

سورة الاحقاف



دانشگاه پیام نور

بخش علوم انسانی

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی

گروه علوم انسانی

عنوان پایان نامه :

تدوین سنجه های رویکرد ارزیابی متوازن (BSC)

در بررسی عملکرد شهرداری میاندوآب

استاد راهنما:

دکتر زهرا فروتنی

استاد مشاور:

دکتر علی نجات بخش

پژوهشگر:

مهتاب افلاکی

آبان 1391



دانشگاه پیام نور

بخش علوم انسانی

مرکز تهران

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)

گروه علوم انسانی

عنوان پایان نامه :

تدوین سنجه های رویکرد ارزیابی متوازن (BSC)

در بررسی عملکرد شهرداری میاندوآب

استاد راهنما:

دکتر زهرا فروتنی

استاد مشاور:

دکتر علی نجات بخش

پژوهشگر:

مهتاب افلاکی

آبان 1391

به پاس تعبیر عظیم انسانی شان از کلمه ایثار

به پاس عاطفه سرشار وجودشان

به پاس قلب های بزرگشان

و به پاس محبت های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند

این اثر را اگر منزلتی باشد تقدیم می کنم به :

پدر و مادر و برادرانم

و

استادم جناب دکتر مجتبی رجب بیگی

## سپاسگزاری:

با تشکر از زحمات استاد ارجمندم سرکار خانم دکتر زهرا فروتنی که راهنما کامل و جوابگوی سوالات و مشکلات اینجانب بوده و همچنین جناب آقای دکتر علی نجات بخش که زحمت مشاوره این پایان نامه را تقبل نمودند، مدیران و کارشناسان محترم شهرداری میاندوآب و کلیه ی دوستانم که مرا یاری کردند.

## چکیده

رویکرد ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد نوین، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، و یادگیری و رشد کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌دهد. رویکرد مذکور با توجه ویژه به دارایی های نامشهود سازمان که در عصر کنونی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده، این امکان را به سازمان می‌دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارایی های نامشهود، در صورت لزوم به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها بپردازد.

این پژوهش به تدوین سنجه های ارزیابی عملکرد بر اساس رویکرد ارزیابی متوازن (BSC) در بررسی عملکرد شهرداری میاندوآب پرداخته است. روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است و ابزار گردآوری داده ها و اطلاعات پرسشنامه می باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شهرداری میاندوآب به تعداد 120 نفر، و نمونه گیری نیز به روش سرشماری انجام گرفته است. جهت تجزیه تحلیل داده ها و یافته های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی به شیوه تحلیل عاملی و نرم افزار SPSS برای آزمون سوالات و اکتشاف سنجه های مرتبط با اهداف راهبردی شهرداری استفاده گردید. جهت بررسی اعتبار پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ، مشاهده شد که ضریب خرده مقیاس در چهار بعد رویکرد نزدیک به عدد یک و از هماهنگی درونی بالایی برخوردار است که عینی ترین راه برای تعیین هماهنگی سوال های پرسشنامه است و برای اثبات کفایت نمونه برداری از شاخص kmo استفاده گردید که مقدار آن 0/834 بدست آمد و زمانی که این مقدار از 0/6 بیشتر باشد به راحتی می توان از تحلیل عاملی استفاده کرد، بنابراین از تحلیل عاملی برای استخراج سنجه ها و یافته های پژوهش استفاده گردید. با توجه به نتایج تحلیل عاملی از بین 54 سنجه مطرح در پرسشنامه، و بر اساس چهار عامل (مشتری، مالی، فرآیندهای داخلی کسب و کار، رشد و یادگیری)، 34 سنجه استخراج شد. و از آنجا که 20 سنجه دیگر، بدلیل داشتن بار عاملی پایین قادر به پوشش این چهار عامل نبودند، از تحلیل نهایی خارج شدند. در نهایت بر اساس نتایج تحقیق سنجه های مالی، مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی مرتبط با اهداف راهبردی شهرداری بدست آمد.

**مفاهیم کلیدی:** رویکرد ارزیابی متوازن، ارزیابی عملکرد، نقشه استراتژی، سنجه های عملکرد، شهرداری

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	<b>فصل اول</b>
2.....	1-1-مقدمه
3.....	1-2- بیان مسئله
5.....	1-3- اهمیت و ضرورت تحقیق
8.....	1-4-اهداف اساسی تحقیق
9.....	1-5-سوالات تحقیق
9.....	1-6- کاربردهای متصور از تحقیق
9.....	1-7-جامعه آماری و روش نمونه گیری
10.....	1-8- روش تحقیق
10.....	1-8-1-روش و ابزار گردآوری اطلاعات
10.....	1-8-2-روش تجزیه تحلیل داده ها
11.....	1-9- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق
13.....	1-10- تعاریف نظری تحقیق
15.....	1-11- تعاریف عملیاتی تحقیق
۱۶.....	<b>فصل دوم</b>
17.....	1-2-مقدمه
18.....	2-2- بخش اول: مدیریت استراتژیک
19.....	2-2-1-ماهیت و ضرورت مدیریت استراتژیک
19.....	2-2-2-برخی اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

- 20.....1-2-2-2-رسالت (مأموریت).....
- 20.....2-2-2-2-چشم انداز.....
- 20.....3-2-2-2-استراتژی.....
- 21.....4-2-2-2-اهداف (مقاصد).....
- 21.....3-2-2-3-مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک.....
- 24.....3-2-3-بخش دوم: ارزیابی عملکرد.....
- 25.....1-3-2-پیشینه ارزیابی عملکرد و دیدگاه های موجود در این زمینه.....
- 29.....2-3-2-تعاریف ارزیابی عملکرد.....
- 31.....3-3-2-ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد.....
- 33.....4-3-2-فرآیند ارزیابی عملکرد.....
- 37.....5-3-2-اصول اندازه گیری عملکرد.....
- 39.....6-3-2-مزایای نظام ارزیابی عملکرد.....
- 39.....1-6-3-2-برای سازمان.....
- 40.....2-6-3-2-برای ارزیابی کننده.....
- 40.....3-6-3-2-برای ارزیابی شونده.....
- 40.....7-3-2-ویژگی های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد.....
- 41.....1-7-3-2-مؤلفه های ورودی نظام ارزیابی:.....
- 43.....2-7-3-2-ویژگی های مربوط به فرآیند در نظام ارزیابی:.....
- 44.....3-7-3-2-ویژگی های مربوط به کارکردهای نظام ارزیابی:.....
- 45.....8-3-2-اهداف نظام ارزیابی دستگاه های اجرایی:.....
- 47.....9-3-2-ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی.....
- 48.....10-3-2-محدودیت های اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی.....



- 49 ..... 11-3-2- معیارهای ارزیابی عملکرد
- 50 ..... 12-3-2- محدودیتها و نارسایی های اندازه گیری عملکرد به روش سنتی
- 52 ..... 13-3-2- سیستمهای اندازه گیری جدید
- 53 ..... 14-3-2- عوامل مؤثر در تعیین سیستم ارزیابی
- 54 ..... 15-3-2- الگوها و تکنیکهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها
- 54 ..... 1-15-3-2- مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)
- 56 ..... 2-15-3-2- مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريج
- 58 ..... 3-15-3-2- مدل سینک و تاتل
- 60 ..... 4-15-3-2- مدل شناخت برتری سازمان (CED)
- 61 ..... 5-15-3-2- مدل تعالی عملکرد دمینگ
- 62 ..... 6-15-3-2- الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت کیفیت (TQM & ISO)
- 63 ..... 7-15-3-2- الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتب (AHP)
- 64 ..... 8-15-3-2- چارچوب مدوری و استیبل (2000)
- 65 ..... 9-15-3-2- نظام رویکرد ارزیابی متوازن (BSC)
- 66 ..... 10-15-3-2- روش تحلیل ذینفعان
- 11-15-3-2- مقایسه تطبیقی مدل های تعالی بنیاد اروپایی، مالکوم بالدريج، دمینگ و رویکرد ارزیابی متوازن
- 67 ..... متوازن
- 70 ..... 4-2- بخش سوم: رویکرد ارزیابی متوازن
- 70 ..... 1-4-2- خاستگاه رویکرد ارزیابی متوازن:
- 73 ..... 2-4-2- تاریخچه رویکرد ارزیابی متوازن
- 74 ..... 3-4-2- سیر تحول رویکرد ارزیابی متوازن در جهان و ایران
- 75 ..... 1-3-4-2- نسل اول
- 76 ..... 2-3-4-2- نسل دوم

- 77..... 3-3-4-2- نسل سوم
- 80 ..... 4-4-2- چرا استراتژی ها در عمل پیاده نمی شنود؟
- 80..... 1-4-4-2- دلایل شکست استراتژی ها
- 81..... 2-4-4-2- روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت برطرف کردن موانع اجرای استراتژی
- 84 ..... 5-4-2- استراتژی و کارت امتیازی متوازن
- 84..... 1-5-4-2- فرآیند تفسیر چشم انداز:
- 84..... 2-5-4-2- فرآیند مرادده و ارتباط:
- 84..... 3-5-4-2- فرآیند برنامه ریزی کسب و کار:
- 84..... 4-5-4-2- فرآیند بازخورد و یادگیری:
- 85 ..... 6-4-2- وجوه رویکرد ارزیابی متوازن
- 85..... 1-6-4-2- منظر مالی
- 86..... 2-6-4-2- منظر مشتری
- 86..... 3-6-4-2- منظر فرآیندهای داخلی
- 87..... 4-6-4-2- منظر رشد و یادگیری
- 88 ..... 7-4-2- توازن در ارزیابی متوازن
- 89 ..... 8-4-2- مراحل پیاده سازی رویکرد ارزیابی متوازن
- 89..... 1-8-4-2- گام اول: شناخت مأموریت، رسالت، چشم اندازها
- 90..... 2-8-4-2- گام دوم: تدوین استراتژی ها
- 91..... 3-8-4-2- گام سوم: تعریف و دسته بندی اهداف
- 92..... 4-8-4-2- گام چهارم: تهیه نقشه ی استراتژیک
- 94..... 5-8-4-2- گام پنجم: تعیین سنجه های عملکرد و مقادیر کمی برای آنها
- 94..... 1-5-8-4-2- سنجه

- 94.....2-5-8-4-2- کاربرد اصلی سنجه ها
- 95.....3-5-8-4-2- راهنمایی انتخاب سنجه ها
- 95.....4-5-8-4-2- تعیین مقادیر کمی سنجه ها
- 97.....6-8-4-2- گام ششم: تعیین و اولویت بندی ابتکارات اجرایی
- 99 .....9-4-2- مزایای بکارگیری مدل امتیازی متوازن
- 99 .....10-4-2- نقاط ضعف مدل ارزیابی متوازن
- 100.....11-4-2- دلایل استفاده از رویکرد امتیازی متوازن
- 102.....12-4-2- ویژگی های یک کارت امتیازی خوب
- 103 .....5-2- بخش چهارم: مفهوم شهر، شهرداری و سیستم شهری
- 105.....1-5-2- وظایف شهرداری
- 105.....2-5-2- شهرستان میاندوآب
- 109.....3-5-2- راهبردهای توسعه شهر میاندوآب
- 111.....4- 5-2- ضرورت ارزیابی عملکرد شهرداری
- 114 .....6-2- پیشینه تحقیق
- 114.....1-6-2- پیشینه پژوهش در ایران
- 117.....2-6-2- پیشینه پژوهش های خارجی
- ۳۰ ..... فصل سوم
- 121 .....1-3- مقدمه
- 121 .....2-3- نوع و روش تحقیق
- 122 .....3-3- روش گردآوری اطلاعات
- 123 .....4-3- روش تجزیه تحلیل داده ها
- 123 .....5-3- فرآیند انجام تحقیق

124 ..... 6-3- جامعه و نمونه آماری

125 ..... 7-3- قلمرو تحقیق

125 ..... 1-7-3- قلمرو موضوعی

125 ..... 2-7-3- قلمرو مکانی

125 ..... 3-7-3- قلمرو زمانی

126 ..... 8-3- ابزار سنجش و اندازه گیری

126 ..... 1-8-3- بررسی روایی پرسشنامه

127 ..... 2-8-3- بررسی پایایی پرسشنامه

#### ۱۳۲ ..... فصل چهارم

133 ..... 1-4- مقدمه

133 ..... 2-4- بخش اول: آمار توصیفی سوالات پرسشنامه

136 ..... 3-4- بخش دوم: تحلیل عاملی پرسشنامه

#### ۱۴۸ ..... فصل پنجم

149 ..... 1-5- مقدمه

149 ..... 2-5- بحث و نتیجه گیری

155 ..... 3-5- نقشه استراتژی

156 ..... 4-5- پیشنهادهای کاربردی تحقیق

158 ..... 5-5- محدودیتهای تحقیق

#### ۱۶۰ ..... منابع و مأخذ

۱۶۸ ..... پیوست ها

## فهرست شکل ها و نمودارها

صفحه	عنوان
12.....	شکل 1-1- مدل مفهومی تحقیق.....
31.....	شکل 1-2- چهارچوب اجرای استراتژی.....
41.....	شکل 2-2- رابطه نظام ارزیابی با اهداف و راهبردها.....
56.....	شکل 3-2- چهارچوب نحوه توزیع امتیازات.....
58.....	شکل 4-2- شمای کلی مدل مالکوم بالدريج.....
59.....	شکل 5-2- هفت شاخص عملکرد.....
61.....	شکل 6-2- ابعاد سه گانه مدل شناخت برتری سازمان.....
65.....	شکل 7-2- الگوی ممیزی و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد.....
79.....	شکل 8-2- مدل توسعه یافته رویکرد ارزیابی متوازن.....
83.....	شکل 9-2- رویکرد ارزیابی متوازن چهارچوبی را جهت اجرای استراتژی فراهم مینماید.....
85.....	شکل 10-2- چهار فرآیند مدیریتی جدید.....
87.....	شکل 11-2- وجوه روش ارزیابی متوازن.....
93.....	شکل 12-2- رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن.....
106.....	شکل 13-2- نقشه استان آذربایجان غربی.....
124.....	شکل 1-3- فرآیند انجام تحقیق.....
159.....	شکل 1-5- نقشه استراتژی شهرداری میاندوآب.....
24.....	نمودار 1-2- فرآیند مدیریت استراتژیک.....

- 33.....نمودار 2-2-ارزیابی عملکرد.
- 37.....نمودار 2-3-فرآیند ارزیابی عملکرد.
- 134.....نمودار 4-1-توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنس.
- 135.....نمودار 4-2-توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب وضعیت تحصیلی.
- 140.....نمودار 4-3-نمودار SCREE عامل های مواد پرسشنامه.
- 147.....نمودار 4-4-میانگین عوامل پرسشنامه.

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
28.....	جدول 1-2- مقایسه نگرش سنتی و نوین ارزیابی عملکرد.....
67.....	جدول 2-2- مقایسه مدل های تعالی اروپا، مالکوم بالدريج، دمینگ و ارزیابی متوازن از نظر ماهیت.....
68.....	جدول 3-2- نقاط قوت و ضعف مدل های تعالی اروپا، مالکوم بالدريج، دمینگ و ارزیابی متوازن.....
98.....	جدول 4-2- اهداف شرکت هواپیمایی ساوت وست.....
104.....	جدول 5-2- امور مختلف یک سیستم مطلوب شهری و عناصر مرتبط در آن به تفکیک.....
107.....	جدول 6-2- تقسیمات سیاسی شهرستان میاندوآب.....
128.....	جدول 1-3- ضریب پایایی خرده مقیاس رشد و یادگیری.....
129.....	جدول 2-3- ضریب پایایی خرده مقیاس مشتری.....
130.....	جدول 3-3- ضریب پایایی خرده مقیاس فرآیندهای داخلی.....
131.....	جدول 4-3- ضریب پایایی خرده مقیاس مالی.....
131.....	جدول 5-3- ضریب اعتبار خرده مقیاس های پرسشنامه.....
133.....	جدول 1-4- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنس.....
134.....	جدول 2-4- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب وضعیت تحصیلی.....
135.....	جدول 3-4- شاخص های توصیفی سن و سابقه کار پاسخ دهندگان.....
137.....	جدول 4-4- نتایج KMO و آزمون بارتلت.....
138.....	جدول 5-4- ارزش ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد تراکمی عوامل پرسشنامه.....
141.....	جدول 6-4- میزان اشتراک مواد پرسشنامه با اجرای تحلیل مؤلفه های اصلی.....
143.....	جدول 7-4- ارزش ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد تراکمی عوامل چهارگانه پرسشنامه.....

جدول 4-8- ماتریس عملهای چهارگانه استخراج شده با روش تحلیل مؤلفه های اصلی بعد از

143..... جرخش

جدول 4-9- شاخص های توصیفی نمرات عوامل پرشسنامه در پاسخ دهندگان..... 147

جدول 5-1- نتایج پژوهش..... 151



# فصل اول

## کلیات تحقیق

## 1-1- مقدمه

جهان در حال تغییر و تحول است. به ویژه جهان تجارت، اول اینکه پیشرفت های تکنولوژی منجر به دگرگونی جهان شده است و دوم اینکه انتظارات مشتریان تغییر یافته است و معمولاً این انتظارات به دلیل ارتقاء فرهنگ و تحصیلات افزایش یافته است. این تغییرات اثرات قابل توجهی بر بسیاری از کسب و کارها داشته و به طور فزاینده ای خدمات بخش دولتی را نیز تحت تأثیر قرار داده است، بطوریکه باعث ظهور بحث مدیریت دولتی نوین در دهه 90 گشته و منجر به بکارگیری نظامهای مدیریت قابل انعطاف که بخش خصوصی پیشگام استفاده از آنهاست توسط دولتها شده است.

تکنولوژی به طور خاص مستقل از بخش میباشد. بسیاری از فرایندهای تجاری که به وسیله تکنولوژی بهبود یافته و یا حتی انتقال داده شده است، در بخش دولتی هم وجود دارد و اگر درس های یاد گرفته از بخش خصوصی به سازمانهای بخش دولتی منتقل نگردد تعجب برانگیز خواهد بود. یکی از مهمترین علل موفقیت بیشتر سازمان های خصوصی به سازمان های دولتی نزدیکتر بودن این سازمان ها به سازمان های استراتژیک محور است. این سازمان ها شیوه جدیدی از مدیریت را برگزیده اند به نام مدیریت استراتژیک. (پراپر و ویلسون<sup>1</sup>، 2003: 13)

بسیاری از سازمانهای دولتی و حرفه ای، سیستمهای مدیریت عملکرد را با اعتقاد به اینکه آنها ممکن است منجر به شفافتر شدن سازمانها گردند یا مشوق هایی برای عملکرد ارائه دهند یا محاسبه عملکرد را امکان پذیر سازند، ایجاد کرده اند. اما این سیستمها معمولاً اثرات معکوس زیادی را ایجاد نموده اند. ایده اصلی اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی ساده است، یک سازمان دولتی عملکرد مورد نظر را فرمول بندی نموده و تبیین مینماید که چگونه این عملکرد به وسیله تعریف شاخصهای عملکرد اندازه گیری شود اما به واقع اندازه گیری عملکرد دولت دشوار است و این امر به ویژه در مورد پیامدها صحیح است "اثر نهایی مورد نظر"، این پیامد به سادگی به فاکتورهای زیادی بستگی دارد. (برویجن<sup>2</sup>، 2002: 26)

به طور کلی انتظارات بیشتر از همه سطوح دولت برای پاسخگو بودن بیشتر به ذینفعان و الزاماتی برای کارایی و اثربخشی بیشتر در عملیات دولتی باعث افزایش تمرکز و نیاز به اندازه گیری عملکرد شده است و در واقع اندازه گیری عملکرد و برنامه های ارزیابی محرکهای اصلی برای یک بخش دولتی اثربخش تر، کاراتر و پاسخگوتر باشند. (کلوت و مارتین<sup>3</sup>، 2000: 231)

1 - Propper & Wilson

2 -Bruijn

3 -Kloot & Martin

تحقیقات انجام شده در سطح جهان از جمله در کشور ایران نشان می دهد، سازمان ها محدودیت سیستم حسابداری سنتی را در سنجش عملکرد خود درک کردند. در علم مدیریت نیز مسأله فوق به دغدغه ای جدی تبدیل شده است؛ بطوریکه نتایج بررسی ها نشان می دهد، 90 درصد از برنامه های راهبردی سازمان ها، در عمل با شکست مواجه می گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان (ساحت نظر و عمل) است. بدین معنا که در ساحت نظری، ایده ها و اهداف بیان می شوند و در عرصه عمل، برنامه هایی اجرا می شوند که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمان ها و سیاست های تدوین شده ندارند. به بیان دیگر، ریشه این مشکل، در عدم تنظیم و تنسيق مدلی جامع جهت ترجمه چشم انداز و سیاست ها به برنامه های عملیاتی نهفته است. ازمظری کارکردگرایانه<sup>1</sup> تاکنون مدلهایی جهت رفع این مشکل جدی در سطح سازمان های انسانی ارائه شده است. عدم کفایت معیارهای مالی برای سنجش عملکرد سازمان ها، محققین را بر آن داشت که دست به توسعه مدل هایی زنند که دارایی های نامشهود سازمان را که سیستم های حسابداری سنتی قادر به اندازه گیری آنها نبودند اندازه بگیرد. که میتوان مدل ارزیابی متوازن (BSC)<sup>2</sup> را در زمره مهمترین آنها قرار داد که فعالیت های مانند ارتباط با مشتری، نوآوری در فرآیندها و آموزش کارکنان را نیز مد نظر قرار میدهد. (الوانی و دیگران، 1388: 6)

در این فصل به بیان کلیات تحقیق، اهداف و سوالات اصلی آن می پردازیم.

## ۱-۲- بیان مسئله

اساساً یک سازمان برحسب نیازهای محیطی به وجود می آید. خواه این نیاز از طریق عامه یا قشری خاص احساس شود، یا آنکه از سوی بنیانگذاران سازمان مطرح گردد. آنچه مسلم است، مبنای ایجاد سازمان، نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمات به محیط اجتماعی است. سازمانها برای آنکه به اهداف خود نائل شوند مجبورند با بخشها و گروههای مختلف محیط خود ارتباط داشته و نیازهای آنها را تأمین کنند. (قاسمی، 1380: 1)

در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط باتلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شدت زیاد پیدا کرده است. سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط

1 -Functional  
2 -Balanced Scorecard

گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. (آقازاده، 1384: 99)

امروزه مدیران در چنان محیط رقابتی و پیچیده ای فعالیت می کنند که ایجاد اهداف صحیح و درک چگونگی نیل به آنها به امری حیاتی تبدیل شده است. با گذشت زمان، برخی سازمان ها محدودیت سیستم حسابداری سنتی را در سنجش عملکرد سازمان درک کردند و دست به ایجاد سیستم هایی زدند که دارایی های نامشهود سازمان را که سیستم های حسابداری سنتی قادر به اندازه گیری آنها نبودند، اندازه می گرفت. بسیاری از سازمان ها از این سیستم ها در کنار سیستم های حسابداری سنتی برای سنجش عملکرد سازمان استفاده می کردند. اما بر طبق اظهار نظر اکثر نویسندگان و مدیران سازمان ها، ترکیب این دو سیستم نیز نمی تواند به طور کامل تمامی ابعاد سازمان را اندازه گیری کند. لذا سازمان ها به سیستمی نیاز خواهند داشت تا علاوه بر اندازه گیری تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت سازمان را نیز در دستیابی به رسالت و چشم انداز خود اندازه گیری نماید. این سیستم همچنین می تواند به مدیران سازمان در برنامه ریزی و تصمیم گیری های استراتژیک کمک شایانی نماید.<sup>1</sup> (آهن، 2001: 444)

از نظر نیون<sup>2</sup> با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمانها به شاخص ها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. ضعف معیارهای اندازه گیری سنتی و تغییر محیط رقابتی، نیاز به طراحی مجدد سیستم های اندازه گیری عملکرد را در سازمان ها مطرح کرده است. در سال 1992 در نشریه ی بازاریابی هاروارد<sup>3</sup> مقاله ای تحت عنوان "سنجه هایی که محرکه عملکردند" از کاپلان و نورتون منتشر گردید. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتهای موفق برای ارزیابی عملکرد خود، فقط به سنجه های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری نیز مورد ارزیابی قرار میدهند. یافته های آنها بیانگر این واقعیت بود که

---

1- Ahn

2 -Niven

3 -Harvard Business Review