

مسکن و محیطیات

شماره ۱۴۵ ♦ بهار ۹۳ ♦

## ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی براساس برنامه چهارم و

### پنجم توسعه با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

#### (مطالعه موردی: روستاهای استان اصفهان)

تورج مجیبی\* / مرضیه محمدی\*\* / آزاده چنگیزی محمدی\*\*\* / مجتبی چنگیزی محمدی\*\*\*\*

۱۳۹۱/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت مقاله:

۱۳۹۲/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله:

#### چکیده

مشکل کیفیت و استحکام نامناسب ساخت و سازهای روستایی با توجه به سازه‌خیزی عمومی کشور، موضوع بهسازی و نوسازی مسکن روستایی را طی دو دهه اخیر، جزء برنامه‌های ثابت دولت در خصوص نواحی روستایی کرده است. هدف از تحقیق حاضر؛ ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی بر اساس برنامه چهارم و پنجم توسعه با استفاده از منظرهای کارت امتیازی متوازن (شهروندان و ارباب‌رجوع، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، مسئولیت اجتماعی و مالی) می‌باشد. روش تحقیق این پژوهش از نظر هدف؛ کاربردی و از نظر روش؛ توصیفی-پیمایشی است. از ابزار پرسشنامه و ارقام کمی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان اصفهان جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر در بررسی برخی از شاخص‌ها تمام روستاهای استان و در برخی دیگر از شاخص‌ها، روستاهای انتخاب شده توسط محقق می‌باشد. جهت تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی-مورگان و به روش طبقه‌بندی شده تصادفی استفاده شده است، یعنی با انتخاب یک روستا از هر بخش استان ابتدا جامعه آماری را طبقه‌بندی نموده و سپس پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی بین گروه‌های مربوط به جامعه آماری توزیع گردیده است که حجم نمونه لازم برای گروه‌های دهیاران، روستاییان، ناظران فنی ساختمان و کارکنان به ترتیب ۴۰، ۳۸۰، ۱۸۶ و ۲۵ نفر محاسبه گردید. برای تعیین روایی شاخص‌ها و پرسشنامه‌ها از روایی محتوا استفاده شده است. ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌ها در هر چهار گروه بیشتر از ۰.۷۵ بوده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که میزان تحقق اهداف ۲۸ شاخص از ۴۰ شاخص مورد مطالعه بیشتر از ۷۰ درصد بوده است. همچنین دولت در منظر فرآیندهای داخلی با ۸۸.۴۹ درصد بیشترین و در منظر مالی با ۶۶.۱۹ درصد کمترین میزان تحقق اهداف را داشته است. لذا به منظور بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده؛ فرهنگ‌سازی و آشنا نمودن روستاییان با برنامه‌های طرح بهسازی، افزایش مبلغ تسهیلات و بهبود فرآیندهای اداری پیشنهاد می‌گردد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن (BSC)، برنامه چهارم و پنجم توسعه، مسکن روستایی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی.

\* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.

\*\* مربی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه. Changizi2015@yahoo.com

\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

- مقاله حاضر استخراج شده از پایان‌نامه کارشناسی ارشد آزاده چنگیزی محمدی در سال ۱۳۹۱ با عنوان: ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی بر اساس برنامه چهارم و پنجم توسعه با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) می‌باشد. (مطالعه موردی: روستاهای استان اصفهان)

## مقدمه

فعالیت‌های عمران روستایی یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین اقدامات بنیاد مسکن انقلاب اسلامی در امور کالبدی و عمران و آبادی روستاهای کشور می‌باشد. این فعالیت‌ها با هدف ایجاد زمینه توسعه و عمران روستاها و تأمین عادلانه امکانات و هدایت فیزیکی جهت بهبود شرایط زیست محیطی نقاط روستایی در سراسر کشور به انجام می‌رسد. لذا با اهداف سند چشم‌انداز توسعه ۲۰ ساله کشور که به عنوان سند توسعه ملی محسوب می‌گردد، هم‌راستا می‌باشد (سایت بنیاد مسکن انقلاب اسلامی).<sup>۱</sup>

آخرین داده‌های سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۸۵ نشان می‌دهد که سهم واحدهای مسکونی ساخته شده از مصالح بی‌دوام و کم‌دوام از کل واحدهای مسکونی در نواحی روستایی کشور ۸۸ درصد بوده است، در حالی که رقم متناظر در نواحی شهری ۵۲ درصد است و این نشان‌دهنده این مطلب است که مسکن روستایی نسبت به مسکن شهری پایداری کمتری دارد (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). همچنین بر اساس نتایج سرشماری سال‌های ۵۵، ۶۵ و ۷۵ سهم واحدهای مسکونی ساخته شده با مصالح بی‌دوام و کم‌دوام از کل واحدهای مسکونی روستایی به ترتیب ۹۹/۹، ۹۹ و ۹۷ درصد بوده است و این بیانگر وضعیت بدتر کیفیت واحدهای مسکونی روستایی در دهه‌های گذشته است (عسگری و امیری، ۱۳۹۰: ۲).

مشکل کیفیت و استحکام نامناسب ساخت و سازهای روستایی با توجه به سانحه‌خیزی عمومی کشور، موضوع بهسازی و نوسازی مسکن روستایی را طی دو دهه اخیر، جزء برنامه‌های ثابت دولت در نواحی روستایی کرده‌است.<sup>۲</sup>

بر اساس قانون برنامه چهارم توسعه، اصلاحیه قانون شوراها (مصوب ۱۳۸۲)، آیین‌نامه اعطای تسهیلات

مسکن و نوسازی مسکن روستایی (مصوب ۱۳۸۵) و برخی از تفاهم‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مجموعه‌ای از اقدامات در نواحی روستایی در زمینه بهسازی و مقاوم‌سازی مسکن روستایی انجام شده است که از نظر حجم و گستردگی اقدامات و نهادسازی‌های مربوط، بسیار وسیع‌تر از اقدامات صورت گرفته تا سال‌های قبل از برنامه چهارم توسعه بوده است. این اقدامات که اغلب با تولی‌گری و هدایت بنیاد مسکن صورت گرفته؛ شامل اعطای تسهیلات بهسازی مسکن روستایی، ایجاد نظام فنی روستایی، صدور پروانه ساخت، آموزش ناظران فنی ساختمان و آموزش استادکاران محلی بوده است (عسگری و امیری، ۱۳۹۰: ۳).

در علم مدیریت مسئله ارزیابی عملکرد به دغدغه‌های جدی تبدیل شده است؛ به‌طوری‌که نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد ۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها، در عمل با شکست مواجه می‌گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان "ساحت نظر و عمل" است. بدین معنا که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند. به بیان دیگر، ریشه این مشکل، در عدم تنظیم و تنسيق مدلی جامع جهت ترجمه چشم‌انداز و سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی نهفته است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۵).

با توجه به این‌که مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله؛ برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی می‌باشد و در زمینه بهسازی مسکن روستایی برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گرفته است و بیش از هفت سال از اجرای برنامه‌های طرح بهسازی مسکن روستایی می‌گذرد لذا زمان آن فرا رسیده که اقدامات لازم نسبت به ارزیابی برنامه‌ها صورت گیرد. هم‌چنین با توجه به این‌که در دنیای به شدت

کارت امتیازی متوازن (BSC) با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان منظر تا چه اندازه‌ای است؟

۳. میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در منظر مسئولیت اجتماعی کارت امتیازی متوازن (BSC) با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان منظر تا چه اندازه‌ای است؟

۴. میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن (BSC) با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان منظر تا چه اندازه‌ای است؟

۵. میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در منظر مالی کارت امتیازی متوازن (BSC) با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان منظر تا چه اندازه‌ای است؟

#### ادبیات تحقیق

به‌طور کلی می‌توان گفت: "ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد در بخش‌های دولتی تلاشی است نظام‌مند برای دانستن این‌که خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است" (انواری رستمی، ۱۳۸۶: ۲).

با شکل‌گیری سازمان‌ها در طول دوره‌های مختلف، از الگوها و مدل‌های متعددی جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است. سازمان‌ها به فراخور نیاز در ابتدا تنها از شاخص‌ها و معیارهای محدودی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند. گسترش فعالیت‌ها و حوزه عملکردی سازمانی، پویایی محیط و مطرح شدن موضوع‌ها و مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی و... سازمان‌ها را بر آن داشت تا به شاخص‌های محدود

پیچیده و سخت رقابتی امروز آگاهی از عملکرد تمامی جنبه‌های یک سازمان برای تصمیم‌گیری مدیران حیاتی می‌باشد. برای دستیابی به این آگاهی، بایستی عملکردها به درستی اندازه‌گیری شده و به صورت قابل درکی بیان شوند. این اندازه‌ها علاوه بر این‌که بایستی در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمان باشند بایستی تمامی جنبه‌های عملکرد یک سازمان را نیز پوشش دهند. بنابراین تحقیق حاضر قصد دارد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی در پنج حوزه شهروندان و ارباب‌رجوع، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، مسئولیت اجتماعی و مالی بپردازد و به این سؤال اصلی پاسخ دهد که "میزان موفقیت دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی استان اصفهان طی سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) به چه میزان بوده است"؟

#### اهداف تحقیق

هدف از تحقیق حاضر، سنجش و ارزیابی عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی در منظرهای پنج‌گانه کارت امتیازی متوازن (BSC) می‌باشد.

#### سؤالات تحقیق

۱. میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در منظر شهروندان و ارباب‌رجوع کارت امتیازی متوازن (BSC) با توجه به اهداف پیش‌بینی شده در همان منظر تا چه اندازه‌ای است؟

۲. میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی در هر یک از شاخص‌های مورد بررسی در منظر فرآیندهای داخلی

اكتفا نكنند. از اين رو مدل‌هاي جامع و چند معياره براي ارزيابي سازمان‌ها شكل گرفت و به تدريج تكامل يافت. اين الگوها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزيابي قرار مي‌دهند و با در نظر گرفتن شاخص‌هاي چندگانه، ابزارهاي مناسبی را برای ارزيابي عملکرد سازمان‌هاي نوين فراهم می‌سازند. به طور كلي مدل‌ها را بر اساس روش طراحي و استقرار نظام ارزيابي (و تا حدودی در انطباق با دیدگاه‌هاي سنتی و نوین)، می‌توان به دو دسته كلي ذيل تقسيم نمود (مجبویی میکلايی، ۱۳۸۵: ۲۲):

۱. مدل‌هاي طراحي سيستم اندازه‌گيري عملکرد
۲. مدل‌هاي خودارزيابي (مدل‌هاي تعالی يا جوايز کيفيتي)

يکي از مدل‌هاي مطرح در طراحي سيستم‌هاي ارزيابي عملکرد، مدل کارت ارزيابي متوازن است که اين مدل در سال ۱۹۹۲ در مجله Harvard Business Review توسط رابرت کاپلان و ديويده نورتون ارائه گرديد. مدل مذکور با ابعاد چهارگانه‌اش در پي کنترل عمليات کوتاه‌مدت سازمان با چشم‌انداز و استراتژي‌هاي بلندمدت آن است. لذا سازمان تأکيد خود را بر نسبت‌هاي کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌سازد. ابعاد اصلي اين مدل عبارتند از: مالی<sup>۳</sup>، فرآيندهاي داخلي<sup>۴</sup>، مشتری<sup>۵</sup> و رشد و يادگيري<sup>۶</sup> (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲: ۷۸)

### نقاط قوت و ضعف مدل ارزيابي توازن

به طور كلي، مدل ارزيابي متوازن با تأکيد بر حوزه‌هاي چندگانه ياد شده داراي مزايایی است که در ساير مدل‌هاي ارزيابي عملکرد چندان مورد التفات قرار نگرفته است. يکي از امتيازات اين مدل ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و كلي سازمان است. همچنين اين مدل قادر است تا استراتژي و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه‌گيري و محسوس تبديل

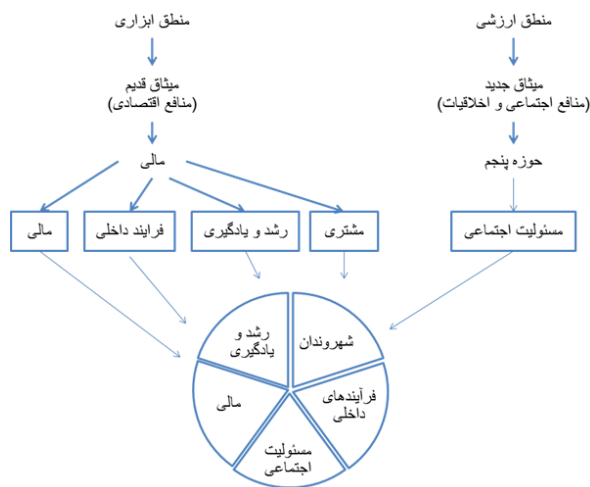
نمايد (الواني و نقوی، ۱۳۸۲: ۱۵). مدل کارت ارزيابي متوازن يکي از بهترين مدل‌هايی است که برای سنجش و مديريت عملکرد در بخش دولتی کاربرد دارد. اين مدل با تمرکز بر استراتژي‌هاي سازمان قادر به اندازه‌گيري بهره‌وري در فضای بسيار پيچيده و سياسی دولتی است (جانسن، ۲۰۰۱: ۶).

با وجود نقاط قوت ذکر شده ايراداتی نیز بر اين مدل متصور است که برخی از آن‌ها عبارتند از (کانجی، ۲۰۰۲: ۱۳):

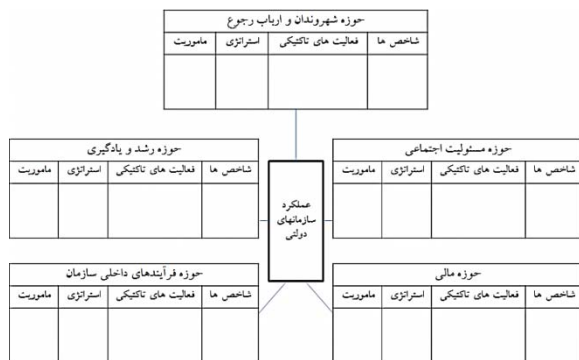
۱. مدل مذکور تنها يک مدل مفهومی است و به راحتی قابل تبديل به يک مدل اندازه‌گيري نمی‌باشد.
۲. ارتباط میان حوزه‌ها به وضوح قابل مشاهده نيست.
۳. يک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار می‌آيد.
۴. تنها بر نتايج متمرکز است.
۵. بر اندازه‌گيري عملکرد بالا به پايين متمرکز است.
۶. نقش جامعه را در تعريف محيطی که سازمان در آن کار می‌کند، در نظر نمی‌گيرد.

### ميثاق جديد و قديم سازمان با محيط

در ميثاق قديم میان سازمان و محيط رابطه صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهاده‌هاي اقتصادی چون موادخام، نيروی انسانی و سرمايه تبديل به کالا و خدمات، سود و درآمد می‌گرديد و اگر اين رابطه به خوبی عمل می‌کرد سازمان موفق قلمداد می‌شد. اما اکنون بايد سازمان‌ها با محيط، پيمانی جديد و فراگيرتر ببندند و نهاده‌هاي اجتماعی از قبيل کيفيت‌ها و ارزش‌هاي اجتماعی و انسانی، ترکيب نيروی کار، طبيعت و آب و هوای محيط را آن‌چنان به کار گيرند که ستاده‌هايی چون آلودگی تبغيض و بهم‌ريختگی به وجود نياورده، بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کيفی‌هاي اجتماعی تعادل و



ن ۲. چارچوب مدل مفهومی (مجیبی، ۲۰۰۷: ۳۳۰).

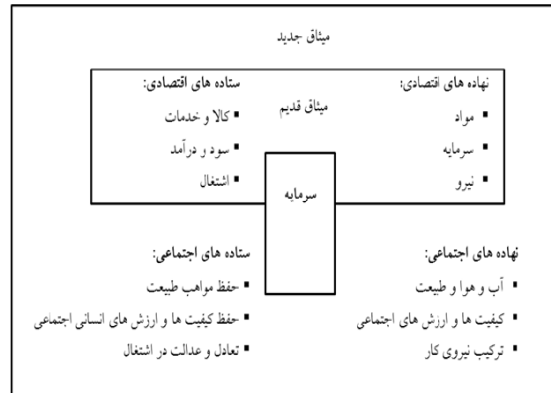


ن ۳. مدل نهایی عملکرد سازمان‌های دولتی (مجیبی، ۲۰۰۸: ۱۷۱۰).

### معیارهای کارت امتیازی متوازن

**منظر مالی:** هر سنجه‌ای در هر منظر می‌بایست در نهایت امر در قالب نظام علی و معلولی عملکرد مالی را بهبود بخشد. کاپلان و نورتون، با تبیین حیات سازمانی و سه مرحله رشد<sup>۱۲</sup>، ثبات<sup>۱۳</sup> (بلوغ) و برداشت<sup>۱۴</sup> (افول)؛ سه استراتژی کلی مالی تعریف کرده‌اند: رشد و ترکیب درآمد، کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از دارایی‌ها و استراتژی سرمایه‌گذاری. استراتژی رشد و

عدالت در اشتغال را فراهم سازند. البته پیمان جدید، میثاق و رابطه قدیمی را بر هم نمی‌ریزد بلکه آن را تکمیل کرده و وجوه جدیدی را به آن می‌افزاید (بوچهلز، ۱۹۸۲: ۱۴۴). به عبارت دیگر همان‌طور که در نمودار ۱ ملاحظه می‌شود میثاق جدید در برگیرنده میثاق قدیم بوده و محدوده گسترده‌تر را ارائه می‌نماید.



ن ۱. میثاق جدید و قدیم سازمان با محیط (الوانی، ۱۳۸۹: ۳۱۶).

در میثاق جدید مدیریت، دانشمندانی همچون کارل مانهایم<sup>۷</sup>، یورگن هابرماس<sup>۸</sup>، اریک وگلین<sup>۹</sup> و بوخولز<sup>۱۰</sup> هر کدام به گونه‌ای فقدان تعقل جوهری و ارزشی<sup>۱۱</sup>، و رعایت اصول اخلاقی در زندگی انسان را بیان داشته و لزوم ارائه نظریه‌های علوم انسانی بر پایه تعقل جوهری و ارزشی را گوشزد کرده‌اند. براین اساس، با تحلیل منطقی و ارائه یک چارچوب مفهومی، مدل کارت امتیازی متوازن توسعه یافته و حوزه مسئولیت اجتماعی به آن اضافه گردید. این مدل مفهومی در نمودار ۲ نشان داده شده است (مجیبی، ۲۰۰۷: ۳۲۹).

و مدل جامع پیشنهادی که می‌تواند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد به صورت نمودار ۳ می‌باشد (مجیبی، ۲۰۰۸: ۱۷۱۰).

ترکیب درآمد به توسعه محصولات و خدمات جدید می‌پردازد، در حالی که کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و به اشتراک‌گذاری منابع مشترک میان واحدها اشاره دارد. راهبرد استفاده بهینه از دارایی‌ها نیز باعث می‌شود سازمان‌ها از دارایی‌های بلا استفاده در سرمایه‌گذاری‌های جدید بهره ببرند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۴۷).

**منظر مشتری:** در مدیریت استراتژیک، سازمان‌ها باید به دو پرسش اساسی پاسخ دهند:

۱. مشتریان هدف چه کسانی هستند؟
۲. ارزش پیشنهادی ما در خدمت‌رسانی به آن‌ها چیست؟

امروزه سازمان‌های بسیاری ماموریت و اهداف خود را بر پایه توجه و تمرکز بر مشتری و این‌که چگونه سازمان دیدگاه‌های مشتری را به‌عنوان اولویت اول مدیریت ارشد خود در بیاورد، تبیین و تعریف می‌نمایند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۴۷).

**منظر فرآیندهای داخلی:** سازمان‌ها، پس از فرموله‌بندی اهداف و سنجه‌های منظرهای مالی و مشتری، اهداف و سنجه‌های فرآیندی را مشخص می‌سازند. این جنبه از BSC بر آن دسته از نتایج کسب و کارهای داخلی توجه و تأکید دارد که سازمان را به سمت موفقیت‌های مالی و رضایت‌مندی مشتریان هدایت خواهد نمود، از این‌رو با ایجاد تمرکز و توجه مدیران به عملیات‌های مهم و حیاتی درون سازمانی، آن‌ها را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتریان را برآورده نمایند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۱۲۵).

**منظر رشد و یادگیری:** در این منظر، اهداف و سنجه‌هایی توسعه می‌یابند که در نهایت، رشد و یادگیری سازمانی را منجر می‌شوند. منظر رشد و یادگیری، زیر ساخت تحقق سه منظر دیگر را مهیا می‌سازد. اندازه‌های

مرتبط با مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار یک سری از پارامترهای دخیل در موفقیت سازمان را که دارای اهمیت می‌باشند، شناسایی می‌نماید. اما اهداف در راستای دستیابی به موفقیت دائماً در حال تغییر بوده و برای حضور در صحنه رقابت ایجاد بهبودهای مستمر در محصولات و فرآیندهای ضروری می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۱۴۶).

**منظر مسئولیت اجتماعی:** فلسفه امروز مدیریت، مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخشی مهم از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است. مدیران باید جزءنگری را فراموش کنند و از مرزهای سازمان خود فراتر روند و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند. آنان باید توانایی تلفیق داشته باشند و بتوانند مسائل درونی و بیرونی سازمان را در کنار هم ارزیابی و تحلیل کنند (الوانی و نقوی، ۱۳۸۲: ۳۳۱).

#### پیشینه تحقیق

رابرت کاپلان و دیوید نورتون (۱۹۹۰) تحقیقی را در مورد روش‌ها و معیارهای سنجش عملکرد ۱۲ شرکت برتر آمریکایی آغاز کردند. نتیجه تحقیق نشان داد که اکثر شرکت‌های موفق، اهداف استراتژیک خود را در چهار مقوله مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری تعیین می‌کنند و عملکرد خود را از این چهار منظر ارزیابی می‌کنند. پس از سال‌ها مشاوره در شرکت‌ها در زمینه ارزیابی عملکرد، اولین کتاب با موضوع کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۶ منتشر شد و روش ارزیابی متوازن به منظور ارزیابی عملکرد معرفی گردید.

مانوچ آناند و ساهای<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵)، پرسشنامه کارت امتیازی متوازن را به بیش از ۷۵ کمپانی جهانی هندی ارسال کردند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که منظر مالی مهم‌ترین منظر در مقایسه با منظرهای مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است.

جامعه آماری تحقیق حاضر به منظور بررسی برخی از شاخص‌ها تمام روستاهای استان اصفهان و در بررسی برخی دیگر از شاخص‌ها، روستاهای انتخاب شده توسط محقق و پرسنل شعبه مرکزی بنیاد مسکن استان می‌باشد. جهت تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی- مورگان با خطای ۵٪ و به روش طبقه‌بندی شده تصادفی استفاده شده است. یعنی با انتخاب یک روستا از هر بخش استان<sup>۱۸</sup> ابتدا جامعه آماری را طبقه‌بندی نموده و سپس پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی بین گروه‌های مربوط به جامعه آماری توزیع گردیده است.

**ابزار گردآوری اطلاعات:** مقادیر واقعی تعدادی از شاخص‌های تحقیق حاضر با توجه به وجود آمار و ارقام کمی معاونت مسکن روستایی بنیاد مسکن استان اصفهان (نرم‌افزار طرح بهسازی مسکن روستایی و...) قابل استخراج است. برای استخراج مقادیر سایر شاخص‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. که تعداد پرسشنامه‌های این تحقیق ۴ عدد می‌باشد. (جدول ۱)

سؤالات پرسشنامه‌های محقق ساخته تحقیق فوق به صورت ۵ گزینه‌ای و بر اساس طیف لیکرت امتیازبندی شده‌اند (خیلی زیاد=۵، خیلی کم=۱) و یک سؤال از هر پرسشنامه باز می‌باشد که بیانگر نظرات، پیشنهادها و انتقادها پاسخ‌دهندگان در رابطه با طرح بهسازی مسکن روستایی است.

پرسشنامه‌ها به صورت غیرحضور و با هماهنگی بنیاد مسکن استان اصفهان به وسیله فکس، ایمیل و... برای شعب بنیاد مسکن در شهرستان‌های استان ارسال گردید و از شعب خواسته شد تا ضمن این که کارمند بخش مسکن روستایی پرسشنامه شماره ۴ را تکمیل نموده، سایر پرسشنامه‌ها را به روش زیر توزیع و جمع‌آوری نمایند. پرسشنامه شماره ۱ توسط تمامی دهیاران روستاهای انتخاب شده تکمیل گردد. در هر

یان چن و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۶)، در پژوهشی به مطالعه و مقایسه بیمارستان‌های دو کشور ژاپن و چین پرداختند. شاخص‌های کلیدی طبق چارچوب BSC تعیین گردید. نتایج تحقیق نشان داد که بیمارستان چینی در دو حوزه مالی و فرآیندهای داخلی بهتر از بیمارستان ژاپنی عمل کرده است و برتری بیمارستان ژاپنی نسبت به بیمارستان چینی در دو منظر مشتری و رشد و یادگیری بوده است.

هانگیو و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی در کشور تایوان و با تعیین یک مجموعه جامع از ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی مبتنی بر مفهوم BSC، یک مدل ارزیابی FMCDM را برای ارزیابی عملکرد بانکداری پیشنهاد کردند. مدل پیشنهادی هر دو جنبه مالی و غیر مالی را در بر می‌گیرد. بر پایه کارت امتیازی متوازن و به کارگیری FAHP ترتیب اهمیت چهار دیدگاه BSC برای عملکرد بانکداری در تایوان به صورت: مشتری، مالی، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی می‌باشد.

مجیبی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی جامع ارزیابی عملکرد در بخش دولتی" حوزه جدیدی به نام مسئولیت اجتماعی را به چهار حوزه مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) کاپلان و نورتون اضافه نمود.

براتی و همکاران (۱۳۸۵) به پژوهشی با عنوان "ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین (ع) سمنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن" پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که بیشترین امتیاز مربوط به محور رشد و یادگیری بوده و حوزه‌های مشتریان، فرآیندهای داخلی و مالی به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار داشته‌اند.

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- پیمایشی است.



روستای انتخاب شده ۸ تا ۱۰ نفر از روستاییانی که با استفاده از طرح بهسازی مسکن روستایی تسهیلات دریافت نموده‌اند به‌طور تصادفی انتخاب شده و پرسشنامه شماره ۲ را تکمیل نمایند. پرسشنامه شماره ۳ نیز توسط ناظران فنی ساختمان<sup>۱۹</sup> که در دسترس هستند تکمیل گردد.

**روایی و پایایی:** با توجه به این‌که شاخص‌های مورد استفاده در این تحقیق بر مبنای مطالعه ادبیات موضوع استخراج شده و سپس با استفاده از نظرات و دیدگاه کارشناسان بنیاد مسکن بر مبنای ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان و موضوع مورد مطالعه و همچنین با توجه به نظر مشورتی استاد محترم راهنما تأیید و نهایی شده‌اند، می‌توان ادعا نمود که شاخص‌های این تحقیق از

روایی بالایی برخوردار می‌باشد. همچنین پرسشنامه‌ها، پس از طراحی، در اختیار ۲۰ نفر از کارشناسان و خبرگان بنیاد مسکن قرار گرفت و اصلاحات لازم در پرسشنامه‌ها صورت گرفت. بنابراین می‌توان ادعا نمود که پرسشنامه‌های تحقیق حاضر دارای روایی محتوا است.

برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج حاصل از نرم‌افزار SPSS20 در جدول ۱ نشان داده شده است.

در صورتی یک پرسشنامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ آن بزرگتر از ۰.۷ باشد و هرچه به ۱ نزدیکتر باشد، پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که تمامی پرسشنامه‌های تحقیق فوق از پایایی بالایی برخوردار است.

تعداد کرونباخ	تعداد سؤالات	پرسشنامه‌ها	حجم جامعه	حجم نمونه	تعداد پاسخ‌ها
۰/۹۳۰	۲۰	شماره ۱: دهیاران روستاهای نمونه	۴۵	۴۰	۴۰
۰/۹۵۰	۲۰	شماره ۲: روستاییان بهره‌مند شده از طرح بهسازی مسکن روستایی	۳۹۱۳۸	۳۸۰	۳۸۰
۰/۷۹۲	۱۲	شماره ۳: ناظران مسکن روستایی استان اصفهان	۳۳۳	۱۸۶	۱۸۵
۰/۸۵۰	۱۰	شماره ۴: کارکنان بخش مسکن روستایی استان اصفهان	۲۷	۲۵	۲۵

### ج ۱. حجم جامعه و نمونه، تعداد پاسخ‌ها و سؤالات و نتایج آلفای کرونباخ.

#### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

**الف) بررسی موفقیت یا عدم موفقیت دولت در هر شاخص تحقیق حاضر با استفاده از آزمون ناپارامتری دو جمله‌ای<sup>۲۰</sup> (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶: ۱۵۴) و نرم‌افزار SPSS20.** شاخص‌هایی که داده‌های آن‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت جمع‌آوری می‌شود، به دو گروه بخش‌بندی می‌شوند. گروه ۱ تعداد پاسخ‌دهندگان می‌باشد که از پنج گزینه پاسخگویی لیکرت، سه گزینه با امتیاز ۱، ۲ و ۳ را به‌عنوان پاسخ به پرسش مربوطه انتخاب کرده‌اند. گروه ۲ نیز، تعداد

پاسخ‌دهندگانی است که، دو گزینه با امتیاز ۴ و ۵ را به‌عنوان پاسخ پرسش مربوطه انتخاب کرده‌اند. نسبت آزمون نیز ۰/۶ در نظر گرفته می‌شود. (مروتی، ۱۳۸۹: ۹۳)

$H_0$ : گروه یک (رضایت بالا نیست "عدم موفقیت")

$H_1$ : گروه دو (رضایت بالا است "موفقیت")

ب) تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار

Excel 2010

ج) وزن‌دهی اهداف و شاخص‌ها با استفاده از

نرم‌افزار Expert choice.

## نتایج سؤال ۱ تحقیق: منظر شهروندان و ارباب رجوع

نتیجه	sig	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده کل	تعداد	دسته	گروه	شاخص
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۲ ۰/۸ ۱	۹۱ ۳۲۹ ۴۲۰	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	رضایت از کیفیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۱۷	۰/۶	۰/۵ ۰/۵ ۱	۲۲۹ ۱۸۹ ۴۱۸	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	رضایت از نحوه ارائه خدمات توسط بانک‌های عامل
H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۷ ۰/۳ ۱	۳۸۷ ۱۳۱ ۴۱۹	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	رضایت از کمیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۳ ۰/۷ ۱	۱۲۵ ۲۹۲ ۴۱۷	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	رضایت از کمیت اطلاع رسانی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۳ ۰/۷ ۱	۱۳۲ ۲۸۶ ۴۱۸	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	رضایت از کیفیت اطلاع رسانی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۲ ۰/۸ ۱	۹۰ ۳۲۴ ۴۱۴	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	میزان اعتماد به بنیاد مسکن
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۱۵۴ ۲۶۳ ۴۱۷	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	پاسخگویی جهت صدور پروانه ساختمان
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۱۷۴ ۲۴۴ ۴۱۸	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	پاسخگویی جهت پرداخت تسهیلات
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۱۶۶ ۲۵۲ ۴۱۸	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	پاسخگویی ناظران فنی ساختمان
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۱۷۴ ۲۴۴ ۴۱۸	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	پاسخگویی دفاتر خدمات فنی و مهندسی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۲ ۰/۸ ۱	۱۲۹ ۴۷۴ ۶۰۳	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	تاثیر تسهیلات بر مقاوم‌سازی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۲ ۰/۸ ۱	۱۰۱ ۵۰۳ ۶۰۴	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	تاثیر ناظران فنی ساختمان بر مقاوم‌سازی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۳ ۰/۷ ۱	۱۵۳ ۴۵۲ ۶۰۵	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	تاثیر عملکرد دفاتر خدمات فنی و مهندسی بر مقاوم‌سازی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۲ ۰/۸ ۱	۱۳۲ ۴۶۸ ۶۰۰	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	تاثیر صدور پروانه ساختمان بر مقاوم‌سازی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۲۱۷ ۳۷۹ ۵۹۶	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	تاثیر آموزش استادکاران محلی بر مقاوم‌سازی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰۰	۰/۶	۰/۳ ۰/۷ ۱	۵۰ ۱۳۵ ۱۸۵	۱/۳ ۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	تاثیر آموزش ناظران فنی ساختمان بر مقاوم‌سازی

ج ۲. نتایج آزمون دوجمله‌ای منظر شهروندان و ارباب رجوع.

نتایج جدول ۲ با ضریب اطمینان ۹۵ درصد بیانگر این مطلب است که با توجه به این که مقدار sig در تمامی شاخص های منظر شهروندان و ارباب رجوع کمتر از ۰/۰۵ بوده است اما در شاخص رضایت روستاییان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن، احتمال گروه اول بیشتر از ۰/۶ است و این نشان می دهد که فرض صفر در شاخص مذکور رد نمی شود.

بنابراین بنیاد مسکن انقلاب اسلامی در کسب رضایت

روستاییان از کیفیت خدمات ارائه شده موفق نبوده است و در سایر شاخص ها موفق بوده است.

### ب) درصد تحقق اهداف شاخص های منظر شهروندان و ارباب رجوع

به منظور ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی استان اصفهان، درصد تحقق اهداف شاخص های منظر شهروندان و ارباب رجوع را محاسبه نموده و نتایج آن در جداول ۳ و ۴ نشان داده شده است.

هدف عملیاتی	وزن هر هدف	شاخص	وزن هر شاخص	هدف گذاری	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین (درصد)
رضایت روستاییان	۰/۱۹۹	رضایت از کیفیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن	۰/۳۱۹	۵	۴/۱۵	۸۳/۰۰	۷۲/۲۰
		رضایت از نحوه ارائه خدمات توسط بانک های عامل	۰/۳۶۱	۵	۳/۲۱	۶۴/۲۰	
		رضایت از کیفیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن	۰/۱۸۳	۵	۲/۹۱	۵۸/۲۰	
		رضایت از کیفیت اطلاع رسانی	۰/۰۴۶	۵	۳/۹۰	۷۸/۰۰	
		رضایت از کیفیت اطلاع رسانی	۰/۰۹۱	۵	۳/۸۸	۷۷/۶۰	
کسب اعتماد	۰/۱۷۳	میزان اعتماد به بنیاد مسکن	۱/۰۰	۵	۴/۰۹	۸۱/۸۰	۸۱/۸۰
پاسخگویی	۰/۱۱۴	پاسخگویی جهت صدور پروانه ساختمان	۰/۲۷۵	۵	۳/۸۰	۷۶/۰۰	۷۳/۹۵
		پاسخگویی جهت پرداخت تسهیلات	۰/۳۵۸	۵	۳/۶۲	۷۲/۴۰	
		پاسخگویی ناظران فنی ساختمان	۰/۲۷۵	۵	۳/۷۱	۷۴/۲۰	
		پاسخگویی دفاتر خدمات فنی و مهندسی	۰/۰۹۲	۵	۳/۶۶	۷۳/۲۰	
اثر بخشی (تأثیر بر برنامه های دولت بر مقاومت سازی مسکن روستایی)	۰/۲۵۷	تأثیر تسهیلات بر مقاومت سازی	۰/۲۳۹	۵	۴/۰۸	۸۱/۶۰	۷۹/۶۳
		تأثیر ناظران فنی روستایی بر مقاومت سازی	۰/۱۸۰	۵	۴/۲۲	۸۴/۴۰	
		تأثیر عملکرد دفاتر خدمات فنی و مهندسی بر مقاومت سازی	۰/۰۸۹	۵	۳/۹۵	۷۹/۰۰	
		تأثیر صدور پروانه ساختمان بر مقاومت سازی	۰/۲۱۵	۵	۳/۹۹	۷۹/۸۰	
		تأثیر آموزش استادکاران محلی بر مقاومت سازی	۰/۱۵۱	۵	۳/۷۵	۷۵/۰۰	
		تأثیر دوره های آموزشی ناظران بر مقاومت سازی	۰/۱۲۶	۵	۳/۹۰	۷۸/۰۰	

### ج ۳. درصد تحقق اهداف شاخص های منظر شهروندان و ارباب رجوع.

هدف عملیاتی	وزن هر هدف	شاخص	وزن هر شاخص	بازه زمانی	مقدار پیش بینی شده (سهمیه)	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین (درصد)
جذب مشتری	۰/۲۵۷	تعداد واحدهای آغاز به ساخت	۱/۰۰	۱۳۸۹-۱۳۸۴	۴۱۰۵۰	۳۶۰۵۷	۸۷/۸۳	۸۰/۸۷
				۱۳۹۰-۱۳۸۴	۴۶۵۵۰	۳۷۶۴۷	۸۰/۸۷	

### ج ۴. درصد تحقق اهداف شاخص های منظر شهروندان و ارباب رجوع.

### نتایج سؤال ۲ تحقیق: منظر فرآیندهای داخلی

#### الف) آزمون دوجمله‌ای

نتایج جدول ۵ با ضریب اطمینان ۹۵ درصد بیانگر این مطلب است که دولت در کاهش قوانین موفق نبوده است زیرا مقدار sig در این شاخص بیشتر از ۰/۰۵ است. اما در دو شاخص دیگر موفق بوده است.

#### ب) درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر

##### فرآیندهای داخلی

به منظور ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی استان اصفهان، درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی را محاسبه نموده و نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

جداول ۳ و ۴ نشان می‌دهند که میزان رضایت

روستاییان از نحوه خدمات ارائه شده توسط بانک‌های عامل و همچنین کمیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن کمتر از ۷۰ درصد بوده است و بیشترین درصد تحقق در تأثیر ناظران فنی روستایی بر مقاوم‌سازی مسکن روستایی بوده است.

#### ج) نتایج نهایی منظر شهروندان و ارباب رجوع

میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی از منظر شهروندان و ارباب رجوع، با توجه به وزن اهداف و شاخص‌ها برابر ۷۸/۰۶ درصد بوده است.

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	sig	نتیجه
کاهش دوباره کاری	گروه ۱	$\leq 3$	۱۴۹	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰	رد $H_0$
	گروه ۲	$> 3$	۲۶۵	۰/۶			
			۴۱۴	۱			
کاهش قوانین	گروه ۱	$\leq 3$	۲۵۴	۰/۶	۰/۶	۰/۴۱۸	$H_0$
	گروه ۲	$> 3$	۱۶۵	۰/۴			
			۴۱۹	۱			
مشارکت کارکنان در سازمان	گروه ۱	$\leq 3$	۱۸۱	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰	رد $H_0$
	گروه ۲	$> 3$	۴۱۵	۰/۷			
			۵۹۶	۱			

#### ج ۵. نتایج آزمون دوجمله‌ای منظر فرآیندهای داخلی.

هدف عملیاتی	وزن هر هدف	شاخص	وزن هر شاخص	هدف‌گذاری	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین (درصد)
اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام امور اداری	۰/۶۱۵	کاهش دوباره کاری	۰/۴۰۷	۵	۳/۷۴	۷۴/۸۰	۷۱/۵۴
		کاهش قوانین	۰/۲۵۷	۵	۳/۱۵	۶۳/۰۰	
		مشارکت کارکنان در سازمان	۰/۳۳۶	۵	۳/۸۴	۷۶/۸۰	

#### ج ۶. درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی.

جدول ۶ نشان می‌دهد که عملکرد دولت در کاهش قوانین ضعیف بوده است. و مشارکت کارکنان در سازمان بیشترین میزان تحقق اهداف را داشته است.

به منظور بررسی میزان تحقق سایر شاخص‌های این منظر از دو دسته داده استفاده شده است: (جدول ۷)

۱. داده‌های نرم‌افزار طرح بهسازی مسکن روستایی استان اصفهان

۲. داده‌هایی که بر اساس پرسشنامه‌ها از دهیاران جمع‌آوری گردیده و مربوط به دو شاخص تعداد ساختمان‌های دارای ناظر و تعداد ساختمان‌های دارای پروانه ساخت می‌باشد.

نکات قابل توجه در جدول ۷:

\* در مقایسه عدد ۷۳/۳۳ با نسبت مبلغ انعقاد قرارداد به سهمیه (۸۴/۸۹) اختلاف قابل توجهی مشاهده می‌گردد که علت این تفاوت ناشی از دو موضوع است:

۱. قطع وام: برخی از قراردادهای منعقد شده دچار قطع تسهیلات می‌شوند. دلایل قطع تسهیلات عبارتند از: عدم شروع به ساخت، عدم ادامه کار، غیر اصولی بودن ساخت، پایان مدت قرارداد و تمدید بانک). داده‌های بنیاد نشان می‌دهد که ۶/۴۷ درصد از انعقادهای قرارداد منجر به قطع وام شده‌اند که نسبت قطع وام شده به تسهیلات ۵/۴۹ درصد می‌باشد.

۲. واحدهای نیمه‌ساخته: برخی از واحدها در حین مراحل ساخت بوده‌اند و چون اعتبارات مرحله به مرحله به متقاضیان پرداخت می‌گردد بنابراین اعتبارات کامل پرداخت نگردیده است. که ۶/۰۷ درصد از اختلاف ذکر شده مربوط به ساختمان‌های نیمه کاره است. بنابراین این مقدار به عدد ۷۳/۳۳ اضافه می‌گردد و عدد ۷۹/۴۰ در محاسبات لحاظ می‌گردد.

همچنین جدول ۷ نشان می‌دهد نتایج سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ نسبت به سال ۱۳۸۹ تغییر زیادی داشته است که دلایل کاهش در سال ۱۳۹۰ عبارتند از:

۱. کاهش میزان کارایی تسهیلات (درصد پوشش تسهیلات نسبت به هزینه ساخت و ساز)؛

۲. متوقف شدن پرداخت تسهیلات با بهره ۵ درصد و اعلام تسهیلات با بهره ۱۵ درصد توسط بانک‌های عامل (از نیمه دوم سال ۱۳۹۱ بهره به ۵ درصد برگشت)؛

۳. پرداخت تسهیلات مسکن مهر به متقاضیان انفرادی به میزان ۲۰۰ میلیون ریال در شهرها؛

۴. اخذ بیمه ساختمانی جهت صدور پروانه‌های ساختمان از مالکین به میزان تقریبی هر متر مربع ۱۰۰ هزار ریال (اخذ بیمه از نیمه اول تیرماه ۱۳۹۲ حذف گردید)؛

هدف عملیاتی	وزن هر هدف	شاخص	وزن هر شاخص	بازه زمانی	مقدار پیش‌بینی شده (سهمیه)	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین کل (درصد)
تحقق برنامه‌ها	۰/۶۱۵	تسهیلات تحقق یافته (بر حسب میزان مبلغ پرداخت شده)	۰/۳۳۴	۱۳۸۹-۱۳۸۴	۳۰۰۶۳۰	۲۵۹۷۸۳۴/۲	۸۶/۴۶	۱۰۵/۱۶۸
				۱۳۹۰-۱۳۸۴	۳۶۹۲۱۳۰	۲۷۰۷۴۷۵/۲	۷۳/۳۳	
				۷۹/۴۰*				
	۱۳۹۰-۱۳۸۴	۶۳۴۷	۶۱۲۱	۹۶/۴۴				
	۱۳۹۰-۱۳۸۴	۶۳۴۷	۴۸۲۴	۷۶				
	۱۳۹۰-۱۳۸۴	۱۷۶	۲۴۵	۱۴۰				
	۱۳۹۰-۱۳۸۸	۳۷	۵۱	۱۳۴				

ج ۷. درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی (مبالغ بر حسب میلیون ریال است).

نتایج جدول ۸ با ضریب اطمینان ۹۵ درصد بیانگر این مطلب است که در شاخص به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی پذیرفته شده مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ است و همچنین در شاخص صرفه‌جویی انرژی با این‌که مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است اما به دلیل این‌که احتمال گروه اول برابر ۰/۹ است و بیشتر از ۰/۶ می‌باشد بنابراین در این دو شاخص فرض صفر رد نمی‌شود و دولت در این دو شاخص ناموفق بوده است و در سایر شاخص‌های منظر مسئولیت اجتماعی موفق بوده است.

### ب) درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر مسئولیت اجتماعی

به‌منظور ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی استان اصفهان درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر مسئولیت اجتماعی را محاسبه نموده و نتایج آن در جدول ۹ و ۱۰ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که میزان تحقق اهداف در دو شاخص صرفه‌جویی انرژی و به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی پذیرفته شده کمتر از ۷۰ درصد است و بیشترین تحقق در کمک به حل مسائل اجتماعی بوده است.

تعداد ناظران فنی ساختمان (بر حسب برنامه): طبق برنامه به ازای هر ۵۰ واحد در سال، طی ۴ سال اول طرح؛ یک ناظر و برای سال‌های پس از آن ۳۰ ناظر لازم بوده است.

دفاتر خدمات فنی و مهندسی: طبق برنامه به ازای هر ۲۰۰ واحد و کسری آن در سال یک دفتر نیاز است. با توجه به این‌که این برنامه از سال ۱۳۸۸ آغاز گردید و همچنین عدم دسترسی به تعداد دفاتر در سال‌های متفاوت، لذا میانگین دفاتری که برحسب سهمیه از سال ۱۳۸۸ نیاز بوده‌اند با تعداد دفاتر موجود مقایسه گردیده است.

### ج) نتایج نهایی منظر فرآیندهای داخلی

میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی از منظر فرآیندهای داخلی با توجه به وزن اهداف و شاخص‌ها برابر ۸۸/۴۹ درصد بوده است.

### نتایج سؤال ۳ تحقیق: منظر مسئولیت اجتماعی

#### الف) آزمون دو جمله‌ای

نتیجه	sig	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده کل	تعداد	دسته	گروه	شاخص
H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۹ ۰/۱ ۱	۱۵۷ ۲۶ ۱۸۳	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	صرفه‌جویی انرژی
H <sub>0</sub>	۰/۳۸۶	۰/۶	۰/۶ ۰/۴ ۱	۱۰۸ ۷۵ ۱۸۳	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی پذیرفته شده
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۳ ۰/۷ ۱	۱۲۳ ۲۹۷ ۴۲۰	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	کمک به حل مسائل اجتماعی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۱۴۷ ۲۶۸ ۴۱۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	ایجاد اشتغال در ساخت و ساز

### ج ۸. نتایج آزمون دو جمله‌ای منظر مسئولیت اجتماعی.

هدف عملیاتی	شاخص	وزن هر شاخص	هدف گذاری	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین (درصد)
تحقق مسئولیت های اجتماعی دولت	صرفه جویی انرژی	۰/۱۶۶	۵	۲/۷۹	۵۵/۸۰	۶۷/۰۵
	به کارگیری استانداردهای بین المللی پذیرفته شده	۰/۱۴۰	۵	۳/۱۸	۶۳/۸۰	
	کمک به حل مسائل اجتماعی (امنیت، ازدواج و...)	۰/۱۹۸	۵	۳/۹۰	۷۸/۰۰	
	ایجاد اشتغال در ساخت و ساز	۰/۲۲۱	۵	۳/۷۳	۷۴/۶۰	

### ج ۹. درصد تحقق اهداف شاخص های منظر مسئولیت اجتماعی.

هدف عملیاتی	شاخص	وزن هر شاخص	بازه زمانی	مقدار پیش بینی شده (سه میه)	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین کل (درصد)
تحقق مسئولیت های اجتماعی دولت	میزان اشتغال تحقق یافته در ساخت و ساز	۰/۱۰۹	۱۳۸۹-۱۳۸۴	۸۲۱۰۰	۷۲۱۱۴	۸۷/۸۴	۱۱۹/۹۵
			۱۳۹۰-۱۳۸۴	۹۳۱۰۰	۷۵۲۹۴	۸۰/۸۷	
	میزان اشتغال تحقق یافته ناظران فنی ساختمان	۰/۰۸۳	۱۳۸۹-۱۳۸۴	۸۷۰	۱۴۱۴	۱۶۳	
			۱۳۹۰-۱۳۸۴	۱۲۱۹	۱۷۱۸	۱۴۱	
	میزان اشتغال تحقق یافته در دفاتر خدمات فنی و مهندسی	۰/۰۸۳	۱۳۹۰-۱۳۸۸	۷۴	۱۰۲	۱۳۸	

### ج ۱۰. درصد تحقق اهداف شاخص های منظر مسئولیت اجتماعی.

اجتماعی با توجه به وزن اهداف و شاخص ها برابر ۸۲/۰۷ درصد بوده است.

### نتایج سؤال ۴ تحقیق: منظر رشد و یادگیری

#### الف) آزمون دوجمله ای

جدول ۱۱ نشان می دهد که با ضریب اطمینان ۹۵ درصد مقدار sig در سه شاخص کمیت دوره های آموزشی برگزار شده برای کارکنان، حقوق و مزایا و ماهیت و شرایط شغلی بیشتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین در دو شاخص فرصت و ارتقاء پیشرفت و میزان دوره های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات با این که مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است اما احتمال گروه اول بیشتر از ۰/۶ است. بنابراین در این پنج شاخص فرض صفر رد نمی شود و سازمان در این پنج شاخص ناموفق بوده است و در سایر شاخص ها موفق بوده است.

به منظور محاسبه میزان تحقق سایر شاخص ها از داده های نرم افزار طرح بهسازی مسکن روستایی استفاده شده است. میزان اشتغال تحقق یافته در ساخت و ساز: طبق برنامه دولت پیش بینی گردید که به ازای هر واحد مسکن روستایی که شروع به ساخت می کند، حداقل دو نفر کارگر نیاز است که نام آنها نیز در اداره کار ثبت می گردد. جهت محاسبه میزان تحقق این هدف، نسبت تعداد واحدی که مرحله ۱ ساخت مسکن را شروع کرده اند به تعداد واحدی که دولت پیش بینی نموده بود باید ساخته شود (سه میه) (به عنوان مبنای ایجاد اشتغال) محاسبه شده است. جدول مذکور بیانگر تحقق ۸۰/۸۷ درصدی اهداف دولت در شاخص مذکور می باشد.

#### ج) نتایج نهایی منظر مسئولیت اجتماعی

میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی از منظر مسئولیت

نتیجه	sig	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده کل	تعداد	دسته	گروه	شاخص
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۷۷ ۱۰۶ ۱۸۳	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	کمیت دوره‌های آموزشی برگزار شده (ناظران)
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۶۵ ۱۲۰ ۱۸۵	≤۳ >۳	گروه ۱ ناظران گروه ۲ ناظران کل	کیفیت دوره‌های آموزشی برگزار شده (ناظران)
H <sub>0</sub>	۰/۰۷۴	۰/۶	۰/۸ ۰/۲ ۱	۱۹ ۶ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	کمیت دوره‌های آموزشی برگزار شده (کارکنان)
H <sub>0</sub>	۰/۰۷۴	۰/۶	۰/۸ ۰/۲ ۱	۱۹ ۶ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	حقوق و مزایا
H <sub>0</sub>	۰/۰۲۹	۰/۶	۰/۸ ۰/۲ ۱	۲۰ ۵ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	فرصت و ارتقاء پیشرفت
H <sub>0</sub>	۰/۰۶۴	۰/۶	۰/۵ ۰/۵ ۱	۱۳ ۱۲ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	ماهیت و شرایط شغلی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۲ ۰/۸ ۱	۵ ۲۰ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	خلاقیت فردی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۰۴	۰/۶	۰/۳ ۰/۷ ۱	۸ ۱۷ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	کار گروهی
H <sub>0</sub> رد	۰/۰۳۴	۰/۶	۰/۴ ۰/۶ ۱	۱۰ ۱۵ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	میزان به‌کارگیری امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
H <sub>0</sub>	۰/۰۰۲	۰/۶	۰/۹ ۰/۱ ۱	۲۲ ۳ ۲۵	≤۳ >۳	گروه ۱ گروه ۲ کل	میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات

ج ۱۱. نتایج آزمون دو جمله‌ای منظر رشد و یادگیری.



## ب) درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر رشد و یادگیری

به منظور ارزیابی عملکرد دولت در زمینه مسکن روستایی استان اصفهان درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر رشد و یادگیری را محاسبه نمود که نتایج آن در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲ نشان می‌دهد که میزان تحقق اهداف در شش شاخص از منظر رشد و یادگیری کمتر از ۷۰ درصد بوده است و این شاخص‌ها عبارتند از کمیت دوره‌های آموزشی برگزار شده جهت کارکنان، رضایت کارکنان از محتوای دوره‌های آموزشی، حقوق و مزایا، فرصت و ارتقاء پیشرفت، ماهیت و شرایط شغلی و میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات که بیشترین رضایت کارکنان از مدیریت و امکانات اجرایی دوره‌های آموزشی به میزان ۸۲/۷۰ درصد بوده است.

نتایج سه شاخص رضایت کارکنان از مباحث، محتوا و مدیریت و امکانات اجرایی از گزارش‌های دوره‌های آموزشی، که طی سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۰ برگزار شده است و در انتهای هر دوره پرسشنامه‌های یکسانی توزیع گردیده بود استخراج گردید. دوره‌های آموزشی، در زمینه مسکن روستایی و به صورت استانی و کشوری در مرکز آموزش بنیاد مسکن استان اصفهان برگزار گردیده است.

به منظور بررسی میزان تحقق سایر شاخص‌ها از داده‌های مرکز آموزش بنیاد مسکن استان اصفهان استفاده شده است. (جدول ۱۳)

## ج) نتایج نهایی منظر رشد و یادگیری

میزان عملکرد واقعی دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی از منظر رشد و یادگیری با توجه به وزن اهداف و شاخص‌ها برابر ۷۳/۴۸ درصد بوده است.

درصد تحقق	مقدار واقعی	هدف گذار ی	وزن هر شاخص	شاخص	وزن هر هدف	هدف عملیاتی
۷۲/۰۰	۳/۶۰	۵	۰/۱۱۱	کمیت دوره‌های آموزشی برگزار شده (ناظران)	۰/۳۴۶	آموزش
۷۳/۸۰	۳/۶۹	۵	۰/۱۵۶	کیفیت دوره‌های آموزشی برگزار شده (ناظران)		
۵۵/۲۰	۲/۷۶	۵	۰/۱۱۱	کمیت دوره‌های آموزشی برگزار شده (کارمندان)		
۷۴/۷۹	۷۴/۷۹	۱۰۰	۰/۱۵۶	رضایت کارکنان از مباحث دوره‌های آموزشی	۰/۲۰۴	رضایت کارکنان
۶۶/۸۷	۶۶/۸۷	۱۰۰	۰/۱۳۳	رضایت کارکنان از محتوای دوره‌های آموزشی		
۸۲/۷۰	۸۲/۷۰	۱۰۰	۰/۰۹۰	رضایت کارکنان از مدیریت و امکانات اجرایی دوره‌های آموزشی		
۵۷/۶۰	۲/۸۸	۵	۰/۴۷۹	حقوق و مزایا	۰/۲۰۴	رضایت کارکنان
۵۱/۲۰	۲/۵۶	۵	۰/۲۸۳	فرصت و ارتقاء پیشرفت		
۶۹/۲۰	۳/۴۶	۵	۰/۲۳۸	ماهیت و شرایط شغلی		
۷۷/۶۰	۳/۸۸	۵	۰/۵۴۵	خلاقیت فردی	۰/۲۰۴	اعتلای فرهنگ سازمانی
۷۹/۲۰	۳/۹۶	۵	۰/۴۵۵	کار گروهی		
۷۴/۴۰	۳/۷۲	۵	۰/۶۶۷	میزان به‌کارگیری امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	۰/۲۴۶	توسعه فناوری اطلاعات
۵۲/۰۰	۲/۶۰	۵	۰/۳۳۳	میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات		

ج ۱۲. درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر رشد و یادگیری.

## نتایج سؤال ۵ تحقیق: منظر مالی

در شاخص هزینه، دولت تقبل کرد که تفاوت سود تسهیلات را به بانکها بپردازد یعنی ۱۰ درصد سود مبالغی که به روستاییان پرداخت می‌شود را به بانکها بپردازد و همچنین ۲.۵ درصد مبالغی که به روستاییان پرداخت می‌شود را به‌عنوان حق‌الزحمه به سازمان بنیاد مسکن بپردازد که اگرچه مبالغ این دو باهم متفاوت است اما نسبت آنها یکسان بوده. لذا این دو به‌عنوان یک شاخص مورد بررسی قرار گرفت. (مبالغ قید شده کل سهمیه استان و مبلغ پرداخت شده می‌باشد.)

### ب) نتایج نهایی منظر مالی

میزان عملکرد دولت در اجرای برنامه چهارم و پنجم توسعه در زمینه مسکن روستایی از منظر مالی با توجه به وزن اهداف و شاخص‌ها برابر ۶۶/۱۹ درصد بوده است.

**الف) درصد تحقق شاخص‌های منظر مالی**  
با توجه به این که در تحقیق حاضر صرفاً بخشی از وظایف دولت، بالخصوص بنیاد مسکن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اطلاعات مالی سازمان مذکور تفکیک شده نیست؛ لذا فقط دو شاخص مورد بررسی قرار گرفت که داده‌ها از نرم‌افزار طرح بهسازی مسکن روستایی استان اصفهان و اطلاعات مالی دفاتر خدمات فنی و مهندسی استخراج گردیده است.  
درآمد تحقق‌یافته سازمان ناشی از دفاتر خدمات فنی و مهندسی: هشت درصد از درآمد دفاتر خدمات فنی و مهندسی به سازمان بنیاد مسکن تعلق می‌گیرد. داده‌های فوق متعلق به ۳۲ دفتر از ۵۱ دفتر استان می‌باشد.

هدف عملیاتی	شاخص	وزن هر شاخص	بازه زمانی	مقدار پیش‌بینی شده	مقدار واقعی	درصد تحقق
آموزش	تعداد افراد شرکت کننده در دوره‌های آموزشی	۰/۰۶۷	۱۳۸۷-۱۳۹۰	۳۲۰	۲۹۸	۹۳/۱۳
	هزینه‌های آموزشی سرانه	۰/۱۷۶	۱۳۸۸	۴۸۰۰۰۰۰۰۰	۶۶۰۰۰۰۰۰۰	۱۳۷/۵۰

### ج ۱۳. درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر رشد و یادگیری (مبلغ بر حسب ریال است).

هدف عملیاتی	وزن هر هدف	شاخص	وزن هر شاخص	بازه زمانی	مقدار پیش‌بینی شده	مقدار واقعی	درصد تحقق	میانگین کل (درصد)
درآمد	۰/۴۶۷	درآمد تحقق‌یافته سازمان ناشی از دفاتر خدمات فنی و مهندسی	۱/۰۰	۱۳۸۹	۶۲۶۷۳۳۹۳۲۵	۳۹۵۵۵۹۵۵۷۳	۶۳/۱۱	۵۳/۳۷
				۱۳۹۰	۷۶۲۰۳۱۲۲۷۵	۳۴۵۵۹۷۱۴۰۷	۴۵/۳۵	
هزینه	۰/۵۳۳	هزینه دولت در پرداخت تفاوت نرخ سود به بانکها و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	۱/۰۰	۱۳۸۹-۱۳۸۴	۳۰۰۴۶۳۰۰۰۰۰۰	۲۵۹۷۸۳۴۲۰۰۰۰۰	۴۶/۸۶	۷۷/۴۲
				۱۳۸۴-۱۳۹۰	۳۶۹۲۱۳۰۰۰۰۰۰	۲۷۰۷۴۷۵۲۰۰۰۰۰	۷۳/۳۳	
							*۷۷/۴۲	

### ج ۱۴. درصد تحقق اهداف شاخص‌های منظر مالی (مبالغ بر حسب ریال است).

(\*: مشابه تفاوت اعداد جدول شماره ۷)

## نتیجه

در منظر شهروندان و ارباب رجوع از پنج هدف عملیاتی و هفده شاخص مورد بررسی، دولت در دو شاخص رضایت روستاییان از نحوه ارائه خدمات توسط بانک‌های عامل و کمیت خدمات ارائه شده توسط بنیاد مسکن ناموفق بوده است.

منظر فرآیندهای داخلی با دو هدف اصلی کارایی و اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام امور اداری و هشت شاخص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، که صرفاً عدم موفقیت سازمان بنیاد مسکن در کاهش قوانین مشاهده گردید.

در منظر مسئولیت اجتماعی تنها یک هدف با هفت شاخص مورد بررسی قرار گرفت که عدم موفقیت دولت در دو شاخص به‌کارگیری استانداردهای پذیرفته‌شده بین‌المللی و صرفه‌جویی انرژی مشاهده شد.

در منظر رشد و یادگیری چهار هدف و پانزده شاخص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سازمان در تحقق شاخص‌های کمیت دوره‌های آموزشی جهت کارکنان، حقوق و مزایا، ماهیت و شرایط شغلی، میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات و فرصت ارتقاء و پیشرفت و همچنین رضایت کارکنان از محتوای دوره‌های آموزشی ناموفق بوده است.

در منظر مالی نیز دو هدف و دو شاخص مورد بررسی قرار گرفت که عدم موفقیت در این منظر متعلق به درآمد بنیاد مسکن ناشی از عملکرد دفاتر خدمات فنی و مهندسی بوده است.

## مقایسه تحقیق با تحقیقات پیشین

مهم‌ترین شباهت این تحقیق با تحقیقات پیشین این است که اکثراً از چهار منظر ارائه شده توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۰) استفاده کرده‌اند و مهم‌ترین تفاوت در

این است که تحقیق حاضر از منظر پنجمی تحت عنوان مسئولیت اجتماعی نیز استفاده کرده است و این شباهت پژوهش حاضر با پژوهش مجیبی (۱۳۸۵) می‌باشد البته با این تفاوت که در پژوهش مجیبی حوزه مسئولیت اجتماعی به‌عنوان منظری جدید برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی به مدل BSC اضافه گردید و مدل کارت امتیازی متوازن توسعه داده شد اما در پژوهش حاضر از مدل توسعه‌یافته BSC برای ارزیابی عملکرد دولت در طرح بهسازی مسکن روستایی استفاده شد.

این پژوهش بر عکس پژوهش آناند (۲۰۰۵) که شرکت‌های هندی بهترین عملکرد را در حوزه مالی داشته‌اند، ضعیف‌ترین عملکرد را در این حوزه داشته است.

یان چین (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود نشان داد که بیمارستان‌های چینی و ژاپنی در حوزه‌های مختلف عکس هم هستند و این در حالی است که دولت ایران در زمینه مسکن روستایی از جهاتی همانند چینی‌ها عمل کرده و از جهاتی همانند ژاپنی‌ها، زیرا در حوزه فرآیندهای داخلی همانند چینی‌ها و در حوزه مشتریان همانند ژاپنی‌ها عملکرد مناسبی داشته است.

در مقایسه با پژوهش هانگیو (۲۰۰۹) نیز مشاهده می‌شود که دولت ایران در طرح بهسازی مسکن روستایی به فرآیندهای داخلی توجه بیشتری داشته و این در حالی است که بانکداری تایوان در فرآیندهای داخلی ضعیف‌ترین عملکرد را داشته است.

همچنین در پژوهشی که براتی در بیمارستان‌های سمنان انجام داد مشاهده گردید که هر دو سازمان به منظر مالی توجه چندانی نداشته اما از طرفی بیمارستان سمنان در منظر رشد و یادگیری بهترین عملکرد را داشته است در حالی که طرح بهسازی مسکن روستایی در فرآیندهای داخلی عملکرد بهتری داشته است.

با توجه به سوال باز تحقیق حاضر و نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای تحقیق برحسب اولویت عبارتند از:

۱. آماده‌سازی زیر ساخت‌ها: فرهنگ‌سازی و آشنا نمودن روستاییان با برنامه‌های طرح بهسازی مسکن روستایی؛

۲. افزایش مبلغ تسهیلات که به علت تفاوت مبلغ مسکن روستایی با مسکن مهر باعث کوچ‌نشینی روستاییان به شهرها شده است؛

۳. تسهیل در امر پرداخت وام و پذیرش اسناد خانه‌های روستایی به جای ضامن توسط بانک‌های عامل؛  
۴. در رابطه با مسئولین و ادارات ذیربط موارد زیر مورد تاکید است:

- هماهنگی بیشتر بنیاد مسکن با سازمان نظام مهندسی کشور، شهرداری‌ها و بخش‌داری‌ها جهت تعامل و حذف موازی‌کاری و پذیرفتن نظام فنی روستایی و بنیاد مسکن به‌عنوان تنها مرجع نظارت روستایی؛  
- برگزاری جلسات توجیهی با دهیاران و بخش‌داری‌ها؛

- حذف موارد اداری دست و پاگیر؛

- کاهش معایب نرم‌افزار طرح بهسازی مسکن روستایی (با هم‌فکری کارکنان این بخش)؛

- استفاده از افراد با تحصیلات بالاتر به‌عنوان دهیار، ناظر فنی ساختمان و کارکنان بخش مسکن روستایی سازمان بنیاد مسکن انقلاب اسلامی؛

۵. ایجاد تسهیلات جداگانه به‌منظور صرفه‌جویی انرژی، به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی و استفاده از مصالح مرغوب؛

1. www.Bonyadmaskan.com

۲. قانون برنامه پنج ساله چهارم توسعه: دولت مکلف است بازسازی و نوسازی بافت‌های قدیمی شهرها و روستاها و مقاوم‌سازی ابنیه موجود در برابر زلزله را با استفاده از منابع داخلی و خارجی مذکور در بند (ب) ماده ۱۳ این قانون آغاز و ترتیباتی اتخاذ نماید که حداکثر ظرف مدت ۱۰ سال عملیات اجرایی مربوط به این امر در کل کشور خاتمه یابد. (قسمت ۶ بند ب ماده ۳۰) (معاونت بازسازی مسکن روستایی، ۱۳۸۹).

3. Financial Perspective
4. Internal Process
5. Customer Perspective
6. Learning and Growth Perspective
7. Karl Mannheim
8. Jürgen Habermas
9. Eric Voeglin
10. Buchholz
11. Substantive Rationality (Value Rationality)
12. Growth
13. Sustain
14. Harvest
15. Manoj Anand, B S Sahay, and Subhashish Saha
16. Chen, X.Y. Yamauchi, K. Kato, K. Nishimura, A. and Ito, k,
17. Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiung Tzeng, Yi-Hsuan Chen.

۱۸. استان اصفهان براساس آخرین تقسیمات کشوری شامل ۲۳ شهرستان، ۴۵ بخش و ۱۲۵ دهستان است و با توجه به این‌که از هر بخش استان یک روستا به‌عنوان نمونه انتخاب نموده‌ایم لذا ۴۵ روستا به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

۱۹. ناظران فنی ساختمان، ناظرانی هستند که توسط بنیاد مسکن استان اصفهان برای نظارت بر ساختمان‌های بخش مسکن روستایی انتخاب شده‌اند.

20. Binomial

## منابع

- معاونت بازسازی مسکن روستایی. (۱۳۸۹)، گزارش اجرای بندهای "ب" و "د" ماده قانون برنامه چهارم. بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان اصفهان.

- Buchholz, R.A. (1982). Business Environment and Public Policy Implication for Management. N.J: Prentice – Hall.

- Chen, X.Y., Yamauchi, K., Kato, K., Nishimura, A., and Ito, k. (2006). Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance. International Journal of Health Care Quality Assurance, 19 (4), 339-350, available online at www.emeraldinsight.com.

- Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiang Tzeng, and Yi-Hsuan Chen, (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. Expert Systems with Applications, 36 10135– 10147.

- Johnson, A. (2001). Balance Score Card: Theoretical Perspectives Public Management. Managerial Auditing Journal, Vol.16, No.6.

- Kanji, G. K; Moure, F. (2002). Kanjis Business Score Card. Total Quality Management, Vol.13.

- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1992). The Balanced Score Card: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Vol.70 January-February, pp. 71-90.

- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.

- Manoj Anand, B. S. Sahay, and Subhashish Saha (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. VIKALPA, 30 (2).

- Mojibi, T., Tabari, M. and Tavakkoli Moghaddam, R. (2008), An integrated BSC model for the performance evaluation of public organizations, In: Manufacturing Fundamentals: Necessity and Sufficiency, Chapter 10, Environmental and Sustainable Management, (Presented at the 3rd Int. Conf. on Production and Operations Management, Tokyo, Japan. pp. 1704-1718.

- Mojibi, T, Arianezhad, M.B, Tabari, M, Khorshidi, S. (2007), Balance Score Card and Social Responsibility in Public Organizations, Proc. of the IEEE Int. Conf. on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), M. Helander, M. Xie, R. Jiao and K.C. Tan (Eds.), Singapore, pp. 327-331.

- www.Bonyadmaskan.com.

- الوانی، مهدی؛ نقوی، سید میر علی. (۱۳۸۲)، مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی. فصل نامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷، ص ۳-۱۸.

- الوانی، مهدی؛ هاشمیان، محمد حسین؛ بهمنی، محمدرضا. (۱۳۸۸)، اجراء ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC). اندیشه مدیریت، شماره ۱، سال ۳، ص ۵-۳۴.

- الوانی، مهدی. (۱۳۸۹)، مدیریت عمومی. نشرنی، تهران.

- انواری رستمی، علی اصغر. (۱۳۸۶)، تبیین جایگاه مدیریت فرآیندها در تعالی عملکرد سازمانی. سومین همایش ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.

- براتی، احمد؛ ملکی، محمدرضا؛ گلستانی، مینا. (۱۳۸۵)، ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین سمنان با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن. فصل نامه علمی و پژوهشی سلامت، دوره نهم، شماره ۲۲، ص ۴۷-۵۴.

- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حججی، الهه. (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. مؤسسه انتشارات آگاه، تهران.

- عسگری، نقی؛ امیری، صدیقه. (۱۳۹۰)، ارزیابی عملکرد بنیاد مسکن بر کیفیت ساخت و ساز در مراکز دهستان استان هرمزگان در برنامه چهارم توسعه. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی سکونتگاه‌های روستایی: مسکن و بافت. جلد دوم، ۱-۳۸.

- مجیبی میکلائی، تورج. (۱۳۸۵)، ارائه الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی. رساله دکتری، تهران: دانشگاه علوم و تحقیقات.

- مرکز آمار ایران، (۱۳۸۵).

- مروتی، هندا. (۱۳۸۹)، سنجش عملکرد بر پایه مدل کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: شعب بانک سپه شهرستان سنندج). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سنندج: دانشگاه آزاد اسلامی.