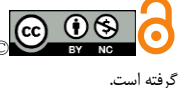




شبهه استناددهی: حیدریان، جعفر. فرساد امان‌الهی، غلامرضا. و بیداری، محمد علی. (۱۴۰۴). الگوی علی-راهبردی بکارگیری چارچوب ارزیابی متوازن در جهت سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی ایران. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۴)، ۱-۱۷.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

الگوی علی-راهبردی بکارگیری چارچوب ارزیابی متوازن در جهت سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی ایران

جعفر حیدریان^۱، غلامرضا فرساد امان‌الهی^{۱*}، محمد علی بیداری^۱

۱. گروه حسابداری، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: g_farsad@iauctb.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه یک مدل علی-راهبردی برای استقرار و استفاده از چارچوب ارزیابی متوازن در ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران با توجه به ضرورت پاسخگویی، ارتقای بهره‌وری و ایجاد شفافیت است. این پژوهش کیفی و از نوع اکتشافی است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شد. تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل مضمون شبکه‌ای انجام گرفت و ابعاد، پیشران‌ها و راهبردهای اجرای چارچوب استخراج گردید. نتایج نشان داد چارچوب ارزیابی متوازن در بخش عمومی ایران شامل پنج بعد مالی، مشتری/شهروندان، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، و اجتماعی-زیست‌محیطی است که هر کدام شاخص‌های خاصی مانند کاهش هزینه، شفافیت و پاسخگویی مالی، افزایش رضایت شهروندان، توسعه دولت الکترونیک، توانمندسازی سرمایه انسانی و رعایت مسئولیت‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد. همچنین پیشران‌های کلیدی همچون پاسخگویی و شفافیت، بهبود کارایی و اثربخشی، همسویی با اهداف کلان و توسعه منابع انسانی شناسایی شد. راهبردهای اجرایی شامل طراحی شاخص‌های سنجش‌پذیر، آموزش کارکنان، تقویت فرهنگ ارزیابی، استفاده از فناوری اطلاعات و مشارکت ذی‌نفعان است. به کارگیری مدل علی-راهبردی بر اساس چارچوب ارزیابی متوازن می‌تواند به سازمان‌های دولتی در ایجاد نظامی جامع برای سنجش عملکرد، افزایش بهره‌وری، پاسخگویی و اعتماد عمومی کمک کند. این الگو با بومی‌سازی شاخص‌ها، همسویی اهداف با ارزیابی و حمایت از تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، قابلیت ارتقای شفافیت و بهبود مستمر را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌گان: ارزیابی متوازن، عملکرد سازمانی، بخش عمومی، بهره‌وری، شاخص‌های کلیدی عملکرد

تاریخ ارسال: ۲۳ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۲ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۹ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۱۳ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۴



How to cite: Heidarian, J., Farsadamanollahi, G., & Bidari, M. A. (2025). A Causal–Strategic Model for Applying the Balanced Scorecard Framework to Evaluate the Performance of Iranian Public Sector Organizations. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(4), 1-17.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

A Causal–Strategic Model for Applying the Balanced Scorecard Framework to Evaluate the Performance of Iranian Public Sector Organizations

Jafar Heidarian¹, Gholamreza Farsadamanollahi^{1*}, Mohammad Ali Bidari¹

1. Department of Accounting, CT.C, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: g_farsad@iauctb.ac.ir

Abstract

This study aims to develop a causal–strategic model for implementing the Balanced Scorecard (BSC) framework to assess the performance of Iranian public sector organizations, addressing accountability, productivity, and transparency. This research employed a qualitative, exploratory design. Data were collected through semi-structured interviews with 14 academic experts and senior managers from public sector organizations using purposive sampling until theoretical saturation was reached. Thematic network analysis was applied to identify the BSC dimensions, key drivers, and implementation strategies. The findings revealed that the adapted BSC framework for the Iranian public sector includes five dimensions: financial, citizen/customer, internal processes, learning and growth, and social–environmental responsibility. Key performance aspects involve cost reduction, financial transparency and accountability, citizen satisfaction and trust, process standardization, e-government development, human capital empowerment, and ethical and environmental responsibility. The main drivers identified were accountability and transparency, improved efficiency and effectiveness, alignment with strategic goals, continuous improvement, and human resource development. Recommended implementation strategies encompassed defining measurable indicators, empowering employees through training, strengthening evaluation culture, leveraging information technology, and engaging stakeholders in design and decision-making. Applying the proposed causal–strategic BSC model can enable public sector organizations to establish a comprehensive performance measurement system, enhance resource productivity, improve public trust, and support data-driven strategic decisions. The model's adaptability and integration of local organizational needs provide a practical pathway for sustainable improvement.

Keywords: *Balanced Scorecard, organizational performance, public sector, productivity, key performance indicators (KPI)*

Submit Date: 13 June 2025

Revise Date: 13 September 2025

Accept Date: 20 September 2025

Initial Publish: 05 October 2025

Final Publish: 22 December 2025

ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از ابزارهای بنیادین مدیریت نوین، نقشی اساسی در ارتقای بهره‌وری، پاسخگویی و کارآمدی نظام اداری ایفا می‌کند. در دهه‌های اخیر، تغییرات پرشتاب محیطی، محدودیت منابع و مطالبه‌گری فزاینده شهروندان سبب شده است که رویکردهای سنتی سنجش عملکرد که عموماً به شاخص‌های کمی و مالی محدود بودند، کارآمدی خود را از دست بدهند و نیاز به چارچوب‌های جامع و چندبعدی بیش از پیش احساس شود (Murphy, 2020). در این میان، کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard - BSC) به‌عنوان یک ابزار راهبردی نوین توانسته است توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران بخش عمومی و خصوصی را جلب کند (Kaplan & Norton, 2021).

کارت امتیازی متوازن با ارائه چهار (و در نسخه‌های توسعه‌یافته پنج) منظر کلیدی - مالی، مشتری/شهروند، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، و اجتماعی-زیست‌محیطی - تصویری جامع از عملکرد سازمان ارائه می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند تا ضمن کنترل نتایج مالی، به رضایت ذی‌نفعان، بهبود فرآیندها و توسعه سرمایه انسانی توجه کنند (Cignitas et al., 2022; Gazi et al., 2022). این رویکرد که نخستین بار توسط کاپلان و نورتون معرفی شد (Kaplan & Norton, 2021)، اکنون در بخش عمومی نیز به‌طور گسترده مطرح شده و می‌تواند به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران با توجه به چالش‌های پیچیده موجود ارزش‌آفرین باشد (Mohammadi & Alvani, 2020).

در ایران، ضرورت اصلاح و تقویت نظام ارزیابی عملکرد در سیاست‌های کلان توسعه‌ای به رسمیت شناخته شده و در اسناد بالادستی نیز بر ارتقای بهره‌وری، پاسخگویی و شفافیت تأکید شده است (Mohammadi et al., 2024). با وجود این، بخش مهمی از نظام اداری کشور هنوز به مدل‌های سنتی و تک‌بعدی وابسته است که بیشتر بر داده‌های مالی و کمی تمرکز دارد و جنبه‌های راهبردی، یادگیری سازمانی و رضایت شهروندان را نادیده می‌گیرد (Mirahmadi et al., 2022). مطالعات اخیر بر این نکته تأکید دارند که برای مواجهه با پیچیدگی‌های بخش عمومی و افزایش اثربخشی، نیاز به چارچوبی پویا و بومی‌سازی‌شده از BSC وجود دارد (Iranmehr & Piriya, 2024; Kermashahi et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین ارزش‌های BSC در بخش عمومی، توانایی آن در همسوسازی مأموریت‌ها و راهبردهای کلان سازمان با شاخص‌های عملیاتی و تصمیم‌گیری روزمره است (Sayed et al., 2022). این رویکرد با شفاف‌سازی انتظارات ذی‌نفعان کلیدی و فراهم کردن امکان پاسخگویی در برابر شهروندان و نهادهای نظارتی، بستر اعتماد اجتماعی را تقویت می‌کند (Sharaf-Addin & Fazel, 2021). همچنین استفاده از BSC در ارزیابی عملکرد دولت می‌تواند بر مبنای رویکردهای داده‌محور و تحلیل‌پذیر باشد و به بهبود برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و کنترل مستمر عملکرد منجر شود (Rahayu et al., 2023).

تحقیقات بین‌المللی شواهد محکمی از اثربخشی کارت امتیازی متوازن در بخش دولتی ارائه کرده‌اند. در مطالعه‌ای بر روی بیمارستان‌های عمومی اتیوپی مشخص شد که اجرای BSC هرچند با چالش‌های منابع و زیرساختی مواجه است، اما می‌تواند شاخص‌های عملکردی کلیدی را بهبود بخشد و هم‌افزایی درونی سازمان را تقویت کند (Yeshaw et al., 2025). همچنین پژوهش‌های موردی در دانشگاه‌های عربستان نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های توسعه‌یافته BSC برای مدیریت عملکرد می‌تواند دستیابی به «تعالی آموزشی و پژوهشی» را تسهیل کند (Sharaf-Addin & Fazel, 2021). در سطح شرکتی نیز یافته‌ها بیان می‌کنند که BSC قادر است عملکرد سازمان‌ها را از چهار منظر اصلی ارتقا دهد و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد (Cignitas et al., 2022; Lee et al., 2023).

با این حال، پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در بخش عمومی ایران با موانعی مانند مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، محدودیت‌های فناورانه، ضعف در تعریف شاخص‌های دقیق و نبود فرهنگ یادگیری سازمانی پایدار مواجه است (Hashemi et al., 2021; Mirahmadi et al., 2021).

(2022). پژوهش‌های اخیر بر ضرورت طراحی مدل‌های بومی‌شده تأکید کرده‌اند؛ مدلی که بتواند علاوه بر اقتباس از چارچوب جهانی BSC، به اقتضائات محیطی، قوانین و ساختارهای اداری ایران نیز پاسخ دهد (Iranmehr & Piriya, 2024; Nikbakht & Barzoozadeh, 2024; Zavareh, 2024).

از منظر فنی، به‌کارگیری رویکردهای نوین تحلیل داده و فناوری اطلاعات می‌تواند قدرت ارزیابی و پایش مستمر شاخص‌ها را ارتقا دهد (Feng, 2023; He et al., 2023; et al., 2021). ابزارهای داده‌محور همچون داشبوردهای مدیریتی و سیستم‌های هوشمند کنترل عملکرد می‌توانند در بهبود شفافیت و دقت اطلاعات کمک شایانی کنند (Lu et al., 2021; Patel et al., 2023). افزون بر این، مدل‌های تحلیل شبکه‌ای و بهره‌گیری از روش‌هایی مانند تحلیل ذی‌نفعان (Scrich et al., 2024) و استفاده از شاخص‌های چندبعدی و جنسیتی (Daraio et al., 2023)، افق‌های تازه‌ای برای جامع‌سازی و عدالت‌محوری در ارزیابی عملکرد می‌گشاید.

در حوزه کاربردی، مطالعات نشان داده‌اند که استفاده از BSC در سازمان‌های دولتی، افزون بر ارتقای کارایی، به تقویت پاسخگویی عمومی، کاهش فساد و بهبود مدیریت منابع می‌انجامد (Rafiq et al., 2021; Salimova et al., 2022). همچنین به‌کارگیری BSC می‌تواند به هم‌راستاسازی بهتر اهداف کلان با مأموریت‌های خرد سازمانی کمک کند و کارکنان را نسبت به پیامدهای عملکرد خود حساس‌تر نماید (Kumar et al., 2024). این امر زمینه ایجاد فرهنگ ارزیابی مستمر و بهبود پایدار را فراهم می‌سازد (Balaji et al., 2021).

نکته کلیدی در موفقیت پیاده‌سازی این چارچوب، شناسایی «پیشران‌ها» و عوامل تسهیل‌گر است. پژوهش‌ها بیان می‌کنند که عواملی چون توسعه آموزش کارکنان، توانمندسازی منابع انسانی، مشارکت فعال ذی‌نفعان، و ایجاد زیرساخت‌های فناوری مناسب می‌تواند نرخ موفقیت استقرار BSC را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد (Abdullah et al., 2022; Gazi et al., 2022). همچنین همسوسازی راهبردهای ارزیابی عملکرد با اهداف توسعه پایدار و الزامات اجتماعی و زیست‌محیطی، مدل را از سطح ابزار مدیریتی فراتر برده و به ابزاری حاکمیتی و ارزش‌آفرین تبدیل می‌کند (Kang et al., 2022; Song, 2022).

با توجه به این مباحث، شکاف آشکاری میان الگوهای جهانی و نیازهای بومی سازمان‌های دولتی ایران مشاهده می‌شود. بخش مهمی از مطالعات داخلی همچنان بر شاخص‌های محدود مالی یا صرفاً بهره‌وری تمرکز دارند و ابعاد چندبعدی BSC کمتر بومی‌سازی شده‌اند (Mohammadi, 2022; Nikbakht & Rahimi Pour, 2022; et al., 2024). افزون بر این، ساختارهای تصمیم‌گیری دولتی به‌دلیل سلسله‌مراتب پیچیده و قوانین اداری گسترده، فرآیند اجرا و پایش BSC را دشوار می‌کند (Monnet et al., 2022). از این رو، نیاز به ارائه مدلی علی-راهبردی که بتواند رابطه میان پیشران‌های کلیدی، ابعاد BSC و پیامدهای عملکردی را در چارچوبی نظام‌مند تبیین کند، محسوس است (Jafari, 2020; et al., 2020).

پژوهش حاضر در چنین بستری شکل گرفته است. هدف آن توسعه یک الگوی علی-راهبردی بومی برای استقرار کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های دولتی ایران است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش در زمره مطالعات اکتشافی است. روش پژوهش اکتشافی همان طور که از نام آن مشخص است به دنبال اکتشاف چیزهایی است که رخ می‌دهد و پرسش اصلی پژوهش در مورد آن‌ها است. به لحاظ استراتژی پژوهش، دارای استراتژی استقرایی، این روش بیانگر این امر است که از واقعیت‌های جزئی و انفرادی می‌توان به واقعیت‌های کلی دست یافت. مسیر حرکت در روش استقرایی از جزء به کل رسیدن است. یکی از استراتژی‌های تحقیق کیفی، مطالعه موردی است. پژوهش حاضر به لحاظ استراتژی پژوهش، از نوع مطالعه تک موردی در حوزه "الگوسازی بکارگیری چارچوب ارزیابی متوازن در جهت سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی ایران" است. جامعه مورد مطالعه این تحقیق در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی در حوزه مالی و حسابداری و مدیران عالی رتبه

شرکت‌های دولتی در شهر تهران است. روش نمونه‌گیری بکار رفته نیز از روش "نمونه‌گیری هدفمند" بود. جهت رسیدن به الگوی برآمده از روش کیفی بعد از ۱۴ مصاحبه با افراد مختلف، از نظر کفایت نمونه‌گیری به اشباع داده‌ها رسیدیم. جمع‌آوری اطلاعات، بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه انجام می‌شود. همچنین، در این پژوهش با خبرگان و مدیران با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شد. در نهایت، تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد.

پروتکل مصاحبه پژوهش حاضر با هدف گردآوری دیدگاه‌های خبرگان درباره ابعاد مطلوب، پیشران‌ها، راهبردهای اجرایی و پیامدهای به‌کارگیری این چارچوب در بخش عمومی کشور انجام شد. در ابتدا اطلاعات فردی شامل نام (محرمانه)، سن، سمت، رشته و مقطع تحصیلی و سابقه کار گردآوری شد. سپس پرسش‌ها پیرامون ابعاد پنج‌گانه ارزیابی متوازن (مالی، مشتری/شهروندان، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، اجتماعی و زیست‌محیطی) مطرح شد. در ادامه، درباره پیشران‌های اصلی از جمله پاسخگویی و شفافیت، بهبود کارایی و اثربخشی، تمرکز بر نتایج، هماهنگی استراتژیک، توسعه منابع انسانی، بهبود مستمر و افزایش رضایت شهروندان گفت‌وگو شد. بخش بعد به راهبردها و پیشنهادات اجرایی مانند شناخت ویژگی‌های بخش عمومی، تعیین اهداف استراتژیک، پیاده‌سازی ابعاد، تعریف شاخص‌ها، آموزش کارکنان، توسعه فرهنگ سازمانی، نظارت مداوم و حمایت از تصمیم‌گیری استراتژیک اختصاص یافت. همچنین پیامدهای مثبت به‌کارگیری این چارچوب شامل بهبود شفافیت، ارتقای بهره‌وری منابع، حمایت از تصمیم‌گیری، افزایش رضایت شهروندان و تقویت فرهنگ بهبود مستمر بررسی گردید. در پایان، وضعیت فعلی ارزیابی عملکرد در بخش عمومی شناسایی شده و نقاط ضعف و قوت آن به‌همراه پیشنهاداتی برای بهبود و تقویت ارائه شد.

یافته‌ها

در این قسمت، مصاحبه شونده‌گان را بر اساس سطح تحصیلات، سابقه کار و جنسیت طبقه‌بندی شده‌اند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود. بر اساس اطلاعات جدول بالا بیشتر مصاحبه شونده‌گان مرد می‌باشد ۷۲٪ و کمترین زن ۲۸٪ است همچنین به تفکیک سابقه کار افراد ۱۵-۱۰ سال ۷٪ و ۲۰-۱۵ سال ۵۰٪ و ۲۰ سال به بالا ۴۳٪ را به خود اختصاص داده‌اند و بر اساس تحصیلات ۶۴٪ دکتری، ۳۶٪ کارشناسی ارشد و کارشناسی را تشکیل می‌دهند.

جدول ۱. آمار توصیفی خبرگان

تعداد مصاحبه شونده‌گان		جنسیت		سابقه کار مرتبط		تحصیلات	
		زن	مرد	۱۵-۱۰	۲۰-۱۵	بالای ۲۰	دکتری و بالاتر
۱۴							کارشناسی و کارشناسی ارشد
		۴	۱۰	۱	۷	۶	۹
مکان مصاحبه		استان تهران					

به منظور به تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل مضمون و از میان روشهای مختلف، تحلیل مضمون از روش شبکه مضامین استفاده شده است. در ابتدا، کدهای نظری اولیه برای کشف مضامین، استخراج شد. در این مرحله از پژوهش، مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده در خصوص «ارائه الگوی علی-راهبردی بکارگیری چارچوب ارزیابی متوازن در جهت سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی ایران»، از داخل فرآیند مصاحبه فهرست شدند. بدین منظور عبارات، مفاهیم و گویه‌های مستخرج شده از مصاحبه‌ها، با تحلیل‌های دقیق، یکسان‌سازی (انتخاب واژگان صحیح‌تر، حذف مفاهیم مشترک) انجام و در این بخش ۱۰۵ گویه بدست آمد. مضامین بدست آمده در قالب چک لیستی برای انجام مصاحبه تنظیم و با انجام مصاحبه با خبرگان برخی از گویه‌های بدست آمده حذف و اصلاح شدند. در قسمت بعدی به چند نمونه مصاحبه اشاره می‌شود.

در مرحله بعد، تحلیل شبکه مضامین انجام شد. پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی شد و براساس عناوین موجود در نظریه‌هایی مرتبط یا مفاهیم به دست آمده از پژوهش، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد. بدین ترتیب پس

از مقایسه مداوم پاسخ‌های حاصل از مصاحبه، پاسخ‌های مشابه تنظیم و مفاهیم مشابه از آن‌ها استخراج شد. ضمناً گویه‌های نزدیک بهم ادغام شده و مضامین در ۳ مقوله اصلی دسته بندی شد.

مقوله اول: ابعاد (شامل ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطلوب بعد مالی، فرآیندهای داخلی و...) چارچوب ارزیابی متوازن:

این بخش شامل ۳۱ مضمون پایه می‌باشد.

جدول ۲. ابعاد (شامل ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطلوب بعد مالی، فرآیندهای داخلی و...) چارچوب ارزیابی متوازن

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شبکه مضامین
ابعاد (شامل ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطلوب بعد مالی، فرآیندهای داخلی و...) چارچوب ارزیابی متوازن	به کارگیری راهکارهای مدیریت هزینه مبتنی بر تحلیل فرآیند اجرای سیاست‌های صرفه‌جویی و حذف هزینه‌های زائد سازمانی تخصیص بهینه منابع مالی به پروژه‌های اولویت‌دار ارتقای توانمندی سازمان جهت ایجاد ارزش عمومی پایدار مستندسازی فرآیند تخصیص بودجه و هزینه‌کرد توسعه راهکارهای نظارت مالی و سامانه‌های نظارت همگانی سنجش مستمر میزان رضایت شهروندان از خدمات اصلاح فرآیندها مبتنی بر بازخورد مستقیم از جامعه مخاطب ارتقای شفافیت اطلاعاتی در تمامی سطوح سازمان تضمین رعایت عدالت و انصاف در رفتار و تصمیم‌گیری‌ها راه‌اندازی سیستم‌های پاسخگویی برخط و تلفنی تحلیل شکایات و درخواست‌های دریافتی جهت اصلاح خدمات تدوین و اجرای دستورالعمل‌های استاندارد عملیاتی انطباق فرآیندهای سازمانی با استانداردهای ملی و بین‌المللی دیجیتالی‌سازی امور اداری و فرآیندهای سازمان توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و خدمات مجازی دولتی طراحی و پیاده‌سازی نظام تضمین کیفیت خدمات بهره‌گیری از ارزیابی‌های تخصصی جهت اصلاح مستمر خدمات اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان شناسایی نیازهای آموزشی مبتنی بر تحلیل شایستگی‌های شغلی طراحی نظام‌های پاداش و انگیزه‌بخشی مبتنی بر عملکرد فراهم‌سازی محیط کاری امن و حمایت‌کننده برای کارکنان توسعه نظام شایسته‌سالاری در جذب و ارتقای کارکنان تدوین راهبردهای نگهداشت منابع انسانی با نگاه رقابتی تعهد سازمان به اجرای برنامه‌های اجتماعی و بشردوستانه پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای و شفافیت در تصمیمات بکارگیری سیاست‌های سبز و مدیریت منابع پایدار ارزیابی اثرات زیست‌محیطی برنامه‌ها و پروژه‌های سازمانی رفع تبعیض و ترویج عدالت اجتماعی در خدمات تضمین دسترسی همگانی و برابر به منابع و مزایای سازمانی به کارگیری راهکارهای مدیریت هزینه مبتنی بر تحلیل فرآیند	کاهش هزینه‌ها افزایش بهره‌وری مالی و ارزش‌آفرینی برای جامعه شفافیت و پاسخگویی در تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی افزایش رضایت شهروندان افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی پاسخگویی به مطالبات شهروندان استانداردسازی فرآیندها توسعه دولت الکترونیک بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسعه منابع انسانی بهبود انگیزه و رضایت شغلی کارکنان جذب و حفظ استعداد‌های برتر رعایت مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی حفظ محیط زیست و منابع طبیعی ایجاد فرصت‌های برابر برای همه افراد جامعه

مقوله دوم: پیشران‌های (علل و ضرورت‌های ایجاد) (مانند ضرورت پاسخگویی و شفافیت و...) چارچوب ارزیابی متوازن

در این مقوله ۱۵ مضمون پایه شناسایی گردید.

جدول ۳. پیشران‌های (علل و ضرورت‌های ایجاد) (مانند ضرورت پاسخگویی و شفافیت و...) چارچوب ارزیابی متوازن

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شبکه مضامین
پیشران‌های (علل و ضرورت‌های ایجاد) (مانند ضرورت پاسخگویی و شفافیت و...) چارچوب ارزیابی متوازن	افشای اطلاعات به ذینفعان	پاسخگویی و شفافیت
	توسعه نظام گزارش‌دهی	بهبود مدیریت عملکرد
	ایجاد سامانه‌های شفاف‌سازی فرآیندها و تصمیمات اداری	ارتقاء کیفیت خدمات
	تعیین و پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)	تخصیص بهینه منابع
	ارزشیابی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد نظام‌مند به واحدها	کاهش فساد و تضمین سلامت اداری
	استقرار نظام تضمین کیفیت و ارزیابی دوره‌ای خدمات	افزایش نظارت عمومی و مشارکت شهروندان در نظارت
	جلب مشارکت ذینفعان در فرآیند طراحی و بهبود خدمات	بر عملکرد
	اولویت‌بندی پروژه‌ها و تخصیص منابع مبتنی بر تحلیل هزینه-فایده	بهبود فرآیند برنامه ریزی و بودجه بندی
	استقرار نظام ارزیابی اثربخشی اختصاص منابع	
	تقویت سازوکارهای ضدفساد و نظارت داخلی مؤثر	
	آموزش اخلاق حرفه‌ای و ایجاد فرهنگ سلامت اداری در سازمان	
	ایجاد بسترهای مشارکت شهروندان در فرآیند نظارت سازمانی	
	تسهیل دسترسی عمومی به اطلاعات و فرآیندهای نظارتی	
	تدوین برنامه‌های عملیاتی بلندمدت و میان‌مدت مبتنی بر داده	
	ارتقای شفافیت بودجه‌بندی و مستندسازی فرآیند تخصیص منابع	

مقوله سوم: راهبردها و پیشنهادات اجرایی در ایجاد چارچوب ارزیابی متوازن

این بخش شامل ۲۰ مضمون پایه می‌باشد.

جدول ۴. راهبردها و پیشنهادات اجرایی در ایجاد چارچوب ارزیابی متوازن

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شبکه مضامین
راهبردها و پیشنهادات اجرایی در ایجاد چارچوب ارزیابی متوازن	شفاف‌سازی معیارهای سنجش عملکرد سازمانی	تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و قابل ارزیابی
	تبیین شاخص‌های عینی و قابل پایش برای فرایندها	آموزش و توانمندسازی کارکنان بخش عمومی
	طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی شغلی	تدوین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک
	اجرای برنامه‌های توانمندسازی پیوسته برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای	طراحی شاخص‌های عملکردی
	تعریف مأموریت و ارزش‌های محوری سازمان	استقرار سیستم جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها
	تعیین چشم‌انداز آینده‌نگر بر مبنای تحلیل محیطی	تدوین نقشه راه استراتژیک و ایجاد ارتباط بین استراتژی و اقدامات عملیاتی
	ایجاد سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مطابق با اهداف کلان	ایجاد کمیته راهبری
	استفاده از رویکردهای مبتنی بر داده برای انتخاب شاخص‌های اثربخش	استفاده از نرم افزارهای مدیریت عملکرد
	پیاده‌سازی سامانه گردآوری داده‌های عملکردی	مشارکت ذینفعان در طراحی فرآیند

توسعه ابزارهای تحلیل داده جهت پایش و اصلاح مستمر فرایندها

ترسیم نقشه راه بلندمدت بر مبنای اهداف راهبردی سازمان
همراستاسازی اقدامات عملیاتی با استراتژی و اهداف کلان

تشکیل کمیته راهبری چندبخشی برای هم‌افزایی
تصمیم‌گیری‌ها

تعیین شرح وظایف روشن و مسئولیت‌های اجرایی برای
اعضای کمیته

بکارگیری سامانه‌های نرم‌افزاری برای پایش و کنترل مستمر
عملکرد

اتوماسیون فرآیندهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر فناوری
اطلاعات

دعوت از ذینفعان کلیدی در جلسات طراحی و تصمیم‌سازی
جمع‌آوری بازخورد منظم ذینفعان برای بهبود مستمر روندها
توجه به نیازها و انتظارات گروه‌های مختلف ذی‌نفع در فرآیند
اجرا

شفاف‌سازی نقش و تاثیر ذینفعان در نتایج خروجی سازمان

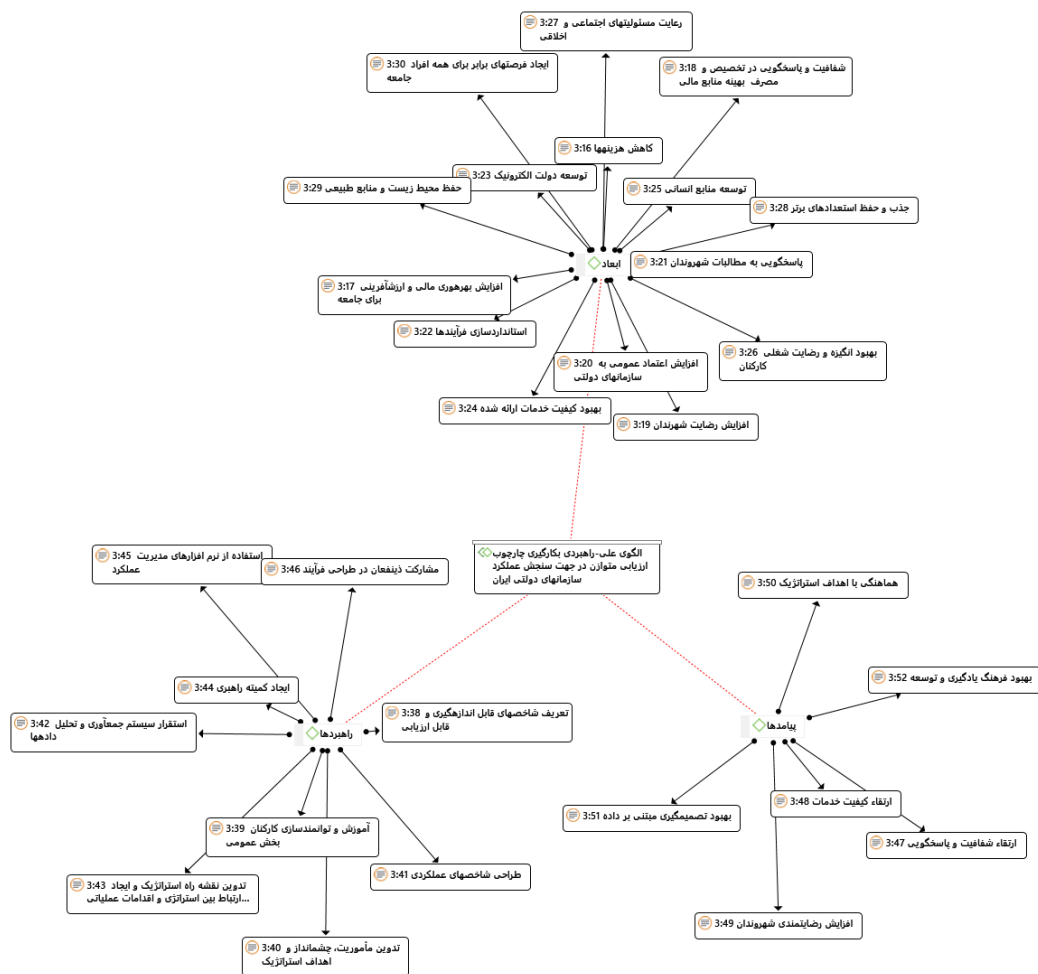
در مرحله بعدی به غربالگری تم‌های تولید شده می‌پردازیم:

جدول ۵. شبکه مضامین الگوی پژوهش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	شبکه مضامین
ارائه الگویی برای بکارگیری چارچوب ارزیابی متوازن به عنوان ابزار سنجش عملکرد در سازمان‌های دولتی	ابعاد (شامل ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطلوب بعد مالی، فرآیندهای داخلی و...) چارچوب ارزیابی متوازن	بعد مالی
		کاهش هزینه‌ها
		افزایش بهره‌وری مالی و ارزش‌آفرینی برای جامعه
		شفافیت و پاسخگویی در تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی
	بعد مشتری (شهروندان)	افزایش رضایت شهروندان
		افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی
		پاسخگویی به مطالبات شهروندان
		استانداردسازی فرآیندها
	بعد فرآیندهای داخلی	توسعه دولت الکترونیک
		بهبود کیفیت خدمات ارائه شده
بعد یادگیری و رشد	بعد اجتماعی و زیست‌محیطی	توسعه منابع انسانی
		بهبود انگیزه و رضایت شغلی کارکنان
		جذب و حفظ استعدادهای برتر
		رعایت مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی
	ایجاد فرصت‌های برابر برای همه افراد جامعه	حفظ محیط زیست و منابع طبیعی

پاسخگویی و شفافیت	پاسخگویی و شفافیت	
بهبود مدیریت عملکرد	بهبود مدیریت عملکرد	
ارتقاء کیفیت خدمات	ارتقاء کیفیت خدمات	
تخصیص بهینه منابع	تخصیص بهینه منابع	
کاهش فساد و تضمین سلامت اداری	کاهش فساد و تضمین سلامت اداری	
افزایش نظارت عمومی و مشارکت شهروندان در نظارت بر عملکرد	افزایش نظارت عمومی و مشارکت شهروندان در نظارت بر عملکرد	
بهبود فرآیند ریزی و بودجه بندی	بهبود فرآیند ریزی و بودجه بندی	
تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و قابل ارزیابی	تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و قابل ارزیابی	
آموزش و توانمندسازی کارکنان بخش عمومی	آموزش و توانمندسازی کارکنان بخش عمومی	
تدوین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک	تدوین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک	
طراحی شاخص‌های عملکردی	طراحی شاخص‌های عملکردی	
استقرار سیستم جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها	استقرار سیستم جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها	
تدوین نقشه راه استراتژیک و ایجاد ارتباط بین استراتژی و اقدامات عملیاتی	تدوین نقشه راه استراتژیک	
ایجاد کمیته راهبری	ایجاد کمیته راهبری	
استفاده از نرم افزارهای مدیریت عملکرد	استفاده از فناوری اطلاعات	
مشارکت ذینفعان در طراحی فرآیند	تسهیل مشارکت ذینفعان	

در این پژوهش ۳ مقوله سازمان دهنده و ۳۱ مقوله شبکه مضامین نهایی شدند.



شکل ۱. شبکه مضامین علی-راهبردی بکارگیری چارچوب ارزیابی متوازن در جهت سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل «علی-راهبردی» بکارگیری کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) در سازمان‌های دولتی ایران توانسته است ابعادی فراتر از مدل‌های کلاسیک را شناسایی و با شرایط محیطی و نهادی بخش عمومی کشور انطباق دهد. ساختار نهایی مدل شامل پنج بعد اصلی مالی، مشتری/شهروندان، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، و اجتماعی-زیست‌محیطی بود که با مجموعه‌ای از پیشران‌های کلیدی همچون پاسخگویی و شفافیت، بهبود کارایی و اثربخشی، همسویی با اهداف کلان، توسعه منابع انسانی و بهبود مستمر پشتیبانی می‌شود. این نتایج با یافته‌های متعددی در سطح بین‌المللی هم‌راستا است و نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن اگر به شکل بومی طراحی شود، می‌تواند در بخش عمومی کشورهایی مانند ایران که با پیچیدگی‌های نهادی و نظارتی روبه‌رو هستند نیز اثربخش باشد. نتیجه‌ای که در این تحقیق به دست آمد مبنی بر ضرورت گنجاندن بعد «اجتماعی-زیست‌محیطی» در کنار ابعاد سنتی BSC، با تأکیدهای جدید ادبیات علمی هم‌خوانی دارد. مطالعات اخیر در زمینه توسعه BSC نشان داده‌اند که نادیده‌گرفتن شاخص‌های مسئولیت اجتماعی و پایداری محیط‌زیست می‌تواند اثربخشی ابزار را در بخش عمومی کاهش دهد و منجر به قطع ارتباط با انتظارات جامعه شود (Cignitas et al., 2022; Gazi et al., 2022). همچنین تحقیقات دیگری تأیید کرده‌اند که افزودن این بعد، موجب هم‌راستایی بهتر سازمان‌های دولتی با ارزش‌های کلان حاکمیتی و توسعه پایدار می‌شود (Rafiq et al., 2021; Song, 2022).

در بعد مالی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شفافیت و پاسخگویی در تخصیص منابع مالی و کاهش هزینه‌های زائد سازمانی یکی از ضروریات اصلی موفقیت مدل است. این نتیجه با یافته‌های بین‌المللی هم‌سوست که بیان می‌کنند در سازمان‌های دولتی، بهبود پاسخگویی مالی و افزایش شفافیت بودجه‌ای پیش‌نیاز تقویت اعتماد عمومی و افزایش کارایی است (Abdullah et al., 2022; Sayed et al., 2022). همچنین تحقیقات داخلی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که درک درستی از هزینه‌کرد منابع و شاخص‌های مالی متوازن دارند، عملکرد کلی مطلوب‌تری کسب می‌کنند (Mohammadi et al., 2024; Nikbakht & Barzoozadeh Zavareh, 2024).

در بعد مشتری/شهروندان، یافته‌ها بر اهمیت افزایش رضایت، اعتماد و مشارکت شهروندان در فرآیند ارزیابی عملکرد تأکید داشت. این موضوع با نتایج مطالعه (Yeshaw et al., 2025) در بیمارستان‌های عمومی اتیوپی که نشان داد در دسترس بودن کانال‌های ارتباطی و جلب بازخورد ذی‌نفعان به بهبود اجرای BSC کمک می‌کند، هماهنگ است. همچنین (Sharaf-Addin & Fazel, 2021) در دانشگاه‌های دولتی عربستان گزارش کردند که استفاده از BSC با تمرکز بر پاسخگویی به انتظارات دانشجویان و جامعه علمی، کیفیت خدمات و اعتبار سازمانی را ارتقا می‌دهد. در ایران نیز پژوهش‌های اخیر پیشنهاد می‌کنند که تعامل فعال با شهروندان در طراحی شاخص‌ها و ایجاد مکانیزم‌های بازخورد، می‌تواند موفقیت ارزیابی عملکرد را تقویت کند (Iranmehr & Piriya, 2024; Mirahmadi et al., 2022).

در بعد فرآیندهای داخلی، نتایج این مطالعه نشان داد که سازماندهی فرآیندها، توسعه دولت الکترونیک، و ایجاد استانداردهای عملیاتی روشن، برای پیاده‌سازی کارآمد BSC ضروری است. این یافته با تحقیقات (Kermashahi et al., 2024) هم‌خوانی دارد که بر لزوم استفاده از شاخص‌های دقیق و قابل سنجش برای اصلاح مستمر فرآیندها در شرکت‌های حساس تأکید کرده‌اند. همچنین (Hashemi et al., 2021) نشان دادند که مدل‌های خودارزیابی و چارچوب‌های عمومی مانند CAF می‌توانند با بهبود فرآیندها و شفاف‌سازی وظایف، موفقیت ارزیابی عملکرد را ارتقا دهند. به همین ترتیب (Murphy, 2020) خاطرنشان می‌کند که تکیه صرف بر سنجش‌های گذشته‌محور و داده‌های مالی بدون اصلاح فرآیندها ناکافی است.

در بعد یادگیری و رشد، تمرکز بر توسعه منابع انسانی، انگیزه‌بخشی و شایسته‌سالاری در یافته‌های این تحقیق پررنگ بود. این امر با توصیه‌های (Kumar et al., 2024) که آموزش مستمر کارکنان و تقویت ظرفیت یادگیری سازمانی را یکی از عوامل کلیدی موفقیت BSC می‌دانند، منطبق است. همچنین (Abdullah et al., 2022) بیان کرده‌اند که توانمندسازی نیروی انسانی در کنار استفاده از فناوری اطلاعات، اثر قابل توجهی در بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان‌های دولتی دارد. در ایران نیز (Mohammadi & Alvani, 2020) بر پیوند میان توسعه سرمایه انسانی و بهبود بهره‌وری در بخش عمومی تأکید کرده‌اند.

نتایج مربوط به پیشران‌ها نیز حاکی از آن است که پاسخگویی، شفافیت و مبارزه با فساد از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت مدل بومی‌شده BSC هستند. این یافته هم‌راستا با پژوهش (Salimova et al., 2022) است که بر نقش پاسخگویی شفاف در ارتقای بهره‌وری و اعتماد اجتماعی تأکید دارد. همچنین (Rafiq et al., 2021) بیان کردند که بدون تقویت سازوکارهای ضد فساد و نظارت عمومی، BSC در سازمان‌های دولتی نمی‌تواند اثربخش باشد. استفاده از تحلیل ذی‌نفعان (Scrich et al., 2024) و ایجاد شبکه مشارکت برای شفاف‌سازی فرایندها، در پژوهش حاضر نیز به عنوان یک راهبرد اجرایی ضروری مطرح شد.

از منظر فناوری، یافته‌های این مطالعه بر اهمیت استقرار سامانه‌های هوشمند برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تأکید دارد. این نتیجه با پژوهش‌های (Feng et al., 2021; He et al., 2023) هم‌راستا است که نشان داده‌اند ابزارهای داده‌محور می‌توانند کیفیت پایش و پیش‌بینی شاخص‌های عملکردی را ارتقا دهند. همچنین (Lu et al., 2021; Patel et al., 2023) تأیید می‌کنند که فناوری‌های جدید امکان رصد لحظه‌ای و تصمیم‌گیری دقیق را فراهم می‌آورند. در ایران نیز (Nikbakht & Rahimi Pour, 2022) بر ضرورت بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال برای افزایش دقت و سرعت ارزیابی تأکید کرده‌اند.

در مجموع، نتایج این پژوهش با بخش مهمی از ادبیات بین‌المللی هم‌سویی دارد و نشان می‌دهد که انطباق BSC با شرایط محیطی و فرهنگی، شرط موفقیت آن در بخش عمومی است. مطالعاتی چون (Lee et al., 2023) و (Balaji et al., 2021) نیز تأکید می‌کنند که توسعه چارچوب‌های بومی‌شده، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش سازمانی را تسهیل می‌کند. به همین ترتیب، یافته‌های (Yeshaw et al., 2025) اهمیت ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و آموزش کارکنان را برای بهبود اجرای BSC در بخش عمومی تأیید می‌کند. این پژوهش با وجود ارائه یک مدل جامع و بومی، دارای محدودیت‌هایی است. نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان (۱۴ نفر) گردآوری شده و گرچه نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است، اما ممکن است دیدگاه‌های برخی مدیران عملیاتی و کارمندان سطوح پایین‌تر کمتر در مدل بازتاب یافته باشد. دوم، تمرکز مطالعه بر سازمان‌های دولتی مستقر در تهران بوده و نتایج ممکن است به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر استان‌ها یا نهادهای محلی با ساختارها و شرایط متفاوت نباشد. سوم، به دلیل ماهیت کیفی و اکتشافی پژوهش، امکان آزمون کمی مدل و اندازه‌گیری دقیق اثرگذاری ابعاد و پیشران‌ها وجود نداشت و روابط علی در سطح مفهومی باقی ماند. همچنین دسترسی به داده‌های مالی و اطلاعات محرمانه برخی سازمان‌ها محدودیت دیگری بود که می‌تواند بر جامعیت تحلیل‌ها اثر گذاشته باشد. برای توسعه دانش در این حوزه، انجام پژوهش‌های کمی و ترکیبی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری یا روش‌های داده‌کاوی جهت آزمون تجربی روابط علی پیشنهاد می‌شود. همچنین می‌توان مطالعه‌های تطبیقی میان سازمان‌های دولتی در استان‌های مختلف یا مقایسه با نهادهای عمومی کشورهای مشابه از نظر ساختار و فرهنگ اداری انجام داد. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل پیش‌بینانه در ارتقای دقت و سرعت BSC در بخش عمومی، زمینه ارزشمندی برای تحقیقات آینده است. علاوه بر این، انجام مطالعات طولی به منظور ارزیابی پایداری و اثربخشی بلندمدت مدل و شناسایی موانع اجرایی در گذر زمان می‌تواند فهم عمیق‌تری از کارکرد این چارچوب ایجاد کند.

در سطح کاربردی، مدیران سازمان‌های دولتی باید پیش از اجرای BSC به شناسایی دقیق پیشران‌های داخلی و بیرونی سازمان خود بپردازند و آموزش کارکنان و فرهنگ‌سازی را به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت در نظر گیرند. استفاده از سامانه‌های هوشمند مدیریت عملکرد و داشبوردهای تحلیلی برای پایش شاخص‌ها می‌تواند شفافیت و سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد. همچنین مشارکت فعال شهروندان و ذی‌نفعان در تعریف شاخص‌ها و ارائه بازخورد، موجب تقویت اعتماد و کاهش مقاومت در برابر تغییر خواهد شد. نهایتاً، لازم است نهادهای نظارتی و سیاست‌گذار از این مدل برای ایجاد یک نظام پاسخگویی فراگیر و داده‌محور حمایت کنند تا اجرای آن به یک رویکرد پایدار و ملی تبدیل شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسندگان مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Public sector organizations across the world increasingly face complex and interdependent challenges: limited resources, rising citizen expectations, and the demand for transparency and accountability. Traditional performance measurement systems that focus primarily on financial and quantitative indicators have become inadequate to capture the multidimensional nature of organizational effectiveness (Murphy, 2020). In response, the Balanced Scorecard (BSC), originally introduced by Kaplan and Norton, has emerged as a strategic management tool capable of translating mission and vision into comprehensive sets of performance indicators across financial and non-financial domains (Kaplan & Norton, 2021). Over the past two decades, BSC has evolved beyond private sector use and is now widely applied in public organizations to strengthen accountability, resource efficiency, and service quality (Cignitas et al., 2022; Gazi et al., 2022).

However, implementing BSC in public administration is not straightforward. Contextual complexities, including bureaucratic culture, hierarchical decision-making, and legal frameworks, often hinder adaptation and integration (Hashemi et al., 2021; Mirahmadi et al., 2022). In Iran, although national development policies have emphasized productivity improvement and accountability, many government agencies still rely on outdated, single-dimensional performance evaluation systems (Mohammadi et al., 2024; Mohammadi & Alvani, 2020). Recent research highlights the urgent need for a localized, context-sensitive BSC framework that not only measures outcomes but also captures drivers of long-term organizational capacity and public trust (Iranmehr & Piriya, 2024; Kermashahi et al., 2024).

One significant advancement in the field is the extension of BSC to include a social–environmental dimension in addition to the traditional four perspectives—financial, citizen/customer, internal processes, and learning and growth. Scholars argue that ignoring sustainability and social responsibility reduces the legitimacy of public institutions and fails to reflect citizens' expectations (Rafiq et al., 2021; Song, 2022). Furthermore, recent studies stress that technology-driven approaches, such as digital dashboards and data analytics, are essential to enhance the precision and real-time monitoring of performance (Feng et al., 2021; He et al., 2023). Analytical frameworks such as stakeholder analysis (Scrich et al., 2024) and comprehensive indicator systems (Daraio et al., 2023) can improve inclusivity and fairness by reflecting the needs of multiple actors.

Despite these global developments, the Iranian public sector still struggles with systemic resistance to change and lacks integrative models that align strategic goals with measurable performance outcomes (Nikbakht & Barzoozadeh Zavareh, 2024; Nikbakht & Rahimi Pour, 2022). Comparative experiences, such as from Saudi Arabia's universities (Sharaf-Addin & Fazel, 2021), Ethiopia's hospitals (Yeshaw et al., 2025), and Indonesian government bodies (Abdullah et al., 2022), demonstrate that successful BSC adoption hinges on leadership commitment, employee empowerment, and robust accountability frameworks. This study responds to these challenges by developing a causal–strategic model tailored to Iranian public organizations. The model integrates drivers, BSC dimensions, and actionable strategies to overcome contextual barriers and enable sustainable performance measurement.

Methods and Materials

This research adopted a qualitative exploratory design to generate a localized causal–strategic model for implementing the BSC in Iran’s public sector. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 14 participants, including academic experts in public administration and senior managers of governmental organizations. Participants were selected via purposive sampling to ensure expertise and practical insight into performance evaluation. Data saturation was reached after 14 interviews, confirming adequacy of the sample.

The interviews were guided by open-ended questions about the five perspectives of the adapted BSC (financial, citizen/customer, internal processes, learning and growth, and social–environmental), the internal and external drivers of BSC adoption, and effective implementation strategies. Interviews were audio-recorded with consent, transcribed verbatim, and subjected to thematic network analysis. The analytic process included open coding to identify concepts, axial coding to integrate related codes, and clustering to build organizing and global themes. The analysis emphasized causal linkages between drivers, BSC dimensions, and strategic recommendations to create an actionable framework.

Findings

The analysis produced a comprehensive thematic network with three global categories: (1) BSC dimensions tailored to the Iranian public sector, (2) key drivers and imperatives for adoption, and (3) strategic recommendations for effective implementation.

1. BSC dimensions adapted for public sector performance:

Five interconnected perspectives emerged:

- **Financial** — emphasized cost reduction through process-based cost management, transparent budgeting, resource optimization, and public value creation.
- **Citizen/Customer** — focused on increasing satisfaction and trust, addressing citizen complaints, establishing e-participation mechanisms, and improving responsiveness.
- **Internal Processes** — highlighted standardization, process reengineering, government digitalization, quality assurance, and elimination of inefficiencies.
- **Learning and Growth** — concentrated on human capital empowerment, continuous professional development, motivation, merit-based promotion, and knowledge retention.
- **Social–Environmental Responsibility** — integrated ethical conduct, equity, environmental sustainability, and inclusive service delivery.

2. Key drivers for adopting BSC:

The study identified major motivational forces essential to support BSC deployment:

- **Accountability and transparency** — open data reporting, anti-corruption mechanisms, and citizen oversight channels.
- **Efficiency and effectiveness** — systematic monitoring of cost–benefit allocation and outcome-driven budgeting.
- **Strategic alignment** — ensuring coherence between organizational goals and national development policies.
- **Human resource development** — cultivating ethical culture and technical competency through ongoing training.
- **Continuous improvement** — using data-driven feedback loops to refine services and adapt to environmental change.

3. Strategic recommendations for implementation:

Key strategies included defining measurable and verifiable indicators; building integrated performance data systems; establishing steering committees and cross-functional leadership teams; engaging stakeholders (employees, citizens, oversight bodies) in metric design and review; investing in IT-based performance management platforms; and fostering an evaluation-oriented culture through communication and incentives. The final causal-strategic model illustrates how drivers (such as accountability and HR empowerment) activate the adoption of BSC dimensions, which in turn enable systemic improvement in public performance outcomes, including trust, transparency, and sustainable resource use.

Discussion and Conclusion

The findings affirm that the Balanced Scorecard can be a transformative framework for the Iranian public sector if adapted to local conditions. The inclusion of a social-environmental dimension addresses a critical gap in traditional models by linking organizational performance to societal well-being and sustainability, an approach strongly recommended by recent scholarship (Gazi et al., 2022; Song, 2022). Global studies suggest that public institutions ignoring these factors risk losing legitimacy and citizen support (Rafiq et al., 2021).

The strong emphasis on accountability and transparency in this study reinforces earlier evidence that clear reporting mechanisms and anti-corruption measures are foundational to performance legitimacy (Abdullah et al., 2022; Sayed et al., 2022). Iranian managers echoed the importance of public oversight, aligning with findings from Ethiopia and Saudi Arabia, where communication channels and citizen feedback were decisive in improving BSC adoption (Sharaf-Addin & Fazel, 2021; Yeshaw et al., 2025).

Technological readiness also emerged as a crucial enabler. By highlighting the need for digital dashboards and analytics, the study supports previous arguments that technology enhances the quality, timeliness, and objectivity of performance monitoring (Feng et al., 2021; He et al., 2023; Patel et al., 2023). Similarly, global research advocates for integrating stakeholder analysis into the design of BSC systems to ensure inclusivity and fairness (Daraio et al., 2023; Scrigh et al., 2024).

Another key contribution is the human resource focus: continuous learning and staff empowerment are not just supportive but causal drivers of successful BSC integration. This aligns with calls from (Kumar et al., 2024) for employee-centered capability building and with studies showing that organizations with motivated, skilled staff are more likely to sustain performance systems (Cignitas et al., 2022).

In conclusion, this research provides a contextually grounded, actionable BSC model for Iran's public organizations. By explicitly linking strategic drivers, adapted dimensions, and implementation strategies, it creates a roadmap for overcoming cultural and systemic resistance, ensuring meaningful measurement, and enabling continuous performance improvement. The model advances both theory and practice by demonstrating that global tools like BSC can be localized without losing their strategic intent.

References

- Abdullah, S. Y., Susilawati, I., Alfathimi, N. A. A., Widyaningsih, A., & Andriana, D. (2022). Balance Scorecard As a Tools For Measuring The Performance of Government Institutions: A Literature Review. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, 5(1), 95-102. <https://doi.org/10.17509/tjr.v5i1.48427>
- Balaji, M., Dinesh, S. N., Kumar, P. M., & Ram, K. H. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47, 5217-5222. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.541>
- Cignitas, C. P., Torrents Arevalo, J. A., & Crusells, J. V. (2022). Positive Management and the Balanced Scorecard: A Successful Strategy for Organizations. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2606-2627. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/2021>
- Daraio, C., Di Leo, S., Iazzolino, G., & Laise, D. (2023). DEA, balanced scorecard and intellectual capital including the gender dimension: A comprehensive list of indicators. *International Transactions in Operational Research*, 30(6), 2972-3012. <https://doi.org/10.1111/itor.13293>

- Feng, L., Yang, T., & Wang, Z. (2021). Performance evaluation of photographic measurement in the machine-learning prediction of ground PM2.5 concentration. *Atmospheric Environment*, 262, 118623. <https://doi.org/10.1016/j.atmosenv.2021.118623>
- Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The assessment of internal indicators on the balanced scorecard measures of sustainability. *Sustainability*, 14(14), 8595. <https://doi.org/10.3390/su14148595>
- Hashemi, S. H., Tabari, M., Farhadi Mahali, A., & Matoofi, A. (2021). Developing an Organizational Self-Performance Evaluation Model Based on the Common Assessment Framework (CAF) Approach. *Resource Management in Law Enforcement*, 9(2), 93-126. <https://sid.ir/paper/959714/en>
- He, Y. W., He, Z. Y., Tang, Y., Xu, Y. J., Long, J. C., & Sepehrnoori, K. (2023). Shale gas production evaluation framework based on data-driven models. *Petroleum Science*, 20(3), 1659-1175. <https://doi.org/10.1016/j.petsci.2022.12.003>
- Iranmehr, K., & Piriayi, Z. (2024). Designing a Performance Evaluation Model for the Commanders of Major Units of the Army Based on Jihadi Management with a Structural-Interpretative Approach. *Military Sciences and Technologies*, 20(67), 271-293. https://www.qjmst.ir/article_713946_en.html
- Jafari, T., Shafie Abadi, A., Farahbakhsh, K., Abbaspour, A., & Younesi, J. (2020). Designing and Validating a Performance Evaluation Model for Organizational Managers in the General Inspection Organization of Iran. A New Approach in Educational Management, 11(46), 243-266. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4556.html?lang=en
- Kang, Y., Aye, L., Ngo, T. D., & Zhou, J. (2022). Performance evaluation of low-cost air quality sensors: A review. *Science of The Total Environment*, 818, 151769. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.151769>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Strategy 2.0*. Harvard Business Review Press.
- Kermashahi, B., Salehi, T., & Azami, Z. (2024). Examining the Dimensions of the Balanced Scorecard Approach Influencing the Performance Evaluation of Auditing Firms: Using Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Auditing Science*, 23(93), 180-204. <https://www.ensani.ir/fa/article/573614/>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of managerial science*, 18(8), 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Lee, B., Tsui, A. S. C., & Yau, O. H. M. (2023). Impact of Balanced Scorecard implementation on company performance of PRC listed companies in the healthcare industry. *Journal of Transnational Management*, 35-73. <https://doi.org/10.1080/15475778.2023.2191379>
- Lu, C., He, X., van Lint, H., Tu, H., Happee, R., & Wang, M. (2021). Performance evaluation of surrogate measures of safety with naturalistic driving data. *Accident Analysis & Prevention*, 162, 106403. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2021.106403>
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., Nazarpour, M. T., & Shamsi Morakani, G. (2022). A Synthesis Study on the Issues of the Performance Evaluation System of Human Resources in Iran: Design of a Model. *Human Resource Management Research*, 14(1), 199-243. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207139.html
- Mohammadi, E., Bakhtiyari, A., Nasehi, M. M., Effatpanah, M., Rezaei, M., Shah Ali, Z. T. A., & Olyaeemanesh, A. (2024). Performance Evaluation Indicators of the Health Insurance Organization of Iran Based on Higher Documents. *Iranian Health Insurance*, 7(1), 22-41. <http://journal.ihio.gov.ir/article-1-303-en.html>
- Mohammadi, S., & Alvani, S. M. (2020). Analyzing Performance Evaluation of Employees in Government Organizations Focused on Sustainable Development for Improving Productivity. *Productivity management*, 14(2(53)), 23-47. <https://ensani.ir/fa/article/442503/>
- Monnet, X., Shi, R., & Teboul, J. L. (2022). Prediction of fluid responsiveness. What's new? *Annals of intensive care*, 12(1), 46. <https://doi.org/10.1186/s13613-022-01022-8>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Nikbakht, M. R., & Barzoozadeh Zavareh, M. (2024). Employee Performance Evaluation with a Balanced Scorecard Approach (BSC) Following the Implementation of the Electronic Fund Request System (Case Study: General Treasury Department). *Experimental Studies in Financial Accounting*, 21(82). https://qjma.atu.ac.ir/article_17282.html?lang=en
- Nikbakht, M. R., & Rahimi Pour, A. (2022). Evaluating Organizational Performance Using the Sustainable Balanced Scorecard Model (Case Study: Sarmayeh Bank). *Journal of Accounting and Management Auditing*, 11(41), 63-79. https://www.jmaak.ir/article_19152.html?lang=en
- Patel, A., Namjoshi, S. A., & Singh, S. K. (2023). Comparative Thermal Performance Evaluation of U Tube and Straight Tube Solar Water Heater. *International Journal of Research in Engineering and Science (IJRES)*, 11(6), 346-352. https://www.researchgate.net/publication/371911529_Comparative_Thermal_Performance_Evaluation_of_U_Tube_and_Straight_Tube_Solar_Water_Heater

- Rafiq, M., Maqbool, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Dantas, R. M., Naz, S., & Correia, A. B. (2021). A study on balanced scorecard and its impact on sustainable development of renewable energy organizations; A mediating role of political and regulatory institutions. *Risks*, 9(6), 110. <https://doi.org/10.3390/risks9060110>
- Rahayu, S., Yudi, Y., Rahayu, R., & Luthfi, M. (2023). The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 1881-1902. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0308>
- Salimova, G., Ableeva, A., Galimova, A., Bakirova, R., Lubova, T., Sharafutdinov, A., & Araslanbaev, I. (2022). Recent trends in labor productivity. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 785-802. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0111>
- Sayed, N., Lento, C., & Henderson, M. (2022). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 39(3), 328-346. <https://doi.org/10.1002/cjas.1644>
- Scrich, V. M., Elliff, C., de Andrade, M. M., Grilli, N. M., & Turra, A. (2024). Stakeholder Analysis as a strategic tool in framing collaborative governance arenas for marine litter monitoring. *Marine Pollution Bulletin*, 198, 115799. <https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2023.115799>
- Sharaf-Addin, H. H., & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 17(1-2), 57-70. <https://doi.org/10.1177/2319510X211048591>
- Song, X. (2022). Application of Balanced Scorecard in Performance Management and Evaluation of Listed Companies. *Hindawi*, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2022/2247890>
- Yeshaw, S., Asrade, G., Hagos, A., Chanie, M. G., & Worku, N. (2025). Practice of balanced scorecard implementation and its contributing factors among public primary hospital professionals in Central Gondar zone, Northwest Ethiopia. *Frontiers in Public Health*, 12, 1424133. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1424133>