

خیلی کم	کم	تا اندازه‌ای	زیاد	خیلی زیاد	خواهشمند است ارزیابی خودتان را از سازمان متبوع براساس شاخص های عملکردی زیر انجام دهید.
					افزایش بودجه پژوهشی و آموزشی سازمان (وابسته به عملکرد پژوهشی و آموزشی سال قبل کارکنان)
					بودجه پژوهشی سازمان (از طریق طرح‌های کلان ملی و برون سازمانی)
					افزایش درآمدهای جانبی سازمان (از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، کارگاه های آموزشی)
					بهبود نسبت هزینه‌ها به اعتبار (استفاده بهینه از تجهیزات و وسایل سازمان)
					میزان رضایت مشتریان از بعد تخصصی
					میزان رضایت کلی و عمومی مشتریان
					مهارت های تخصصی کسب شده مشتریان
					شهرت سازمان
					میزان بهره‌وری مشتریان از سازمان
					مشارکت کلیه ی اعضای گروه‌ها در اجرای امور مربوط به سازمان
					سرعت عمل اجرایی در خصوص طرح‌ها و برنامه های سازمان اعم از تصویب، اجرا و نظارت
					سرعت عمل اجرایی در خصوص ارتقای کارکنان
					میزان سرعت سازمان در تصمیم‌گیری و حل مسائل
					میزان تولید دانش در سازمان (بانک های اطلاعاتی و سالنامه‌های تولید دانش)
					میزان تقدیر و جوایز مربوط به عملکرد در سطح کشور
					تعداد طرح های پژوهشی و آموزشی انجام شده
					میزان شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی داخلی و خارجی

## معرفی پرسشنامه عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون (2001)

ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن جهت رشد و بهبود. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت ها است. منظور از اثر بخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است (قنبرزاده، 1391).

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن یک چارچوب مفهومی است که وظیفه ی آن، ترجمه اهداف استراتژیک سازمان به مجموعه ای از شاخص های عملکردی است. این شاخص ها بطور معمول از میان چهار وجه مذکور انتخاب می شود. تعدادی از این شاخص ها برای سنجش سازمان به سوی چشم انداز آن و برخی دیگر از آنها برای سنجش پیشرفت سازمان در دستیابی اهداف بلند مدت بکار می روند (ایران زاده و برقی، 1388).

✓ منظر مالی<sup>1</sup>: سنجه های مالی از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن اند، به ویژه در سازمان های انتفاعی، سنجه های این منظر به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند، نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد (کاپلان و نورتون، 1388: 22). خواسته ها و انتظارات سهام داران از سازمان چیست؟ و چه اهداف، اقدامات و برنامه های برای تحقق انتظارات ذینفعان لازم است (نجفی و همکاران، 1387: 3).

✓ منظر مشتری<sup>2</sup>: دیدگاه مشتری از کارت امتیاز متوازن شامل بخش های مشتری و بازار متعلق به تجارت و عملکرد تجارت در این بخش ها است. معیارهایی که در این بخش استفاده شده تا یک ارزیابی را با توجه به دیدگاه مشتری ایجاد کنند شامل بازار و سهم حساب، حفظ مشتری، کسب مشتری، رضایتمندی مشتری در بخش های مورد هدف می باشد (هاکانوقلو، 2010). خواسته ها و انتظارات مشتریان از سازمان چیست؟ و چه اهداف، اقدامات و برنامه های برای

<sup>1</sup> -financial perspective

<sup>2</sup> -customer perspective

تحقق انتظارات مشتریان لازم است (نجفی و همکاران، 1387: 3). هسته اصلی این دیدگاه شامل نسبت سهم بازار، بدست آوردن مشتریان، استمرار مشتریان، رضایتمندی مشتریان و سود آوری مشتریان می باشد (وو و همکاران، 2011).

✓ منظر فرآیندهای داخلی<sup>3</sup>: در منظر فرآیندهای داخلی سازمان ها می بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند ( کاپلان و نورتون، 1388: 20). در این دیدگاه به روند عملیاتی داخلی اشاره می کند که می بایستی از یک طرح متعلق به استراتژی های عملیاتی مطرح شده در سازمان، پیروی کند و همواره سعی خود را جهت بدست آوردن انتظارات مشتریان انجام دهند (وو و همکاران، 2011).

✓ منظر یادگیری و رشد<sup>4</sup>: دیدگاه یادگیری و رشد یک ساختار سازمانی را بیان می سازد که جهت حصول رشد و پیشرفت در یک دوره طولانی ضروری می باشد. این واقع گرایانه هست تا فرض کنیم که یک سازمان می تواند به تمام اهدافی که توسط مشتری و دیدگاه های فرآیند تجارت داخلی مقرر شده تنها با استفاده از تکنولوژی ها و توانمندی های فعلی دست پیدا کند. علاوه بر این نیاز است تا سازمان ها به صورت مداوم بهبود یابند تا یک رقابت شدیدی را حفظ کنند. یادگیری و رشد سازمانی دارای سه منبع مهم می باشد که شامل افراد، سیستم ها و روش های سازمانی می باشد (هاکانوولو، 2010). این دیدگاه شامل سه هسته اصلی شاخص های ارزیابی بوده که شامل رضایتمندی کارمندان، دوام سازی کارمندان و بهره وری کارمندان است (وو و همکاران، 2011).

به منظور سنجش عملکرد سازمانی می توان از پرسشنامه ای که توسط کاپلان و نورتون (2001) طراحی و تدوین شده است، استفاده کرد. این پرسشنامه از چهار بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و فرآیندهای یادگیری و رشد تشکیل شده است. این مقیاس از 17 گویه بسته پاسخ تشکیل شده است. هرکدام از گویه ها به صورت طیف لیکرت 5 درجه ای تنظیم شده است. در جدول زیر توزیع گویه های این پرسشنامه ارائه شده اند.

<sup>3</sup> -internal process perspective

<sup>4</sup> -Learning and growth perspective

توزیع سوالات پرسشنامه‌ی عملکرد سازمانی

ابعاد	تعداد سوال ها	شماره سوال ها
مالی	4	4-1
مشتری	5	9-5
فرایندهای داخلی	4	13-10
یادگیری و رشد	4	17-14

طیف مورد استفاده در سه پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد (شامل: خیلی کم، کم، تا اندازه‌ای، زیاد و خیلی زیاد) در جدول زیر نشان داده شده است.

مقیاس درجه‌بندی سوالهای پرسشنامه‌های پژوهش بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت

گزینه انتخابی	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه‌ای	کم	خیلی کم
امتیاز	5	4	3	2	1

پایایی و روایی

پرسشنامه استاندارد عملکرد روایی محتوایی داشته است ولی از آنجایی که جهت بومی سازی کردن و هماهنگ کردن سوالات با جامعه آماری اصلاحات مختصری در آن صورت گرفت و لذا روایی محتوایی و صوری آن با نظر متخصصان و استادان مدیریت در مطالعه قنبرزاده (1391) مورد تایید قرار گرفت. این پرسشنامه در مطالعات متعددی در ایران به کار گرفته شده و اعتبار یابی شده است از جمله می توان اشاره کرد به پژوهش قنبرزاده (1391) که پایایی پرسشنامه در این پژوهش 0/88 گزارش شده است و ضرایب پایایی زیرمقیاس‌های پرسشنامه عملکرد سازمانی به قرار زیر بدست آمده است:

ابعاد عملکرد سازمانی	ضریب پایایی
مالی	0/745

0/722	مشتری
0/706	فرایندهای داخلی
0/793	یادگیری و رشد

## منابع

رحیمی، غ. (1385). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره 173، صص 41-44.

قنبرزاده، ن.م. (1391)، بررسی وضعیت و ارایه الگوی ساختاری عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن از طریق سرمایه فکری در دانشگاه ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.

کاپلان، ر، نورتون، د. (1388)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هشتم.

نجفی، س ، آریانزاد، م، حسین زاده لطفی، ف، ابن الرسول، س. (1387)، ارزیابی کارایی با تلفیق دو نظام اندازه گیری BSC و DEA ، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره 11، صص 1-11.

Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37-50.

Hoscanoglu, G. (2010). *Measuring and managing intellectual capital: An examination of critical success factors*. MA , University of Wien.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. Accounting horizons*, 15(1), 87-104.