

## ارزیابی عملکرد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان همدان توسط کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در سال ۱۳۹۲

علیرضا مهرابی\*

عباس خاکپور\*\*

مهنز آصف پور و کیلیان\*\*\*

### چکیده

سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی، به سیستم‌های ارزیابی نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های خود را مورد سنجش قرار دهند. هدف از این پژوهش، ارزیابی عملکرد کلیه مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان همدان با استفاده از کارت امتیازدهی متوازن و مدل تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی است. تحقیق حاضر، توصیفی و از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و مهارت‌آموزان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان در سال ۱۳۹۲ می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق توزیع دو پرسشنامه محقق‌ساخته بین ۱۸۶ نفر کارکنان و ۳۸۴ نفر مهارت‌آموزان انتخاب شده توسط نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام و نتایج توسط نرم‌افزار تحلیل شد. بر اساس تحقیق، شاخص‌های کلیدی برای ارزیابی مراکز شناسایی و با محاسبه اوزان و معیارها، مراکز تابعه رتبه‌بندی شدند. با تحلیل نتایج به دست آمده نیز نقاط قوت و ضعف مراکز شناسایی شد. نتایج این تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی آموزشی، تدوین چارچوب ارزیابی مراکز فنی و حرفه‌ای، هنرستان‌های فنی و سیاست‌های توسعه‌ای مورد استفاده اولیا امر قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** آموزش فنی و حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی.

## مقدمه

در نظام اداری و اجرایی کشور، رضایت مردم از خدمات ارائه شده از سوی دستگاه‌های دولتی به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می‌شود (درافشانی و همکاران، ۱۳۹۱). همه سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخشی نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند (الوانی و تقوی، ۱۳۸۲، ۴). در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به‌گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به‌عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود (عادلی، ۱۳۸۴، ۱۲۵). دولت‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلان خود را با هدف به اجرا درآوردن وضع می‌کنند. اما بررسی‌های عملی پیرامون اجرای برنامه‌ها نشان داده است که گاهی اوقات برنامه‌های ساده هم در اجرا با شکست روبه‌رو می‌شوند (همیلتن، ۲۰۰۰، ۱۲). لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان کنیم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵، ۳۶). سازمان‌ها برای منابع و مشتریان به رقابت می‌پردازند و باید به نحوی نتایج حاصل از تصمیمات و اقدامات خود را ارزیابی کنند (بنتز، ۲۰۱۲، ۱). اندازه‌گیری عملکرد از جمله بهترین راه‌های به‌دست آوردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است (دیوید، ۱۳۷۹، ۴۲) ارزیابی عملکرد سازمانی مهم‌ترین فرآیند در پی‌ریزی سیستم ارتقای عملکرد می‌باشد (چارلز، ۲۰۰۲، ۶۴). ارزیابی عملکرد، شامل دو اقدام اساسی است، اولین اقدام در ارزیابی عملکرد، تعیین مطلوب<sup>۱</sup> یا نامطلوب بودن عملکرد است. دومین اقدام مشخص کردن این امر است که آیا عملکرد مذکور ناشی از شانس و اقبال بوده یا در نتیجه تخصص، حاصل شده است. (راعی و پویان فر، ۱۳۸۹، ۴۰۵). به‌طور خلاصه، ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین‌شده، مشتمل بر

1. Superior Performance
2. Inferior Performance

ارزیابی عملکرد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای ...

اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایتمندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف مشخص آنها است (ستاری فرد، ۱۳۸۳، ۱). ارزیابی به مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها و شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (بیانکو، ۴۵، ۱۹۸۴).

سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به طور عمده متکی بر سنجش‌های مالی بوده با پیچیده‌تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب و کار در آستانه قرن ۲۱ نارسایی سنجش‌های مالی صرف بیش از پیش نمایان شد (عزیزخانی، ۱۳۹۰، ۲). به تدریج که شرکت‌ها و سازمان‌ها وارد عصر اطلاعاتی شدند و مزیت رقابتی خود را در جاهای دیگری غیر از کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری دیدند، این رویکردها نیز توسعه یافتند و از حالت تک‌بعدی که همان بعد مالی بود به حالت چندبعدی تغییر یافتند (زنجیردار و دیگران ۱۳۸۹، ۴) در واقع، تخمینی که اخیراً زده شده است، نشان می‌دهد که بیش از ۵۰ درصد شرکت‌هایی که مجله فورچون ۱۰۰۰ روش ارزیابی متوازن را به عنوان روش مدیریت عملکرد خود برگزیده‌اند (پل آر، ۱۳۸۶، ۱۸). کارت امتیازی متوازن، چارچوبی جامع برای مدیران اجرایی فراهم می‌آورد تا چشم‌انداز و راهبرد سازمان را به عملیات اجرایی، ترجمه کنند (فرهمند، ۱۳۸۲، ۱۱ به نقل از صادقی، ۱۳۸۸، ۱). ابن رسول در تحقیق خود نشان داد که مدل امتیازات متوازن با توجه به شاخص‌های مقایسه‌ای، ملموس‌ترین و مناسب‌ترین مدل برای ارزیابی و سنجش عملکرد در سازمان‌های ایران می‌باشد (ابن رسول، ۱۳۸۳، ۶۵). تورج مجیبی در تحقیق خود نشان داد که از میان مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازی متوازن به دلیل تمرکز بر راهبردهای سازمان و توانایی اندازه‌گیری بهره‌وری در محیط‌های بسیار پیچیده و سیاسی دولتی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی مناسب‌تر بوده است (نیازآزری و دیگران، ۱۳۸۷، ۱۱۳). مدل امتیازات متوازن به عنوان سیستمی فراگیر در سازمان‌های مختلف، تولیدی، خدماتی، دولتی و عام‌المنفعه به کار گرفته شده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۷، ۵). فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به منظور تصمیم‌گیری و انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های متعدد با توجه به شاخص‌هایی که تصمیم‌گیرنده تعیین می‌کند به کار می‌رود (مهرگان، ۱۳۸۴، ۱۶۵). همچنین، با بررسی پیشینه تحقیق‌های انجام شده تعدادی از آنها به شرح ذیل ذکر می‌شود. در سال ۱۳۸۸ دکتر چنگیز والمحمدی و نگین فیروزه در مقاله‌ای با عنوان ارزیابی عملکرد با تکنیک کارت امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد یک سازمان آموزشی پرداختند. در این تحقیق، مدلی برای ارزیابی عملکرد در یک

سازمان آموزشی پیشنهاد شده است. مبنای این مدل، کارت امتیازی متوازن می‌باشد. بر اساس این مدل، پس از شناسایی و واضح ساختن مأموریت و چشم‌انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه پیشنهادی کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) تعریف شده است. نتایج حاصله بیانگر کسب موفقیت سازمان در جهت تحقق اهداف تعیین‌شده و درک این اهداف و شاخص‌ها از سوی کارکنان است. همچنین، فلاح و همکاران در سال ۱۳۹۱ با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوشش داده‌ها در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان یزد نشان داده شد. استفاده از این روش به شناسایی بخش‌هایی که برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری است کمک می‌کند و فرصت‌هایی را برای یادگیری دوطرفه بین واحدها فراهم کرده است. بنتز و دیگران با مقاله‌ای تحت عنوان ارزیابی چندبعدی عملکرد سازمانی، یکپارچه‌سازی BSC و AHP در سال ۲۰۱۲ یک شرکت مخابراتی برزیلی را برای بررسی و ادغام دو روش کارت ارزیابی متوازن و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی مورد مطالعه قرار می‌دهد. رویکرد یکپارچه‌ای که در اینجا ارائه شده، به ارائه یک تصویر خوب از عملکرد (از طریق بحث و گفتگوی عمیق در میان مدیران) و ارزیابی کلی می‌پردازد. فرآیند تعاملی و تکرارشونده به کار گرفته شده در این مطالعه دارای مزیت‌های بیشتری از مدیران است که آنها را قادر می‌سازد تا درک بهتری از جنبه‌های گوناگون ارزیابی عملکرد داشته باشند. نتایج می‌تواند به‌عنوان ورودی به‌عنوان مثال، برای شکل دادن به توزیع پاداش، طرح‌های تشویقی و بحث در مورد دلایل ممکن برای شکاف‌های عملکرد و موفقیت ارائه شود. مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای در شهرستان‌های استان تنها بنگاه‌های آموزشی غیررسمی دولتی هستند که خدمات مختلفی را به جامعه شهری ارائه می‌کنند. از یک سو با گروه‌های مختلف جامعه (دانشجویان، کارجویان، کارگران، سربازان، زندانیان، آسیب دیدگان اجتماعی و...) سر و کار دارند که همان مشتریان آنها هستند و از سوی دیگر، این مراکز به دلیل ماهیت آموزشی دائماً می‌بایست پرسنل خود را آموزش و ارتقا داده و به‌روز نگاه‌دارند. همچنین، به دلیل انجام آموزش‌های عملی و کاربردی نیاز به تهیه تجهیزات مدرن و گران‌قیمت و اساتید خبره دارند که باید منابع و مصارف آن به‌خوبی مدیریت شده و از سویی باید فرآیندهای داخلی خود را برای پاسخگویی به نیازهای جامعه و انجام خدمات جدید نیز بهبود ببخشند. بنا بر موارد فوق انجام ارزیابی عملکرد که یکی از ارکان مهم مدیریت استراتژیک است، در این مراکز ضروری است تا بتوان ضمن

ارزیابی عملکرد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای ... ۱۱۵  
شناسایی نقاط قوت و ضعف وضعیت عملکردی این مراکز را در راه رسیدن به  
مأموریت اصلی رصد کرد.

### روش پژوهش

موضوع پژوهش ارزیابی عملکرد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان همدان توسط کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در سال ۱۳۹۲ است و پژوهش حاضر به لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع توصیفی است و از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان همدان به تعداد ۳۶۰ نفر و مهارت‌آموزان به تعداد ۱۰۰۰۰ نفر بوده است که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به ترتیب ۱۸۶ و ۳۸۴ نفر به‌دست آمد. برای انجام این تحقیق از روش‌های بررسی اسناد و مدارک، جستجوی اینترنتی و مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه محقق‌ساخته ۱۱ و ۳۵ سؤالی استفاده گردید. پرسشنامه شماره یک برای سنجش نظر کارآموزان مراکز ثابت آموزش فنی و حرفه‌ای استان به‌عنوان مشتری سازمان طراحی شد. برای سه منظر دیگر، مدیران و کارکنان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان با پرسشنامه شماره ۲ مورد نظرسنجی قرار گرفتند. برای تعیین روایی از نظر اساتید دانشگاه و متخصصان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد (جدول ۱). با توجه به مقادیر ضرایب آلفای هر یک از پرسشنامه‌ها (بزرگ‌تر از ۰/۷)، از پایایی مطلوب برخوردار هستند. در این پژوهش، پس از تهیه پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، تحلیل آماری داده‌ها صورت گرفته است. سپس با استفاده از آزمون فریدمن، شاخص‌ها را در ۴ حوزه کارت امتیازدهی متوازن مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار داده و بر اساس روش تحلیل سلسله‌مراتبی و نرم‌افزار Expert Choice نیز رتبه‌بندی مراکز انجام شد.

جدول (۱) ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

ضریب	تعداد سؤالات	پرسشنامه‌ها
۰/۷۹/۱	۱۱	پرسشنامه شماره ۱ (مشتریان)
۰/۹۶/۳	۳۵	پرسشنامه شماره ۲ (مدیران و کارکنان)

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی: اطلاعات توصیفی مربوط به تعداد ۱۸۴ کارمند و ۳۸۴ کارآموز مورد سؤال این پژوهش به تفکیک به شرح جداول شماره ۲ و ۳ می‌باشد.

جدول (۲) توزیع فراوانی جنسیت، سابقه، تحصیلات، سن و تأهل کارکنان

ردیف	آماره	توصیف	تعداد	درصد
۱	جنسیت	زن	۸۲	٪۴۴
		مرد	۱۰۴	٪۵۶
۲	سابقه	زیر ۵ سال	۴۵	٪۲۴
		۵ تا ۱۰ سال	۸۴	٪۴۵
		۱۰ تا ۱۵ سال	۱۸	٪۱۰
		۱۵ تا ۲۰ سال	۲۴	٪۱۳
		۲۰ سال به بالا	۱۵	٪۸
۳	تحصیلات	دیپلم و پایینتر	۱۴	٪۸
		فوق دیپلم	۳۴	٪۱۸
		لیسانس	۱۳۰	٪۷۰
		فوق لیسانس و بالاتر	۸	٪۴
۴	سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۸۴	٪۴۵
		۳۰ تا ۴۰ سال	۶۷	٪۳۶
		۴۰ تا ۵۰ سال	۲۱	٪۱۱
		۵۰ سال و بیشتر	۱۴	٪۸
۵	تأهل	متأهل	۱۱۱	٪۶۰
		مجرد	۷۵	٪۴۰

جدول (۳) توزیع فراوانی جنسیت، سابقه، تحصیلات، سن و تأهل کارآموزان

ردیف	آماره	توصیف	تعداد	درصد
۱	جنسیت	زن	۱۸۸	٪۴۹
		مرد	۱۹۶	٪۵۱
۲	وضعیت مهارت	فاقد مهارت	۲۰۱	٪۵۲
		نیمه‌ماهر	۱۲۵	٪۳۳
		ماهر	۵۸	٪۱۵
۳	تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۰۹	٪۲۸
		فوق‌دیپلم	۱۴۵	٪۳۸
		لیسانس	۱۲۵	٪۳۳
		فوق‌لیسانس و بالاتر	۵	٪۱
۴	سن	۱۵ تا ۳۰ سال	۲۸۷	٪۷۵
		۳۰ تا ۴۰ سال	۷۶	٪۲۰
		۴۰ تا ۵۰ سال	۲۱	٪۵

### یافته‌های استنباطی

برای انجام آزمون نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. در تمامی متغیرهای تحقیق سطح معناداری آزمون از  $\alpha=0/05$  کوچک‌تر است. بنابراین، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع‌ها رد نمی‌شود. در نتیجه، توزیع تمامی متغیرهای تحقیق نرمال هستند و برای آزمون مناسب بودن یا نامناسب بودن راهبرد هر یک از متغیرها می‌توان از آزمون t-test استفاده کرد (جدول شماره ۴).

جدول (۴) آزمون t برای شاخص‌ها

t- test					شاخص‌ها
حد بالا	حد پایین	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	
۲/۸۷	۲/۶۳	۲/۷۵	۰/۰۰۰	۱۸۵	۴۶/۱۱۲
۲/۹۳	۲/۷۰	۲/۸۱	۰/۰۰۰	۱۸۵	۴۸/۳۴۲
۲/۵۴	۲/۲۹	۲/۴۱	۰/۰۰۰	۱۸۵	۳۸/۰۲۶
۱/۹۳	۱/۸۴	۱/۹۰	۰/۰۰۰	۳۸۳	۵۶/۸۸۸

## پاسخ به سؤالات تحقیق

سؤال ۱: اولویت بندی اهداف راهبردی با استفاده از BSC در مراکز فنی و حرفه‌ای استان همدان چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال با استفاده از آزمون فریدمن، رتبه بندی بین عوامل مختلف انجام شد. نتیجه این آزمون به ترتیب میزان تأثیر از زیاد به کم به شکل زیر اولویت بندی شد.

شاخص مالی: ۱. درآمد زایی، ۲. افزایش بهره‌وری و ۳. کاهش هزینه.

شاخص مشتری: ۱. کارایی هزینه، ۲. امکان اشتغال و ۳. ایجاد مهارت و توانایی.

شاخص فرآیندهای داخلی: ۱. فرآیندهای مدیریت عملیات، ۲. فرآیندهای نوآوری،

۳. فرآیندهای مدیریت مشتری و ۴. فرآیندهای اجتماعی و قانونی.

شاخص رشد و یادگیری: ۱. سرمایه‌های سازمانی، ۲. سرمایه‌های اطلاعاتی و

۳. سرمایه‌های انسانی.

سؤال ۲: رتبه بندی مراکز فنی و حرفه‌ای شهرستان‌های استان با توجه به BSC با استفاده از AHP چگونه است؟

با استفاده از پرسشنامه، معیارها بر اساس هدف دو به دو با هم مقایسه شد و نظر خبرگان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای اخذ شد. سپس وزن هر یک از معیارها پس از نرمالیزه کردن محاسبه و وزن شاخص‌های هر شهرستان با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice تعیین شد. از مجموع حاصل ضرب وزن به دست آمده برای هر شهرستان در معیار به دست آمده از مقایسات زوجی، وزن شهرستان مربوطه به دست آمده و سپس شهرستان‌ها به ترتیب از مقدار وزن بالاتر به کمتر به ترتیب. ۱. شهرستان اسدآباد، ۲. شهرستان توپسرکان، ۳. شهرستان کبودرآهنگ، ۴. شهرستان همدان، ۵. شهرستان رزن، ۶. شهرستان ملایر، ۷. شهرستان بهار و ۸. شهرستان نهاوند رتبه بندی شدند.

## نتیجه گیری

همه سازمان‌ها برای رشد و توسعه در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان و فرایند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. این تحقیق بر اساس شاخص‌های کارت امتیازی متوازن و ابزار تحلیل سلسله‌مراتبی در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای شهرستان‌های استان همدان اجر شد. در مقایسه یافته این تحقیق با یافته‌های



ارزیابی عملکرد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای ... AHP شناسایی نشد؛ پژوهشگران دیگر مورد مشخصی از به‌کارگیری همزمان BSC و AHP شناسایی نشد؛ اما در تحقیقات انجام‌شده با BSC و تشابه آنها با این تحقیق، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد. این مدل باعث شناسایی و واضح ساختن مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه پیشنهادی کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) شده است. نتایج به‌کارگیری آن بیانگر کسب موفقیت سازمان در جهت تحقق اهداف تعیین‌شده و درک این اهداف و شاخص‌ها از سوی کارکنان است. نتایج می‌تواند به عنوان ورودی به عنوان مثال، برای شکل دادن به توزیع پاداش، طرح‌های تشویقی و بحث در مورد دلایل ممکن برای شکاف‌های عملکرد و موفقیت ارائه شود. همچنین، از بخش‌های مهم آن به‌صورت خلاصه زیر می‌توان نتیجه‌گیری کرد: «عدم توازن کارکنان مرد و زن در مراکز استان».

تعداد زیاد کارآموزان فاقد مهارت (۵۲٪) یا نیمه‌ماهر (۳۳٪) ورودی به مراکز آموزشی، تعداد زیاد فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها نسبت به افراد کم‌سواد (۷۲٪) ورودی به مراکز آموزشی که نشان از شدت بیکاری فارغ‌التحصیلان و نیاز به آموزش‌های مهارتی در جامعه دارد، تعداد زیاد افراد در رده سنی ۱۵ تا ۳۰ سال (۷۵٪) که نشان‌دهنده تعداد زیاد جوانان جویای مهارت و شاید جویای کار می‌باشد. همچنین، بر اساس نتایج حاصله، عوامل هر یک از ۴ منظر کارت امتیازدهی متوازن اولویت‌بندی شد و مشخص شد از نظر جامعه تحقیق در منظر رشد و یادگیری عامل سرمایه‌های سازمانی، در منظر مشتری عامل کارایی هزینه و در منظر فرآیندهای داخلی، عامل فرآیندهای مدیریت عملیات و در منظر مالی، عامل درآمدزایی از اولویت نخست برخوردارند. در بین مراکز، اسدآباد رتبه نخست و نهاوند رتبه آخر را کسب کرد. به نظر می‌رسد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای می‌بایست نسبت به ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی خود در سطح ستاد و استان‌ها بر اساس مدل‌های علمی روز دنیا اقدام کند تا بدین‌وسیله بتواند ضمن ارزیابی و کنترل اهداف راهبردی خود از میزان تحقق هر یک از برنامه‌های عملیاتی در دوره‌های زمانی مختلف آگاه شود و مدیران ارشد سازمان می‌بایست اهتمام بیشتری در انتقال و پیاده‌سازی راهبردها برای نیل به اهداف راهبردی در مراکز آموزشی داشته باشند و حساسیت و دقت بیشتر در انتصاب مدیران کل و رؤسای مراکز آموزشی داشته باشند. همچنین، با توجه به افزایش جمعیت فارغ‌التحصیلان بیکار مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای می‌بایست آموزش‌های خود را هم بر اساس نیاز بازار کسب و کار و با نگاه به شغل‌های جدید و مورد نیاز در آینده ساماندهی کنند.

## منابع

- ابن‌الرسول، الف و رضایی، محسن (۱۳۸۳). کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد. فصل‌نامه مدیریت فردا، شماره ۵-۶.
- الوانی، س م و نقوی، س م (۱۳۸۲). الگوی امتیازدهی متوازن، روشی برای بهره‌وری بخش دولتی. مطالعات مدیریت. شماره ۳۷ و ۳۸.
- درافشانی، ع و دیگران (۱۳۹۱). بررسی و تحلیل نتایج افکارسنجی از مراجعان دستگاه‌های اجرایی در استان قزوین سال ۹۰. معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری قزوین، دفتر منابع انسانی و تحول اداری.
- راعی، ر و پویان فر، الف (۱۳۸۹). مدیریت سرمایه‌گذاری پیشرفته. انتشارات سمت.
- رحیمی، غ (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- زنجیردار، م؛ کهن، ع و سلطان‌زاده، ع (۱۳۸۷). مدیریت، اندازه‌گیری و گزارشی از سرمایه‌فکری، اتاق بازرگانی. نشریه اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران.
- ستاری فرد، الف (۱۳۸۳). چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها تعمیرات و بازرسی. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- صادقی، ع (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد بر اساس کارت امتیازی متوازن، مطالعه موردی سازمان بنیاد شهید کردستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
- عادل‌لی، ع (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- عزیزخانی، م (۱۳۹۱). رتبه‌بندی شاخص‌های کارت امتیازی متوازن، مورد مطالعه تأمین اجتماعی استان زنجان. اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت.
- فردآر، د (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک دکتر علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فلاح، ح (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد و ارائه راهکارهای بهبود در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) و تحلیل پوشش داده‌ها (DEA). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- مهرگان، م (۱۳۸۴). پژوهش عملیاتی پیشرفته. تهران: نشر کتب دانشگاهی.
- نادی قمی، و و زارع، م (۱۳۸۲). ارزیابی متوازن. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۳۲.

۱۲۱ \_\_\_\_\_ ارزیابی عملکرد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای ...  
نیازآذری، ک؛ صالحی، م و خلیلی، س (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس  
کارت امتیازی متوازن در مراکز تأمین اجتماعی استان مازندران. مجله مدیریت  
صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، سال سوم (شماره ۶).  
نیون، پ (۱۳۸۶). ارزیابی متوازن، گام به گام. مترجمان پرویز بختیاری و همکاران.  
تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.  
والمحمدی، چ و فیروزه، ن (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک  
کارت امتیازی متوازن. فصل‌نامه مدیریت، سال هفتم. شماره ۱۸.

- Bentes, A.; Carneiro, J; Silva, J. d.; Kimura, H. (2012).  
Multidimensional assessment of organizationa performance:  
Integrating BSC and AHP. Journal of Business Research, 65,  
1790
- Bianco, v. (1984). In praise of performance. Personnel Journal(503),  
40-48.
- Charles, L. (2002). Organizational assessment: A framework for  
improving performance (International Development Research  
Centre ed.). Ottawa, Canada.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997). Why does business need a balanced  
scorecard? Journal of cost management.

Archive of SID