

ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن

پریوش برقی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲

چکیده

تا کنون برای ارزیابی عملکرد سازمان ها، مدل های مختلفی استفاده شده که هر یک به عملکرد سازمان رویکردی متفاوت داشته باشد. روش کارت ارزیابی متوازن (BSC)، برای اندازه گیری عملکرد، مدلی راهبردی، نتیجه محور و چند بعدی به شمار می رود. برخلاف سایر مدل های سنتی که هدف اصلی سازمان را کسب سود تلقی می کنند، روش کارت ارزیابی متوازن، چارچوبی از فعالیت های مرتبط با هدف ها و راهبردها را برای مدیریت فراهم کرده، اجرای راهبرد را به مجموعه ای از ابعاد مختلف عملکردی متوط می کند. این مدل، عملکرد سازمان ها را از چهار منظر: مالی، مشتری، فرایندهای درونی و رشد و یادگیری مورد سنجش قرار می دهد. در این پژوهش، با استفاده از مدل کارت ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان های تابع شهرداری غرب گیلان با یکدیگر مقایسه شده است. نتیجه ای آزمون فرضیه های تحقیق، با استفاده از آزمون فرید من در سطح اطمینان ۹۵ درصد، نشان می دهد که عملکرد سازمان های تابع شهرداری ها، از نظر سویه های چهارگانه کارت ارزیابی متوازن (به طور جداگانه و در مجموع) با یکدیگر اختلاف معناداری دارند.

واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، شهرداری.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش نیروی انسانی. (pari_barghi@yahoo.com)

مقدمه

اندازه گیری عملکرد سازمان، چالش همیشگی مدیران و پژوهشگران بوده است. از این رو، در پیشبرد سازمان نقش مهمی ایفا می کند. درک میزان تاثیر نظام های اندازه گیری بر ارزیابی سازمان اهمیت فراوانی دارد. طبق تحقیقی که پژوهشگران انجمن ملی حسابداران آمریکا انجام داده اند، در سال ۱۹۸۷، شصت درصد از دویست و شصت مدیر مالی و شصت و چهار مدیر اجرایی شرکت های مورد بررسی در آمریکا، از ابزارهای اندازه گیری عملکردشان ناراضی بودند. در سال های اخیر، محدودیت های منابع مالی، موجب تمایل سازمان های بخش عمومی به بازبینی مستمر فعالیت ها، مدیریت هزینه، ارزیابی عملکرد و اتخاذ ساز و کارهایی برای بهبود مستمر شده است. کارت ارزیابی متوازن رویکرد نسبتاً جدیدی در اندازه گیری عملکرد و مدیریت راهبردی به شمار می رود و در سال های اخیر، در جوامع دانشگاهی و حرفه ای، علاقه مندان زیادی یافته است. این مدل اهداف راهبردی را با شاخص های عملکردی پیوند می دهد. توسعه کارت ارزیابی متوازن که نقشه ای راهبردی محسوب می شود، می تواند برای نشان دادن پیوند میان هر یک از ابعاد عملکرد سازمانی، روشی موثر قلمداد شود. کارت ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را از چهار نظر مالی: مشتری، فرایند درونی و رشد و یادگیری مورد سنجش قرار می دهد.

هدف اصلی این مقاله، توسعه رویکرد کارت ارزیابی متوازن (B.S.C)، در ارزیابی عملکرد شهرداری هاست. به همین منظور، عملکرد سازمان های تابع شهرداری های غرب گیلان را مورد ارزیابی قرار می دهد و از منظر چهارگانه کارت ارزیابی متوازن، با یکدیگر مقایسه شده است.

ارزیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می باشد که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص های مالی اجرا شده است (وینگ و دیگران، ۲۰۰۶). در دو دهه اخیر موضوعاتی مانند یادگیری سازمانی، خلق دانش و ظرفیت نوآوری، بعنوان عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته اند و این تمرکز به دلیل ظهور جهانی سازی، تشدید رقابت و پیشرفت بی سابقه تکنولوژی بخصوص در زمینه ارتباطات و اطلاعات بوده است (کروسان و بردرو، ۲۰۰۳).

از اینرو مدیران امروزی در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند. یک روش ارزیابی، بایستی قادر باشد که وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی (به لحاظ فاصله تا هدف) در هر لحظه ارائه نماید. همچنین جایگاه سازمان را در ارتباط با محیط پیرامون (شهروندان و سازمان های دیگر) مشخص کند، علاوه بر اینها نشانگر میزان اثر بخشی کلیه فعالیت های صورت گرفته در سازمان نیز باشد.

روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰، مجموعه ای از شاخص ها را پدید آوردند که آن را کارت امتیازی متوازن نامیدند. فرآیند این مدل اهداف و استراتژی های شرکتی را به یک مجموعه مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می کند که چارچوبی برای اندازه گیری و سنجش مدیریت استراتژیک فراهم می سازد. (گودرزوند، مدیریت استراتژیک). کارت امتیازی متوازن BSC که امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده نه تنها یک ابزار اندازه گیری عملکرد فراگیر و یکپارچه است بلکه یک سیستم مدیریتی با رویکرد جدید مدیریت استراتژیک می باشد که در دهه نود معرفی شد. BSC یک مجموعه متنوع از شاخص های عملکرد را در چهار گروه ارائه می دهد که شامل شاخص های عملکرد مالی، شاخص های ارتباط با مشتری، شاخص های فرآیند داخلی کسب و کار و شاخص های رشد و یادگیری، می باشد. از وقتی که BSC معرفی شده است، بسیاری از شرکتها آن را بعنوان یک زیر بنا برای سیستم مدیریت استراتژیک شان پذیرفته اند و این امر به مدیران کمک می کند که کسب و کارشان را با استراتژی های جدید در راستای فرصت های رشد بر مبنای انعطاف پذیری بیشتر، ارزش افزوده محصولات و خدمات و کاهش هزینه ها، همسو نمایند. (مارتینسون و دیگران ۱۹۹۹).

مبدعان کارت امتیازی متوازن، معتقدند که اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمان، بستگی به این دارد که افراد سازمان، استراتژی ها را فهمیده و درک نمایند. باید توجه کرد که این امر نیز به نوبه خود، نیازمند ایجاد فرآیندهای پیچیده ای است که باعث می شود سرمایه ها و دارایی های نامشهود سازمانی به خروجی های ملموس و مشهود تبدیل شوند. برای اینکه تمامی افراد سازمان بتوانند در یک نمای کلی و کلان، استراتژی های سازمان را بفهمند و آن را درک نمایند و نیز به منظور ساده سازی فرآیندهای پیچیده ای که باعث می شود سرمایه ها و دارایی های نامشهود سازمانی به خروجی های ملموس و مشهود تبدیل شوند، مبدعان کارت امتیازی متوازن، ابزاری را معرفی کرده اند که می تواند با شناسایی و استخراج اهداف کلیدی (استراتژیک) سازمان و به تصویر کشیدن روابط علت و معلولی بین آنها پیوند بین ساختار استراتژی های سازمان را ارایه نماید. این ابزار، نقشه استراتژی نام دارد. (کاپلان^۱ و نورتون^۲، ۲۰۰۰).

نقشه استراتژی باید فقط اهداف کلیدی سازمان را شامل شود. اهداف کلیدی سازمان، اهدافی هستند که الزاماً می بایست استراتژی را به خوبی تبیین و توصیف نمایند. اگر تعداد اهداف، زیاد باشد، کارت امتیازی کاملاً غیرقابل مدیریت می شود و در نتیجه، کل برنامه اجرایی آن، از بین می رود. اگر هم اجرای کارت امتیازی تداوم داشته باشد به پایین ترین اولویت سازمانی تبدیل می شود، چراکه افراد از طولانی شدن و مدیریت کار، خسته خواهند شد. تحقیقات نشان می دهد که ۱۵ تا ۲۰ هدف کلیدی برای هر نوع سازمانی می تواند کفایت کند. حدود ۴۰ درصد این اهداف هم باید در منظر فرایندهای داخلی قرار گیرند؛ چراکه عملیات اصلی اجرای استراتژی در این منظر انجام می شود. برای طراحی ساختار اثربخش سازمانی، الزاماً باید همسویی بین ساختار اهداف کلیدی و وظایف استراتژیک سازمان رعایت شود.

^۱ Kaplan

^۲ Norton

در ایران شهرداری ها به عنوان نهادهای غیر دولتی عمومی فعالیت می کنند که هدف آن ها علاوه بر تامین خدمات اولیه برای ساکنین شهر، افزایش کارایی، سودمندی و رشد اقتصادی شهر است. امروزه به دلیل رشد و توسعه شهرها و افزایش جمعیت آنها و در نتیجه افزایش محدوده ارائه خدمات شهری، نیاز به یک ابزار سنجش عملکرد سازمانی بیشتر از هر چیز احساس می شود. مدیریت عملکرد ارزیابی سازمانی، این امکان را فراهم می آورد تا سازمانی مانند شهرداری مسیر خود را بر اساس شرایط متغیر اصلاح نماید و به آن پویایی ببخشند (احسانی فرد، احسانی فرد، ۱۳۹۱، ۸). روش ارزیابی متوازن (BSC)، می تواند به عنوان یک ابزار نظارت عملکرد شهرداری استفاده شود؛ و شهرداری می تواند با کمک این ابزار موفقیت خود را در دراز مدت مورد ارزیابی قرار دهد. این روش به منظور افزایش کیفیت و کارایی خدمات عمومی و بالا بردن کیفیت زندگی شهروندان انجام می شود؛ و می تواند نقش مهمی در بازخورد عملکرد شهرداری داشته باشد. در واقع مدل کارت امتیازی متوازن بادی وسیع و کلان بر عملکرد سازمان می نگرد و این امکان را به سازمان می دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر، از طریق نظارت، کنترل، آگاهی و از کیفیت دارایی ها، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند. مدل ارزیابی متوازن بر اساس چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد سازمان می پردازند. (شهائی، رستمی).

سوال اساسی در این پژوهش این است: ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان بر اساس کارت امتیازی متوازن.

روش تحقیق

این پژوهش یک تحقیق پیمایشی است؛ زیرا به بررسی ویژگی های یک جامعه آماری می پردازد؛ ضمن آنکه درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر درباره موضوع تحقیق به بررسی می پردازد. برای گردآوری داده چهار ابزار کلی پیشنهاد شده است: پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و استفاده از داده های ثانویه ۱ این ابزار به نحو مشابهی در تحقیقات کمی و کیفی مورد استفاده قرار می گیرد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری های غرب گیلان که مشتمل بر ۱۳۱ نفر می باشند انجام شده است.

یافته های تحقیق

در این مرحله به تحلیل سوالات پرسشنامه پرداخته و آن را از منظر کارکنان مورد بررسی و تحلیل و تجزیه قرار می دهیم.

منظر مالی

جدول ۱- توزیع سوالات پرسشنامه از منظر مالی

ردیف	منظر	سوال	ح _۱ خیلی		ح _۲		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
			درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی
۱	مالی	تا چه اندازه از تسهیلات، مساعدت ها، حقوق و وظایف خود اطلاع دارید؟	۸	۱۰٪	۲۱	۲۶٪	۱۹	۲۴٪	۱۷	۲۱٪	۱۵	۱۹٪
۲	مالی	چقدر به آشنایی با تسهیلات، مساعدت ها، حقوق و وظایف خود علاقمند هستید؟	۲	۲٪	۵	۶٪	۱۱	۱۴٪	۱۶	۲۰٪	۴۶	۵۸٪
۳	مالی	میزان رضایتمندی شما از حقوق و مزایای شغلی چقدر است؟	۳۶	۴۵٪	۲۰	۲۵٪	۱۷	۲۱٪	۴	۵٪	۳	۴٪
میانگین درصدی کمیت ها			۱۹٪		۱۹٪		۲۰٪		۱۵٪		۲۲٪	

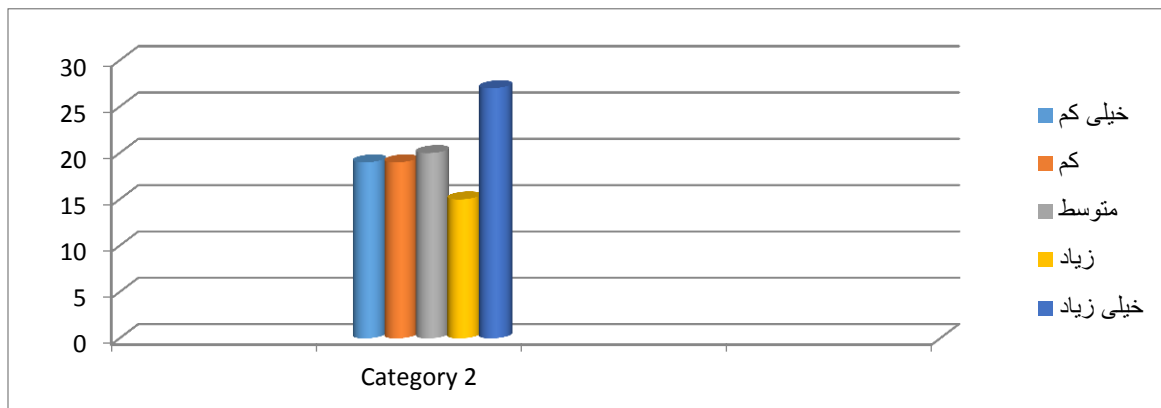
فرضیه ها:

X_0 = بین وجود منابع مالی و درآمد مطلوب و پایدار شهرداری با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

X_1 = بین وجود منابع مالی و درآمد مطلوب و پایدار شهرداری با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود ندارد.

نتیجه: با توجه به این که ضریب رگرسیون ($R > 0$) است پس می توان گفت: که بین وجود منابع مالی و درآمد مطلوب و پایدار شهرداری با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

نمودار ۱- توزیع سوالات پرسشنامه از نظر مالی



منظر مشتری:

جدول ۲- توزیع سوالات پرسشنامه از منظر مشتری

ردیف	منظر	سوال	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
			درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی
۱	مشتری	آیا اخلاق خوب را در جذب مشتری موثر می دانید؟	۲	۳٪	۲	۳٪	۱۳	۱۶٪	۲۲	۲۷٪	۴۱	۵۱٪
میانگین درصدی کمیت ها				۳٪		۳٪		۱۶٪		۲۷٪		۵۱٪

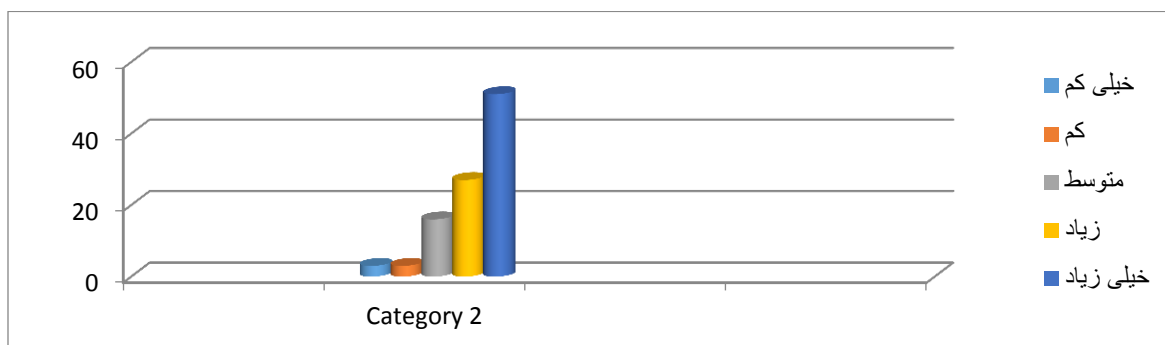
فرضیه ها:

X_0 = بین رضایت مشتریان با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

X_1 = بین رضایت مشتریان با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود ندارد.

نتیجه: با توجه به این که ضریب رگرسیون ($R > 0$) است بین رضایت مشتریان با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

نمودار ۲- توزیع پرسشنامه از نظر منظر مشتری



منظر فرایندهای داخلی

جدول ۳- توزیع سوالات پرسشنامه از منظر فرایندهای داخل سازمان

ردیف	منظر	سوال	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
			درصد فراوانی	تعداد	درصد فراوانی	تعداد	درصد فراوانی	تعداد	درصد فراوانی	تعداد	درصد فراوانی	تعداد
۱	فرایند درونی	میزان تشریفات و مقررات اداری در انجام امور چقدر است؟	۱۱	۱۴٪	۸	۱۰٪	۲۶	۳۳٪	۱۶	۲۰٪	۱۹	۲۳٪
۲	فرایند درونی	دوباره کاری و اتلاف وقت در انجام امور را بر سر هم چقدر می دانید؟	۶	۸٪	۵	۶٪	۱۱	۱۴٪	۳۷	۴۶٪	۲۱	۲۶٪
۳	فرایند درونی	در محیط کاری شما به کار تیمی و گروهی چقدر اهمیت داده می شود؟	۲	۳٪	۴	۵٪	۱۴	۱۸٪	۲۷	۳۳٪	۳۳	۴۱٪
۴	فرایند درونی	تا چه اندازه به شغل خود علاقمند هستید؟	۸	۱۰٪	۲	۳٪	۲۱	۲۶٪	۱۹	۲۳٪	۳۰	۳۸٪

۵	فرایند درونی	تا چه میزان از همکارانتان راضی هستید؟	۱۳	۱۶٪	۶	۸٪	۱۵	۱۹٪	۲۷	۳۴٪	۱۹	۲۳٪
۶	فرایند درونی	آیا از مسئول مستقیم خود راضی هستید؟	۱۵	۱۹٪	۱۰	۱۲٪	۱۷	۲۲٪	۲۲	۲۷٪	۱۶	۲۰٪
۷	فرایند درونی	میزان ضابطه مند بودن کارکنان (دیگر همکاران) تا چه اندازه است؟	۴	۵٪	۳	۴٪	۱۶	۲۰٪	۲۸	۳۵٪	۲۹	۳۶٪
میانگین درصدی کمیت ها				۱۱٪		۸٪		۲۲٪		۲۹٪		۳۰٪

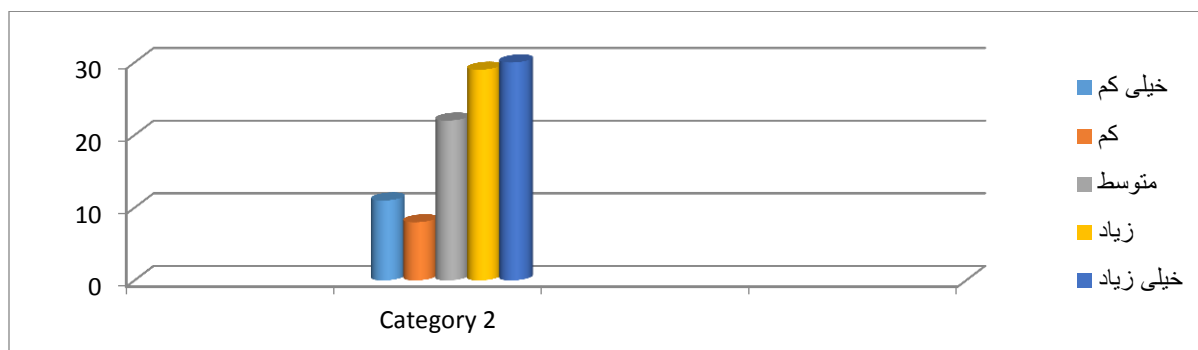
فرضیه ها:

X_0 = بین ارائه خدمات رفاهی شهرداری با عملکرد کارکنان در شهرداری های غرب گیلان رابطه معنا داری وجود دارد.

X_1 = بین ارائه خدمات رفاهی شهرداری با عملکرد کارکنان در شهرداری های غرب گیلان رابطه معنا داری وجود ندارد.

نتیجه: با توجه به ضریب رگرسیون ($R > 0$) است نتیجه می گیریم که: بین ارائه خدمات رفاهی شهرداری با عملکرد کارکنان در شهرداری های غرب گیلان رابطه معنا داری وجود دارد.

نمودار ۳- توزیع سوالات پرسشنامه از منظر فرایندهای داخلی سازمان



منظر رشد و یادگیری

جدول ۴- توزیع سوالات پرسشنامه از منظر رشد و یادگیری

ردیف	منظر	سوال	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
			درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی
۱	رشد و یادگیری	میزان خلاقیت و ابتکار کارکنان به منظور بهبود مستمر فعالیت ها و فرایندها چقدر است؟	۷	٪۹	۶	٪۷	۱۳	٪۱۶	۲۴	٪۳۰	۳۰	٪۳۸
۲	رشد و یادگیری	فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی در کار شما چقدر است؟	۲۵	٪۳۱	۲۶	٪۳۲	۱۷	٪۲۲	۸	٪۱۰	۴	٪۵
۳	رشد و یادگیری	میزان بکارگیری امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در اداره چقدر است؟	۵	٪۶	۱۵	٪۱۹	۱۲	٪۱۵	۲۷	٪۳۴	۲۱	٪۲۶
۴	رشد و یادگیری	آیا استفاده از اتوماسیون اداری باعث تسریع در انجام	۱۰	٪۱۲	۱۰	٪۱۲	۱۳	٪۱۷	۱۸	٪۲۳	۲۹	٪۳۶

										امور شده است؟		
۵	رشد و یادگیری	میزان برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات چقدر است؟	۳۲	۴۰٪	۲۸	۳۵٪	۱۰	۱۲٪	۳	۴٪	۷	۹٪
۶	رشد و یادگیری	میزان مهارت های جدید ایجاد شده در کارکنان را تا چه اندازه می دانید؟	۱۵	۱۹٪	۱۶	۲۰٪	۱۹	۲۴٪	۲۰	۲۵٪	۱۰	۱۲٪
۷	رشد و یادگیری	میزان افزایش مهارت های اطلاعاتی در خود را تا چه اندازه می دانید؟	۶	۷٪	۱۲	۱۵٪	۶	۷٪	۲۵	۳۱٪	۳۱	۳۹٪
۸	رشد و یادگیری	بهبود آگاهی از چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمانی در شهرداری ها تا چه اندازه است؟	۱۷	۲۱٪	۲۰	۲۵٪	۵	۶٪	۲۳	۲۹٪	۱۵	۱۹٪
میانگین درصدی کمیت ها												
				۱۸٪		۲۱٪		۱۵٪		۲۴٪		۲۳٪

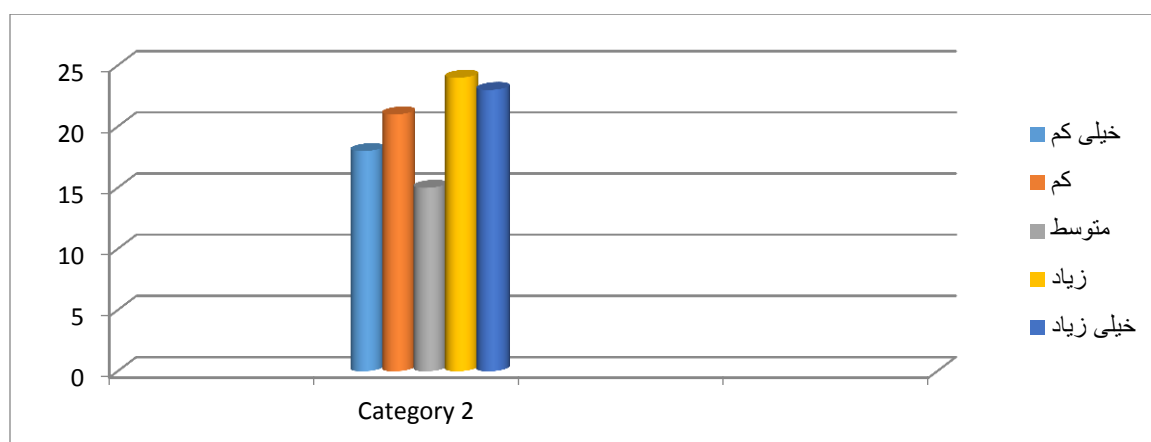
فرضیه ها:

X_0 = بین وجود یک بخش تحقیقاتی در سازمان اداری شهرداری، با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

X_1 = بین وجود یک بخش تحقیقاتی در سازمان اداری شهرداری، با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه: با توجه به ضریب رگرسیون ($R > 0$) است نتیجه می گیریم که: بین وجود یک بخش تحقیقاتی در سازمان اداری شهرداری، با عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

نمودار ۴- توزیع سوالات پرسشنامه از منظر رشد و یادگیری

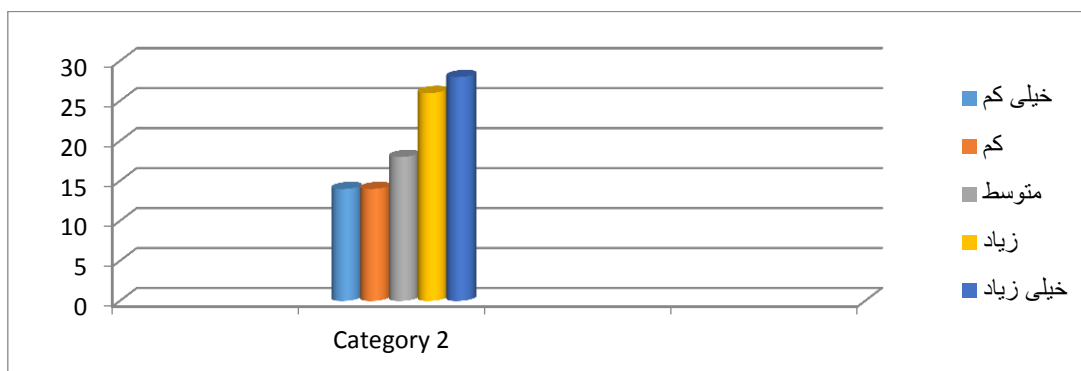


جدول ۵- جدول کلی پرسشنامه کارکنان

ردیف	موضوع	سوال	بله	خیر	متوسط	زیاد	خیلی
۱	مالی	تا چه اندازه از تسهیلات، مساعدت ها، حقوق و وظایف خود اطلاع دارید؟	۱۰٪	۲۶٪	۲۴٪	۲۱٪	۱۹٪
۲	مالی	چقدر به آشنایی با تسهیلات، مساعدت ها، حقوق و وظایف خود علاقمند هستید؟	۲٪	۶٪	۱۴٪	۲۰٪	۵۸٪
۳	مالی	میزان رضایتمندی شما از حقوق و مزایای شغلی چقدر است؟	۴۵٪	۲۵٪	۲۱٪	۵٪	۴٪
۴	مشتری	آیا اخلاق خوب را در جذب مشتری موثر می دانید؟	۳٪	۳٪	۱۶٪	۲۷٪	۵۱٪
۵	فرایند درونی	میزان تشریفات و مقررات اداری در انجام امور چقدر است؟	۱۴٪	۱۰٪	۳۳٪	۲۰٪	۲۳٪
۶	فرایند درونی	دوباره کاری و اتلاف وقت در انجام امور را بر سر هم چقدر	۸٪	۶٪	۱۴٪	۴۶٪	۲۶٪

						می دانید؟	
۷	فرایند درونی	در محیط کاری شما به کار تیمی و گروهی چقدر اهمیت داده می شود؟	۳٪	۵٪	۱۸٪	۳۳٪	۴۱٪
۸	فرایند درونی	تا چه اندازه به شغل خود علاقمند هستید؟	۱۰٪	۳٪	۲۶٪	۲۳٪	۳۸
۹	فرایند درونی	تا چه میزان از همکارانتان راضی هستید؟	۱۶٪	۸٪	۱۹٪	۳۴٪	۲۳٪
۱۰	فرایند درونی	آیا از مسول مستقیم خود راضی هستید؟	۱۹٪	۱۲٪	۲۲٪	۲۷٪	۲۰٪
۱۱	فرایند درونی	میزان ضابطه مند بودن کارکنان (دیگر همکاران) تا چه اندازه است؟	۵٪	۴٪	۲۰٪	۳۵٪	۳۶٪
۱۲	رشد و یادگیری	میزان خلاقیت و ابتکار کارکنان به منظور بهبود مستمر فعالیت ها و فرایندها چقدر است؟	۹٪	۷٪	۱۶٪	۳۰٪	۳۸٪
۱۳	رشد و یادگیری	فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی در کار شما چقدر است؟	۳۱٪	۳۲٪	۲۲٪	۱۰٪	۵٪
۱۴	رشد و یادگیری	میزان بکارگیری امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در اداره چقدر است؟	۶٪	۱۹٪	۱۵٪	۳۴٪	۲۶٪
۱۵	رشد و یادگیری	آیا استفاده از اتوماسیون اداری باعث تسریع در انجام امور شده است؟	۱۲٪	۱۲٪	۱۷٪	۲۳٪	۳۶٪
۱۶	رشد و یادگیری	میزان برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات چقدر است؟	۴۰٪	۳۵٪	۱۲٪	۴٪	۹٪
۱۷	رشد و یادگیری	میزان مهارت های جدید ایجاد شده در کارکنان را تا چه اندازه می دانید؟	۱۹٪	۲۰٪	۲۴٪	۲۵٪	۱۲٪
۱۸	رشد و یادگیری	میزان افزایش مهارت های اطلاعاتی در خود را تا چه اندازه می دانید؟	۷٪	۱۵٪	۷٪	۳۱٪	۳۹٪
۱۹	رشد و یادگیری	بهبود آگاهی از چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمانی در واحد برنامه ریزی تا چه اندازه است؟	۲۱٪	۲۵٪	۶٪	۲۹٪	۱۹٪
میانگین درصدی کمیت ها			۱۴٪	۱۴٪	۱۸٪	۲۶٪	۲۸٪

نمودار ۵- پرسشنامه کارمندان:



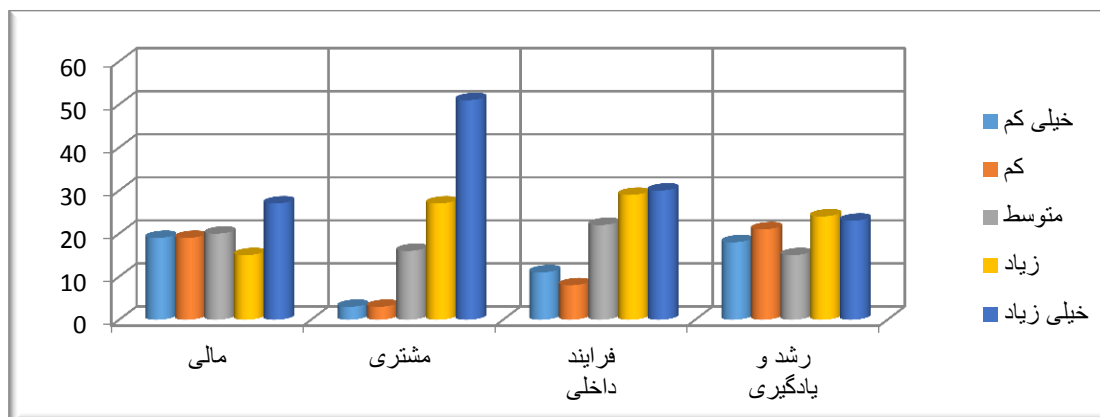
با محاسبه ضریب رگرسیون که بزرگتر از صفر است ($R > 0$) می توان نتیجه گرفت که در حالت کلی تمام فرضیه های مطرح شده رابطه معناداری دارند.

همچنین به بررسی کلی تمام منظرهای تحقیق از یک نگاه می پردازیم.

جدول ۶- خلاصه پرسشنامه

ردیف	منظر	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	مالی	۱۹٪	۱۹٪	۲۰٪	۱۵٪	۲۷٪
۲	مشتری	۳٪	۳٪	۱۶٪	۲۷٪	۵۱٪
۳	فرایندهای داخلی	۱۱٪	۸٪	۲۲٪	۲۹٪	۳۰٪
۴	رشد و یادگیری	۱۸٪	۲۱٪	۱۵٪	۲۴٪	۲۳٪

نمودار ۶- نمودار کلی تحقیق در یک نگاه



با مشاهده نمودار بالا و محاسبه ضریب رگرسیون می توان گفت عملکرد کارکنان شهرداری های غرب گیلان مطلوب بوده است.

بحث و نتیجه گیری

با بررسی فرضیه های تحقیق و جمع بندی آنها می توان در تحقیق فوق به نتایج زیر دست یافت:

در منظر مالی ۲۷٪ که نماینده شاخص خیلی زیاد است و بزرگترین درصدی این قسمت می باشد نشان می دهد که توجه مالی به کارکنان شهرداری یکی از مهم ترین عوامل در عملکرد کارکنان خواهد بود؛ و عدم توجه به این نکته باعث عدم کارآیی مطلوب کارکنان شهرداری ها خواهد بود.

در منظر مشتری ۵۱٪ که نماینده شاخص خیلی زیاد است نشان می دهد که برخورد مناسب کارکنان و مشتریان با هم یکی از مهم ترین عوامل عملکرد در کارکنان است؛ که باید مورد توجه واقع شود.

در منظر فرآیندهای داخلی ۳۰٪ نماینده شاخص خیلی زیاد است که بالاترین مرتبه را به خود اختصاص داده است که باید در این مرحله نیر عوامل داخلی سازمان مانند روابط صمیمی همکاران با یکدیگر و اطلاع از حقوق و مزایای کاری و دیگر عوامل داخلی باعث رشد عملکرد و بهبود کاری خواهد بود.

در منظر رشد و یادگیری نیز ۲۴٪ نماینده شاخص زیاد، بالاترین رتبه را دارد که در این راستا نیز شهرداری ها وظیفه دارند با فراهم نمودن سخت افزارها و نرم افزارهای آموزشی، کلاس های توجیحی و غیره بر عملکرد مطلوب کارکنان خود بپردازند.

انجام تحقیق بدون وجود مشکلات و محدودیت ها قابل تصور نیست، این محدودیت ها و موانع می تواند بر نتایج تحقیق اثر گذار باشند بنابراین پژوهشگر موظف است تا حد امکان در رفع محدودیت ها و موانع پژوهش اقدام نماید. از جمله موانع در این تحقیق، پاسخگویی به پرسشنامه به عنوان مثال جدید بودن موضوع و عدم اطلاع بسیاری از کارکنان بوده است.

منابع

- انواری رستمی، علی اصغر و حسینی، سید حمید. "بررسی تحلیلی الگو و مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور". دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت فراگیر و تجارت جهانی، ۱۵ آذر ۱۳۸۴
- پل آرنیون، سال نشر ۱۳۸۶، ارزیابی متوازن - گام به گام، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، ناشر مدیریت صنعتی، جلد اول.
- جوانروح، سعید - سلمان زاده، سیما (۱۳۸۲). "طراحی سیستم ارزیابی عملکرد سازندگان قطعات"، شرکت ساپکو.
- چهارسوقی، سیدکمال - صحرائیان، راشد (۱۳۷۸). "ارائه یک روش قاعده مند برای ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان"، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع.
- خلیل مراقی، مریم، مهرانگیز یقین لو و فرانک جاهر دشتی، مدیریت بر مبنای عملکرد: فاصله از تئوری تا اجرا، تدبیر، شماره ۱۴۱، بهمن ۱۳۸۲.

- Kaplan Robert S., Norton David P. (2000), c, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", Harvard Business Review, September-October.
- Loveloch, (1983). "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", Journal of Marketing, 47(Summer): 9_20.
- Mills, Peter K. and Newton Margulies, (1980). "Toward a Core Typology of Service Meer-Kooistra J., Vosselman E. D., (2000). "Management control of inter-firm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance", Journal of Accounting, Organizations and Society, Vol.25, pp. 51-77.

Performance Evaluation of Eastern Guilan Province Municipal Staff Based on Balance Score Card (BSC) Model

Parivash Barghi¹

Date of Receipt: 2022/01/11 Date of Issue: 2022/02/11

Abstract

So far, different models have been used to evaluate the performance of organizations, each of which has a different approach to the performance of the organization. The Balanced Scorecard (BSC) method for measuring performance is a strategic, result-oriented and multidimensional model. Unlike other traditional models that consider the main goal of the organization to be profitable, the Balanced Scorecard method provides a framework of activities related to the goals and strategies for management, and the implementation of the strategy depends on a set of different performance dimensions. This model measures the performance of organizations from four perspectives: financial, customer, internal processes, and growth and learning. In this study, using the balanced evaluation card model, the performance of organizations under the municipality of West Guilan has been compared with each other. The result of testing the research hypotheses, using the Friedman test at 95% confidence level, shows that the performance of municipal subordinate organizations in terms of the four aspects of the balanced assessment card (separately and in total) are significantly different from each other.

Keywords

Performance evaluation, balanced scorecard, Municipality.

1. Master of Public Administration, Human Resources Orientation. (pari_barghi@yahoo.com)