت عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه است؟

نقشه استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه ترسیم خواهد شد؟

نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن برای آموزش و پرورش چگونه ترسیم می‌شود؟

فاکتورهای کلیدی عملکرد و شاخص‌های کارت امتیازی متوازن در آموزش و پرورش کدامند؟

۱-۴- اهداف پژوهش

چنانکه گفته شد هدف اصلی این تحقیق به‌کارگیری روش کارت امتیازی متوازن برای مدیریت عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی با نگاه خاص به آموزش و پرورش است. در این تحقیق ضمن توسعه یک مدل عمومی برای نقشه استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی (در واقع یک توسعه در کارت امتیازی متوازن) این نقشه برای آموزش و پرورش توسعه داده خواهد شد و در نهایت ضمن بررسی وضعیت مدیریت

عملکرد در آموزش و پرورش حتی الامکان نظامی از سنجه‌ها و شاخص‌های متوازن برای ارزیابی و مدیریت عملکرد در این سازمان توسعه داده خواهد شد. بنابراین به طور خلاصه و فهرست‌وار می‌توان اهداف تحقیق را به شرح زیر برشمرد:

۱- توسعه متدولوژی کارا برای مدیریت عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی بر مبنای BSC به خصوص در آموزش و پرورش.

۲- تشریح سازوکار سیستمی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد با نگاه اساسی و عمیق به چشم انداز و استراتژی‌های سازمان‌های غیرانتفاعی به خصوص آموزش و پرورش و ترسیم نقشه استراتژی آن.

۳- ارائه شاخص‌ها و سنجه‌های مناسبی برای هر یک از ابعاد BSC در آموزش و پرورش.

۱-۵- اهمیت و ضرورت پژوهش

مدیریت عملکرد حوزه‌ای است که در آن بر مرتبط ساختن اهداف و استراتژی‌های سازمان با عملیات سازمان تاکید می‌شود. لذا سیستم مدیریت عملکرد حد واسط استراتژی و عملیات است. هر یک از سیستم‌های مدیریت عملکرد با نگاهی متفاوت سعی در تحقق و تسری استراتژی‌های سازمان در سطوح پایین‌تر دارند.

نحوه ارزیابی عملکرد در سازمان تاثیر فراوانی روی رفتار مدیران و کارکنان سازمان می‌گذارد. از نظر پیتر دراگر در صورتی که سازمان تغییری در نحوه ارزیابی عملکرد خود ایجاد ننماید، در رفتار کارکنان و عملکرد سازمان تحولی صورت نمی‌گیرد. عملکرد سازمان تا حدود زیادی متأثر از نظام ارزیابی عملکرد است.

نوآوری‌های فراوانی برای ایجاد تحول در نظام ارزیابی عملکرد سازمان صورت گرفته است. هر یک از نوآوری‌ها از زاویه‌ای سعی در بهبود عملکرد سازمان دارند. کارت امتیازی متوازن از حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک وارد مقوله سیستم مدیریت عملکرد شده است. به این ترتیب امکان ارزیابی عملکرد مبتنی بر چشم انداز و استراتژی سازمان را فراهم می‌آورد که این خود به رسیدن سازمان به چشم‌انداز آن یاری می‌رساند.

در حوزه مدیریت عمومی و دولتی و به‌طور کلی در سازمان‌های غیرانتفاعی نیاز به توسعه سیستمی که بتواند به ارزیابی عملکرد سازمان و نیز هر یک از اعضای آن با دید همه جانبه و جامعی توجه کند، و علاوه بر متغیرهای گذشته، متغیرهای آینده را نیز تحت پوشش و شناسایی و اندازه‌گیری قرار دهد، کاملاً احساس می‌شود. همچنین این سازمان‌ها و به‌طور عمده بسیاری از سازمان‌ها برای پیاده‌سازی اثر بخش استراتژی‌هایی که با هزینه‌های فراوان طراحی و توسعه داده شده است، مشکلات عمده‌ای دارند. از

این رو اگر ابزاری برای کمک به پیاده‌سازی اثر بخش استراتژی‌های سازمان در سازمان‌های غیر انتفاعی، توسعه داده شود، می‌تواند بسیاری از مشکلات را در این حوزه مدیریت کاهش دهد.

پرداختن به کارت امتیازی متوازن این امتیاز را دارد که می‌توان در صورت یافتن توالی مناسبی از اقدامات و مجموعه مناسبی از سنج‌ها و شاخص‌ها، بتوان به هر دو این سوالات به‌طور هم‌زمان و مرتبط با هم پاسخ گفت.

در ایران متأسفانه اغلب سازمان‌ها در ارزیابی و کنترل عملکرد خویش دچار مشکلات و مسائل عدیده‌ای هستند. متأسفانه در یک دوره تاریخی طولانی توجه کافی به ارزیابی و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها نشده است. عمده دلیل این موضوع سیاست‌های حاکم بر محیط تجاری ایران و محیط به شدت غیررقابتی آن است، که اساساً ناشی از سیاست‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی دولت بوده است. به‌عنوان یک دلیل دیگر می‌توان به عدم آگاهی مدیران از چارچوب‌ها و روش‌های جدید مدیریتی اشاره نمود.

در سازمان‌ها و ادارات دولتی و غیرانتفاعی این مشکل حادتر و اساسی‌تر است. این سازمان‌ها اصولاً از آنجا که سودآوری را از اهداف خود نمی‌دانند، عمدتاً حتی در مورد لزوم ارزیابی و اندازه‌گیری عملکردشان و حتی در مورد لزوم عملکرد مناسب و تعریف عملکرد مناسب دچار مشکلات و تردیدهای بسیاری هستند.

آموزش و پرورش به‌عنوان بزرگترین سازمان دولتی در ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. این سازمان با حجم عظیمی از مشتریان و ذی‌نفعان (دانش‌آموزان، اولیاء، دولت، جامعه و ...) و همچنین بزرگترین گروه کارکنان دولت مواجه است. تشکیلات و ساختار چه به لحاظ جغرافیایی و چه به لحاظ نوع و تنوع بسیار گسترده و وسیع است. در هر گوشه‌ای از کشور مدرسه و اداره برای تأمین نیازمندی‌های مدارس و نظارت بر آنها وجود دارد.

از سوی دیگر کارکرد این سازمان بزرگ نقش اساسی و اول را در آینده و سرنوشت فرد فرد جامعه و توسعه و رشد اقتصاد و کشور دارد. به‌نوعی آموزش و پرورش مهمترین سرمایه‌گذاری کشور برای آینده بلندمدت (و نه میان‌مدت) است.

طبعاً این سازمان گسترده و بزرگ و چنین سرمایه‌گذاری عظیمی نیازمند یک کنترل نظام‌مند مبتنی بر اهداف استراتژیک و بلندمدت ملی در این زمینه است. پرواضح است که برداشتن قدمی هرچند کوچک در این راه بسیار حائز اهمیت و شایان توجه است. در این شرایط تدوین و توسعه روشی برای پیاده‌سازی