

دانشگاه پیام نور

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی

گرایش: مدیریت و منابع انسانی

عنوان پایان نامه: بررسی امکان سنجی استقرار سیستم ارزیابی

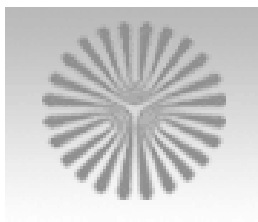
عملکرد تامین اجتماعی فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن

استاد راهنما: دکتر محسن جاجرمی زاده

استاد مشاور: دکتر اصغر رضویه

نگارش: رامین پشنگه

تابستان 1388



## دانشگاه پیام نور

بسمه تعالی

### تصویب پایان نامه / رساله

پایان نامه / رساله تحت عنوان بررسی امکان سنجی استقرار سیستم ارزیابی عملکرد تامین

اجتماعی فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن

که توسط رامین پشنگه در مرکز شیراز تهیه و به هیأت داوران ارائه گردیده است

مورد تأیید می باشد. تاریخ دفاع: 1388/7/18 نمره: 19 درجه

ارزشیابی: عالی

### اعضای هیأت داوران:

نام و نام خانوادگی	هیأت داوران	مرتبه علمی	امضاء
1- دکتر محسن جاجرمی زاده	استاد راهنما	استادیار	
2- دکتر اصغر رضویه	استاد مشاور	دانشیار	
3- دکتر جعفر جهانی	استاد داور	استاد یار	
4- خانم فثانه یزدانی	نماینده تحصیلات تکمیلی		



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیرم بہ:

بدر و ماور صبور و فدائکار

و خوالہرا عزیز

و بہ ہمہ کسانف کہ در راہ بیسرفنہ علم و دانش سہمی بر جہرہ دانشند.

## سپاسگزاری

اکنون که با یاری و عنایت پروردگار کار تکمیل این پروژه تحقیقاتی به پایان رسیده است، نخست، بر خود فرض می دانم که از استاد عالی قدر، جناب آقای دکتر محسن جاجرمی زاده که در کلیه مراحل انجام این تحقیق اینجانب را راهنمایی کرده اند، کمال تشکر را بنمایم. همچنین نهایت امتنان و سپاس خود را نسبت به جناب آقای دکتر اصغر رضویه که مرا از ارشادات ارزنده خود، همواره بهره مند ساختند، ابراز می دارم. از جناب آقای حسینی حراست محترم اداره کل تامین اجتماعی فارس که در زمینه مجوز اجرای این پروژه همکاری صمیمانه ای داشتند کمال تشکر و قدردانی دارم. از جناب آقای دکتر عبدالرضا نداف که در خصوص این پروژه مشورت های سازنده و مهمی ارائه دادند کمال تشکر می نمایم. همچنین از سرکار خانم زهرا پشنگه که در زمینه ویرایش و صفحه آرایی این پروژه همکاری نمودند کمال تشکر و قدردانی می نمایم.

## چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی امکان سنجی استقرار سیستم ارزیابی عملکرد تامین اجتماعی فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. جامعه آماری این تحقیق کارکنان تامین اجتماعی فارس بود. حجم نمونه آماری در این تحقیق از طریق فرمول کوکران بدست آمده که معادل 183 نفر بود. برای انجام این تحقیق از پرسشنامه محقق ساز استفاده شد. که شامل 47 سوال بود. این پرسشنامه 4 بعد کارت امتیازی متوازن، شامل بعد مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری را در بر می گیرد. به منظور اخذ میزان پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که پایایی آن با 0.7 بدست آمد. تایید میزان روایی پرسشنامه که محقق ساخته می باشد، با تایید 10 نفر از اساتید رشته مدیریت و صاحب نظر در این زمینه بدست آمد. که با حذف و اضافه کردن پرسشنامه اولیه در چندین نوبت مورد بازنگری قرار گرفته و نهایتاً به تایید اساتید رسیده است. با توجه به اینکه امکان سنجی استقرار سیستم ارزیابی عملکرد تامین اجتماعی فارس بر پایه نظرات کارشناسان و مدیران سازمان امکان پذیر می باشد، از روش پیمایش استفاده شد. در تجزیه و تحلیل آماری داده ها برای تحلیل توصیفی از میانه، میانگین، نما، جدول فراوانی و درصد برای توصیف داده ها و در تحلیل استنباطی از آزمون های t تک نمونه ای و مستقل و آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای تحقیق نشان می دهد که از نظر پاسخگویان، فرایند رشد و یادگیری کارکنان در سطح پایینی بود و سازمان از این نظر آمادگی مطلوبی ندارد و از این بابت باید سرمایه گذاری مناسبی به عمل آید. از نظر مشتری مداری میزان آمادگی سازمان در حد متوسط بود و با مقداری توجه اضافی و برنامه ریزی می تواند این بعد، برای بکارگیری کارت امتیازی متوازن آماده گردد. از نظر عملکرد مالی، میزان آمادگی سازمان در حد متوسط به پایین بود و از این نظر نیز سطح آمادگی مطلوب نیست. از نظر بعد فرایندهای داخلی، میزان آمادگی سازمان در حد متوسط به پایین بود، لذا در این بعد نیز توجه مضاعف ضروری می باشد.

## فهرست مطالب

عنوان صفحه

### فصل اول: کلیات

- 1-1- مقدمه ..... 1
- 2-1- بیان مسأله ..... 2
- 3-1- سابقه و ضرورت انجام تحقیق ..... 4
- 4-1- اهداف پژوهش ..... 4
- 1-4-1- اهداف اصلی ..... 4
- 2-4-1- اهداف فرعی ..... 5
- 5-1- سوالات پژوهش ..... 5
- 1-5-1- سوال اصلی ..... 5
- 2-5-1- سوالات فرعی ..... 5
- 6-1- تعاریف واژگان کلیدی ..... 6
- 1-6-1- کارت امتیازی متوازن ..... 6
- 2-6-1- عملکرد مالی ..... 6
- 3-6-1- فرایندهای داخلی کسب و کار ..... 7
- 4-6-1- رشد و یادگیری ..... 7
- 5-6-1- مشتری ..... 9

### فصل دوم: ادبیات تحقیق

- 1-1- مقدمه ..... 10
- 2-2- مبانی نظری تحقیق ..... 10
- 1-2-2- مزایای بکارگیری کارت امتیازی متوازن ..... 17
- 2-2-2- رقابت در عصر اطلاعات ..... 18



- 19-3-2-2- ضرورت استفاده از کارت امتیازی متوازن.....19
- 19-4-2-2- رابطه علت و معلول.....19
- 23-5-2-2- واحد های سازمانی متقاضی اجرای کارت امتیازی متوازن.....23
- 24-6-2-2- ویژگی های کارت امتیازی متوازن.....24
- 24-7-2-2- پاره ای کاربرد های کارت امتیازی متوازن.....24
- 27-8-2-2- کارت امتیازی برای کنترل مدیریت یا فقط برای اندازه گیری عملکرد.....27
- 27-9-2-2- ساخت وبه کارگیری کارت های امتیازی - نمایی فرآیندی.....27
- 28-1-9-2-2- توسعه استراتژی.....28
- 28-2-9-2-2- سیستم های کنترل مدیریت.....28
- 29-3-9-2-2- توسعه سیستم ها و فن آوری اطلاعات.....29
- 29-4-9-2-2- سازمان یادگیرنده.....29
- 30-10-2-2- کارکردهای کارت امتیازی متوازن.....30
- 32-1-10-2-2- ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان.....32
- 32- منظر مالی.....32
- \* مرتبط نمودن اهداف مالی به استراتژی واحد کسب و کار.....32
- 34- منظر مشتری.....34
- \*دنیای مشتری ما.....35
- \*سه منبع اصلی ارزش برای مشتریان.....36
- منظر فرایندهای داخلی کسب و کار.....37
- منظر یادگیری و رشد.....38
- 40-2-10-2-2- سامانه مدیریت راهبردی.....40
- برطرف کردن مانع مربوط به انتقال چشم انداز از طریق ترجمه راهبرد.....40
- رفع مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان از طریق سرازیر کردن کارت امتیازی متوازن.....40
- یادگیری راهبرد برای غلبه بر مانع تعهد مدیریت.....40
- رفع مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم از طریق تخصیص راهبردی منابع.....41

41.....	2-2-10-3- ابزار برقراری ارتباط.....
41.....	2-2-11- پیاده سازی یک سیستم امتیازی متوازن.....
42.....	2-2-11-1- مرحله اول : طراحی سیستم کارت امتیازی متوازن.....
44.....	2-2-11-2- اجرای سیستم امتیازی توازن.....
46.....	2-2-12- شرایط اجرای کارت امتیازی متوازن.....
46.....	2-3- پیشینه تحقیق.....
46.....	2-3-1- سوابق تحقیقاتی داخلی.....
48.....	2-3-2- سوابق تحقیقاتی خارجی.....
53.....	2-3-3- نقد و بررسی تحقیقات داخلی و خارجی.....
53.....	2-4- چارچوب نظری تحقیق و مدل تحقیق و فرضیه ها.....
53.....	2-4-1- چارچوب نظری تحقیق.....
57.....	2-4-2- مدل تحقیق.....
59.....	2-5- تعریف عملیاتی متغیرها.....
59.....	2-5-1- عملکرد مالی.....
59.....	2-5-2- فرایندهای داخلی کسب و کار.....
59.....	2-5-3- رشد و یادگیری.....
59.....	2-5-4- مشتری.....

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

60.....	3-1- مقدمه.....
60.....	3-2- جامعه آماری.....
64.....	3-3- حجم نمونه و شیوه نمونه گیری.....
64.....	3-4- ابزار جمع آوری داده ها.....
66.....	3-5- پایایی و روایی.....
66.....	3-6- فنون تحلیل داده ها.....

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل

68.....	4-1- مقدمه.....
---------	-----------------

68	2-4-تحلیل توصیفی.....
70	1-2-4-تحلیل توصیفی در سطح ابعاد و مولفه ها.....
78	2-2-4-تحلیل توصیفی مفهوم (کارت امتیازی متوازن).....
78	3-4-تحلیل استنباطی.....
80	1-3-4-آزمون سوال اصلی.....
81	2-3-4-آزمون سوالات فرعی.....
84	3-3-4-آزمون مولفه ها.....
90	4-3-4-آزمون متغیرهای جمعیت شناختی.....
100	5-3-4-آزمون متغیرهای جمعیت شناختی برای سوال اصلی.....
	4-4-تعیین سهم هر کدام از ابعاد در تغییرات کارت امتیازی متوازن و همچنین هر کدام از مولفه ها در تغییرات ابعاد از دیدگاه کارکنان سازمان تامین اجتماعی در سطح ادتاره کل و شعب پنجگانه شیراز.....
104	1-4-4-همسازی درونی بین ابعاد.....
105	2-4-4-تحلیل عاملی ابعاد.....

### فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری

107	1-5-مقدمه.....
107	2-5-خلاصه ای از کل تحقیق.....
108	3-5-نتیجه گیری.....
109	1-3-5-نتیجه گیری سوال اصلی.....
109	2-3-5-نتیجه گیری مولفه های کارت امتیازی متوازن.....
111	3-3-5-نتیجه گیری ابعاد کارت امتیازی متوازن.....
112	4-3-5-نتیجه گیری جمعیت شناختی.....
114	5-3-5-نتیجه گیری سهم هر کدام از ابعاد و مولفه ها.....
115	4-5-ارتباط نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین.....
115	5-5-موانع و محدودیت های تحقیق.....
116	6-5-پیشنهادات.....
116	1-6-5-پیشنهادات کلی.....
116	2-6-5-پیشنهادات تحقیق.....

118.....7-5- فهرست منابع و ماخذ.....

### فهرست شکل ها:

- شکل (1) روابط علت و معلولی در کارت امتیازی متوازن.....21
- شکل (2) یک ساختار سلسله مراتبی برای کارت امتیازی متوازن.....22
- شکل (3) فرایند کارت امتیازی متوازن.....28
- شکل (4): یک کارت امتیازی بنیادی ، همراه با مثالهایی از مفاد نوعی آن
- برای هر یک از چهار جنبه.....30
- شکل (5) منابع ارزشی مشتریان.....36

### فهرست نمودارها:

- نمودار 2-1: قابلیت های فرایندی سازمان.....31
- نمودار 2-2: مدل اجرای سیستم امتیازی متوازن.....42
- نمودار 2-3 : چارچوب یادگیری عملکرد استراتژیک و عملکرد عملیاتی.....44
- نمودار 2-4 : منطق سیستم امتیازی متوازن.....45
- نمودار شماره 3-2-1- توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر حسب جنسیت.....61
- نمودار شماره 3-2-2- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس سابقه کاری آنها
- در سازمان.....61
- نمودار شماره 3-2-3- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس سطح تحصیلات
- آنها.....62
- نمودار شماره 3-2-4- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس پست سازمانی
- آنها.....63

### فهرست جداول :

- جدول شماره 3-2-1- توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر حسب
- جنسیت.....61

- جدول شماره 3-2-2- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس سابقه کاری  
 آنها در سازمان..... 62
- جدول شماره 3-2-3- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس سطح تحصیلات  
 آنها..... 62
- جدول شماره 3-2-4- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس پست سازمانی  
 آنها..... 63
- جدول شماره 4-2-1- توزیع فراوانی پست سازمانی پاسخگویان بر حسب  
 سطح تحصیلات آنها..... 68
- جدول شماره 4-2-2- توزیع فراوانی پست سازمانی پاسخگویان بر حسب  
 جنسیت آنها..... 69
- جدول شماره 4-2-3- توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخگویان بر حسب  
 جنسیت آنها..... 69
- جدول شماره 4-2-4- توزیع فراوانی پست سازمانی پاسخگویان بر حسب  
 سطح تحصیلات آنها..... 70
- جدول شماره 4-1-9- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به فرایند رشد و یادگیری در سازمان..... 70
- جدول شماره 4-1-10- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به تلاش برای جلب و نگهداری مشتری در سازمان..... 71
- جدول شماره 4-1-11- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به عملکرد مالی سازمان..... 71
- جدول شماره 4-1-12- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به فرایندهای داخلی سازمان..... 72
- جدول شماره 4-1-13- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به برنامه ریزی مالی مناسب و کافی در سازمان..... 72
- جدول شماره 4-1-14- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به برنامه ریزی در جهت افزایش کارایی سازمان..... 73
- جدول شماره 4-1-15- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 به میزان موفقیت سازمان در تولید و ارائه خدمات..... 73

- جدول شماره 4-1-16- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 74..... به میزان دسترسی‌شان به اطلاعات مشتریان.....
- جدول شماره 4-1-17- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 74..... به وجود نوآوری در شیوه‌های کاری در سازمان.....
- جدول شماره 4-1-18- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها در مورد  
 75..... میزان ارائه پشتیبانی و اطلاع رسانی برای خدمات سازمان.....
- جدول شماره 4-1-19- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها در مورد  
 75..... میزان آموزش‌های تخصصی کارکنان.....
- جدول شماره 4-1-20- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 76..... به برنامه سازمان در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان.....
- جدول شماره 4-1-21- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 76..... به تلاش سازمان برای جلب رضایت مشتریان.....
- جدول شماره 4-1-22- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 77..... به تلاش سازمان برای جلب اعتماد مشتریان و حفظ آنها.....
- جدول شماره 4-1-23- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 77..... به تلاش سازمان جهت جذب مشتریان بیشتر.....
- جدول شماره 4-1-24- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس نظر آنها نسبت  
 78..... به آمادگی برای پیاده سازی کارت امتیازی متوازن.....
- جدول شماره 4-1-25- آزمون t تک نمونه ای به منظور بررسی سوالات  
 78..... پرسشنامه.....
- جدول شماره 4-3-1- آزمون سوال اصلی.....  
 80.....
- جدول شماره 4-3-2- آزمون سوال فرعی شماره 1.....  
 81.....
- جدول شماره 4-3-3- آزمون سوال فرعی شماره 2.....  
 82.....
- جدول شماره 4-3-4- آزمون سوال فرعی شماره 3.....  
 82.....
- جدول شماره 4-3-5- آزمون سوال فرعی شماره 4.....  
 83.....
- جدول شماره 4-3-6- آزمون مولفه شماره 1.....  
 84.....
- جدول شماره 4-3-7- آزمون مولفه شماره 2.....  
 84.....
- جدول شماره 4-3-8- آزمون مولفه شماره 3.....  
 85.....

- جدول شماره 4-3-9- آزمون مولفه شماره 4.....85
- جدول شماره 4-3-10- آزمون مولفه شماره 5.....86
- جدول شماره 4-3-11- آزمون مولفه شماره 6.....87
- جدول شماره 4-3-12- آزمون مولفه شماره 7.....87
- جدول شماره 4-3-13- آزمون مولفه شماره 8.....88
- جدول شماره 4-3-14- آزمون مولفه شماره 9.....88
- جدول شماره 4-3-15- آزمون مولفه شماره 10.....89
- جدول شماره 4-3-16- آزمون مولفه شماره 11.....90
- جدول شماره 4-3-17- آزمون سوال شماره 1 جمعیت شناختی.....90
- جدول شماره 4-3-18- آزمون سوال شماره 2 جمعیت شناختی.....91
- جدول شماره 4-3-19- آزمون سوال شماره 3 جمعیت شناختی.....91
- جدول شماره 4-3-20- آزمون سوال شماره 4 جمعیت شناختی.....92
- جدول شماره 4-3-21- آزمون سوال شماره 5 جمعیت شناختی.....92
- جدول شماره 4-3-22- آزمون سوال شماره 6 جمعیت شناختی.....93
- جدول شماره 4-3-23- آزمون سوال شماره 7 جمعیت شناختی.....94
- جدول شماره 4-3-24- آزمون سوال شماره 8 جمعیت شناختی.....94
- جدول شماره 4-3-25- آزمون سوال شماره 9 جمعیت شناختی.....95
- جدول شماره 4-3-26- آزمون سوال شماره 10 جمعیت شناختی.....96
- جدول شماره 4-3-27- آزمون سوال شماره 11 جمعیت شناختی.....96
- جدول شماره 4-3-28- آزمون سوال شماره 12 جمعیت شناختی.....97
- جدول شماره 4-3-29- آزمون سوال شماره 13 جمعیت شناختی.....98
- جدول شماره 4-3-30- آزمون سوال شماره 14 جمعیت شناختی.....98
- جدول شماره 4-3-31- آزمون سوال شماره 15 جمعیت شناختی.....99
- جدول شماره 4-3-32- آزمون سوال شماره 16 جمعیت شناختی.....100
- جدول شماره 4-3-33- آزمون جنسیت برای سوال اصلی.....100
- جدول شماره 4-3-34- آزمون سابقه کاری کارکنان برای سوال اصلی.....101
- جدول شماره 4-3-35- آزمون سطح تحصیلات کارکنان برای سوال اصلی.....102
- جدول شماره 4-3-36- آزمون پست سازمانی کارکنان برای سوال اصلی.....103

جدول شماره 1-4-4- ماتریس همسازی درونی بین ابعاد.....104

جدول شماره 2-4-4- ماتریس همبستگی ابعاد با مفهوم (کارت امتیازی

متوازن) و مولفه ها با ابعاد .....105



## 1- کلیات

### 1-1- مقدمه:

همه سازمان ها چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در غالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرایندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. با ظهور عصر اطلاعات و تشدید رقابت، دیگر ارزیابی عملکرد سازمان تنها با تحلیل معیار های مالی گذشته امکان پذیر نیست و ایجاد تحول در سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژی سازمان امری غیر قابل اجتناب است (عبداللهی، ولدخانی، شرافت، 1384: 1).

شرکت های عصر اطلاعات جهت موفقیت در بازارهای جهان ناگزیر از سرمایه گذاری در قابلیت های رقابتی جدیدی هستند که سطح دستیابی به آنها با شاخص های مالی قابل سنجش نیست. یک سازمان به نوبه خود از استراتژی ها و معیارهای گوناگونی تشکیل می شود که هر یک از آنها تصویر ناقصی از عملکرد آن سازمان ارائه می نمایند. تمرکز بر یک معیار یا استراتژی سبب می شود تا سازمان از اهداف و معیارهای دیگر غافل شود. برای کنترل موثر و بازنگری کامل، باید توازنی در بین معیارها صورت پذیرد. اینکه اندازه گیری ها باید متوازن باشد، یکی از هنرهای مدیریت است (سلیم پور، 1383: 10-11). برای اینکه مدیریت کنیم باید بتوانیم اندازه گیری کنیم. این عبارت یکی از کلیدی ترین عوامل مدیریت می باشد (نوربخش، رسولیان، بهجتی، 1385: 32).

در سال 1992 پروفیسور رابرت کاپلان استاد دانشگاه هاروارد و دکتر دیوید نورتن مقاله ای منتشر کردند که در آن رویکرد جدیدی برای اندازه گیری عملکرد با عنوان کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند.

کارت امتیازی متوازن که در طول یک پروژه تحقیقاتی یکساله با مشارکت 12 شرکت توسعه یافته بود شامل مجموعه ای از معیارها است که به مدیران دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان می دهد (جائیان، 1384: 3).

کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت عملکرد است که در هر سازمانی برای دمیدن روح دیدگاه و اهداف سازمان به وظایف روزمره، مدیریت و ارزیابی استراتژی و بهبود سازمانی، توانایی سازمان و کارکنان و حتی روابط بین فردی و با هر مقیاسی در سازمان ها بکار می روند. کارت امتیازی متوازن چارچوبی را فراهم می سازد تا بتوان جنبه های مالی و رضایت مشتری و همچنین توانایی های سازمان و فرایندها را اندازه گیری کرد (انصاری، جلیلی، 1384: 1).

## 1-2- بیان مسئله:

در سال های نه چندان دور معیار های مالی زیربنای ارزیابی عملکرد سازمان ها شناخته می شدند و حسابداری هزینه به عنوان زبان رسمی کسب و کار مطرح بود. معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه و ارزش افزوده اقتصادی برای موفقیت سازمان های پیشین از اهمیت زیادی برخوردار بود. اما بسیاری از کارشناسان و مفسران به گونه های مختلف از اندازه گیری های مالی کسب و کار انتقاد می کردند. به عنوان نمونه بیان شد که تاکید بیش از اندازه بردستیابی و نگهداری نتایج مالی کوتاه مدت سبب می شود که شرکت ها در مقاطع کوتاه مدت سرمایه گذاری کنند و برای ایجاد ارزش در دراز مدت بویژه در دارایی های غیر ملموس و معدودی که رشد آینده را سبب می شوند کمتر سرمایه گذاری نمایند. همچنین با تمرکز مدیران بر معیارهای مالی، این خطر وجود دارد که سیستم گزارش گیری عملکرد به سمت کاهش هزینه و سودآوری کوتاه مدت سوق داده شود. واز بسیاری عوامل بحرانی مانند رضایت مشتری، آموزش کارکنان و غیره که موفقیت درازمدت سازمان را تعیین می کنند غافل شوند (لطفیانی، 1385: 50).

مشکلات و محدودیت های سیستم سنتی ارزیابی عملکرد از زمان آغاز شکل گیری علم مدیریت و تکامل مفاهیم تقسیم کار و سازمان، واژه های کنترل و نظارت در ادبیات مدیریت پیوسته بکار گرفته شده است. اگرچه علم نوین مدیریت امروز ناقص فرایندهای کنترل و نظارت به شیوه سنتی نیست، ولی دگرگونی مفاهیم اساسی و اثر متغیرهای مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جهان معادل های لغوی و اصطلاحی جدیدی را جایگزین کرده است. از طرف دیگر در سال های اخیر مدیریت استراتژیک جایگاه ویژه ای را در سازمان های مختلف پیدا کرده است. و با توجه به ماهیت کارگشایی آن در صنایع مختلف توانسته نقش مهمی را در تعیین و تعریف استراتژی های سازمان های مختلف ایفا نماید (لطفیانی، 1385: 53-52).

نکته مهم و قابل توجه در پیاده سازی سیستم مدیریت استراتژیک آن است که این استراتژی ها لازم است در مقاطع مختلف مورد توجه و ارزیابی قرار گرفته و در صورت انحراف از مسیر مطلوب، مورد بازنگری واقع شوند. امروزه صاحب نظران و مدیران سازمان ها دریافته اند که سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد که نوعاً مبتنی بر دیدگاه های مالی بوده اند و ریشه در تئوریهای اقتصادی دارند به تنهایی نمی توانند تصویر مناسب و کاملی از فعالیت های داخل سازمان برای طراحان سیستم های کنترل مدیریت فراهم کنند. به طور کلی استفاده از شاخص های مالی به عنوان تنها معیار در مدیریت کنترل و ارزیابی عملکرد اثرات نامطلوب زیر را به دنبال خواهد داشت:

الف - قربانی کردن تفکر بلند مدت

ب - ناسازگاری با واقعیت های کسب و کار امروز

ج - نگاه به گذشته

د - تمایل به تقویت تفکیک وظیفه ای

معیار های مالی به بسیاری از سطوح سازمان مرتبط نمی باشند. بنابراین سازمان ها جهت کسب، حفظ و توسعه مزیت رقابتی در عصری که رقابت، رشد تکنولوژی، افزایش انتظارات مشتریان و نظایر اینها جزء لاینفک حیات سازمان ها شده است، نیازمند طراحی و استقرار سیستم های نوین ارزیابی عملکرد می باشند (نلی اندی<sup>1</sup>، 1995: 116-80).

به طور خلاصه می توان گفت که تکیه بر معیارهای مالی صرف برای اطمینان از اینکه استراتژی، خوب اجرا شود کافی نیست و نیاز به سیستم جدیدی وجود دارد که تاحد امکان نقطه ضعف های سیستم های سنتی را نداشته و پاسخگوی مشکلات سیستم های سنتی باشند (رجائیان، 1386: 3).

با وجود توسعه دامنه بکارگیری برنامه ریزی های استراتژیک سازمانها و بنگاه های دولتی و خصوصی در کشور، مفهوم مدیریت استراتژیک در سازمان های درگیر اغلب در سطح کلیات باقی مانده و کمتر سازمانی در کشور وجود دارد که نسبت به عملیاتی کردن استراتژی های تدوین شده اقدام کرده باشد. اما به دلیل عدم وجود بستر های لازم ساختاری و مدیریتی استراتژی های تدوین شده و علیرغم صرف منابع و زمان زیاد، به هنگام اجرا و پیاده سازی با مشکل مواجه هستند و جاری شدن استراتژی ها و اهداف بلند مدت بسیار بطئی انجام می شود. اغلب نظام مدیریت استراتژیک تدوین شده با گذشت زمان به فراموشی سپرده می شود، لذا می توان اذعان داشت که عملیاتی کردن اهداف و استراتژی های سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدون جهت جاری سازی استراتژی ها، از چالش های مهم مدیران و سازمان های کشور محسوب می شود. که در این خصوص کارت امتیازی متوازن ضمن جبران خلاء موجود در اکثر نظام های مدیریتی، یک فرایند سیستماتیک را برای اجرا و دریافت بازخورد استراتژیک ارائه می دهد. فرایند های مدیریتی که بر این اساس اجرا می شود، باعث هماهنگی و تمرکز سازمان بر اجرای یک استراتژی بلند مدت می شود که این امر برای سازمان های امروزی یک اصل و پایه و ضرورتی اجتناب ناپذیر محسوب می شود.

با توجه به اهمیت این موضوع و اینکه در خصوص سیستم ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن در کشور ما تحقیقات کمی صورت گرفته و مهم تر اینکه سازمان تامین اجتماعی یکی از سازمان های استراتژیک در ارائه خدمات عمومی و ضروری به هموطنان می باشد. پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن در این سازمان مهم و ارزشمند به نظر می رسد. در این خصوص می بایستی ابتدا بررسی می کردیم که آیا سازمان تامین اجتماعی آمادگی پیاده سازی این سیستم ارزیابی عملکرد را دارد یا خیر. بنابراین موضوع پایان نامه خود را

---

1- Neely Andy

بررسی امکان سنجی ارزیابی عملکرد تامین اجتماعی فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن انتخاب کردم تا در صورت آماده بودن زیر ساخت ها برای پیاده سازی این سیستم ارزیابی عملکرد ، محقق دیگری بتواند با خیال راحت این سیستم ارزیابی عملکرد را در سازمان تامین اجتماعی فارس پیاده سازی کند و در صورت آماده نبودن زیرساخت ها ، آسیب شناسی شد ، و مشکلات و مسائل مرتفع گردد.

### 1-3- سابقه و ضرورت انجام تحقیق:

در قرن بیست و یکم به ابزارهای کنترل و حسابداری جدیدی برای استراتژی های سازمان نیاز می باشد. نوآوری های سریع ، رقبای کارآفرین و مشتری های با تقاضاهای فزاینده ، پویایی بازارهای رقابتی را دو چندان کرده است. نظام های کنترل و سنجش عملکرد ابزارهای حیاتی مدیران برای تحقق استراتژی ها و برنامه های سود هستند. این نظام ها به مدیران در ایجاد توازن میان سود، رشد و کنترل، عملکرد کوتاه مدت و بلند مدت، انتظارات مختلف، فرصت های توجه مدیریت و انگیزه های مختلف رفتار کمک می کنند. نظام های کنترل و سنجش عملکرد به مدیران کمک می کنند به موانع سازمان غلبه نمایند (سایمونز<sup>1</sup>، 1385: 15).

ظهور فن آوری های جدید اطلاعات و گشایش بازارهای جهانی ، فرضیات اساسی کسب و کار مدرن را تغییر داده است. شرکت ها و سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی تنها با توسعه دارایی های مشهود نمی توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. سازمان های تولیدی و خدماتی در عصر اطلاعات به توانایی های جدیدی برای موفقیت در عرصه رقابت نیاز دارند. توانایی یک شرکت در بسیج و بکارگیری دارایی های نامشهود برای خلق و حفظ مزیت رقابتی بسیار مهم است (سایمونز ، 1385 : 269).

امروزه کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از 15 ابزار مدیریتی پرکاربرد و کم خطا و موثر بین مدیران شرکتهای دنیا شناخته شده است. تحقیقات نشان می دهد حدود 70 درصد شرکت های آمریکایی از این ابزار مهم بهره برده اند یا درصد استفاده از آن هستند (رجائیان ، 1386 : 3). بنابراین از آنجایی که این سیستم ارزیابی عملکرد مبحث جدید و مهمی است ، باید وجود داشته باشد تا از این طریق ادامه کارها با موفقیت بیشتر همراه باشد.

### 1-4- اهداف پژوهش :

#### 1-4-1- هدف اصلی:

بررسی میزان آمادگی زیرساخت های تامین اجتماعی برای ارزیابی عملکرد سیستم با رویکرد کارت امتیازی متوازن در سطح اداره کل و شعب پنج گانه تامین اجتماعی شیراز .