

## بررسی ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان با توجه به مدل کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: اداره دارایی شهرستان مشهد)

جواد زاهدی<sup>۱</sup>، سهیلا خیرخواه<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مربی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

<sup>۲</sup> پژوهشگر، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان با توجه به مدل کارت امتیازی متوازن انجام پذیرفت. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد تشکیل داده اند که براساس فرمول کوکران، ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. برای دسترسی به نمونه در این تحقیق، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد چن و همکاران (۲۰۱۴) بود. ارزیابی عملکرد در این پژوهش بر اساس چهار بعد کارت امتیازی متوازن صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته ها، از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که عملکرد کارکنان در هر چهار بعد کارت امتیازی متوازن در سطح مطلوبی قرار دارد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد، ارزیابی، کارت امتیازی متوازن.

## ۱- مقدمه

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از راهکارهای کنترل و نظارت و نیز بهبود وضعیت موجود و ارتقاء آن به سمت وضعیت مطلوب به شمار می رود. (یانگ و همکاران، ۲۰۱۰) سیستم سنجش عملکرد در واقع ضروری ترین سیستم مدیریتی در سازمانهای خدماتی و تولیدی است و بدون این سیستم ها تصمیم سازی استراتژیک و سطح اجرای آنها غیر ممکن است و در واقع سازمانها برای جهانی شدن نیاز به این عناصر سازنده (عناصر سیستم اندازه گیری مناسب عملکرد) دارند. (رازک و همکاران، ۲۰۱۱) مدل امتیازات متوازن دارای چارچوب مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند. (زین و همکاران، ۲۰۱۳)

اهمیت نظام ارزیابی در تعالی سازمان زمانی بیشتر مشخص می گردد که تلاش نیروهای سازمان بر انجام تغییر و تحول برنامه ریزی شده بنیان می گردد. (چن و همکاران، ۲۰۱۴) در چنین شرایطی است که مسوولین ایجاد این تحول در می یابند که برای حضور نیروهای اولیه تحول، و تعیین نقطه اعمال نیروهای لازم برای دگرگونی، اطلاعات کافی نیست، بلکه وجود سیستم های سنجش عملکرد به خصوص استفاده از مدل امتیازات متوازن ضرورت پیدا می نماید. کارت امتیازی متوازن هم اکنون در دنیای مدیریت، به عنوان یکی از مدرن ترین سیستم های سنجش عملکرد مطرح می باشد. (الینگسون و همکاران، ۲۰۰۱)

کارت امتیازی متوازن یک مفهوم است که به ما در ترجمه استراتژی به عمل کمک می کند کارت امتیازی متوازن مدیر را به یک درک تصویری از عملیات تجاری و یک متدولوژی که ارتباط و فهم اهداف تجاری و استراتژی ها را در همه سطوح یک سازمان تسهیل می کند، مواجه می نماید. (بانکر و همکاران، ۲۰۰۴)

در همه ی سازمان ها چه دولتی و چه خصوصی برای توسعه و رشد و پایداری بر عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیندها و نیز نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. نتایج حاصل از مطالعات عملکرد سازمان می تواند مسوولان و دست اندرکاران سازمان را که در امر تصمیم گیری مشارکت می نمایند، نسبت به وضعیت سازمان آگاه نموده و روند مداخلات سازنده و مثمر ثمر از سوی آنان را تحت تأثیر قرار دهد. از این رو با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان در این پژوهش به بررسی ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن می پردازیم.

## ۲- ادبیات نظری پژوهش

## ۲-۱- ارزیابی عملکرد

بیشتر مطالعات گذشته در زمینه عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده اند، اگرچه شاخص های مالی چندان با اهداف راهبردی و بلندمدت یک کسب و کار هم بستگی ندارند و نمی توانند در شرایط حاد رقابتی مزیت برای سازمان ها ایجاد کنند. (وو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) همچنین اندازه گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیر ممکن است (اسکرلاواج<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷) در سال ۱۹۹۴ ای.آی.سی.پی.ای پیشنهاد کرد که شاخص های عملکردی، شامل اطلاعات غیر مالی نیز باشند، این اطلاعات می توانند منعکس کننده ی سرمایه ی فکری و پاسخگویی اجتماعی باشد (وو و همکاران، ۲۰۱۰). به منظور شناخت کامل جنبه های گوناگون اندازه گیری عملکرد سازمانی می بایست به تحلیل شیوه های مختلف عملکرد پرداخت. شاخص های سنتی عملکرد شاخص های مالی بوده اند - نسبت هایی مانند: ۱- بهره وری و گردش مالی (

---

<sup>1</sup> Wu

<sup>2</sup> Skerlavaj

پیلای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) هارپر هفت بعد برای عملکرد بیان کرده است: بازگشت سرمایه گذاری، سبد محصول، نسبت تخصیص، نسبت هزینه، نسبت عوامل، قیمت، هزینه ی واحد ها (دیون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴) نورتون و کاپلان نیز با ارائه کارت های امتیازی متوازن برای تبیین راهبرد از پنج شاخص زیر استفاده کردند: ۱- منظر مالی، ۲- منظر مشتری، ۳- منظر فرآیندهای داخلی، ۴- نوآوری و ۵- کارکنان (وو و همکاران، ۲۰۱۰) کارت امتیازات متوازن مدلی جهت ایجاد توازن بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، بین سنجه های مالی و غیر مالی، بین شاخصهای تاخیر و پیشبرنده و بین شاخصهای عملکرد خارجی و داخلی. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)

## ۲-۲- کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن یک دیدگاه سیستماتیک برای نظم دادن سازمانهای با منابع محدود حول یک مجموعه از فعالیتهای مدیریتی است. برای ایجاد و استفاده موفقیت آمیز یک کارت امتیازی متوازن یک سازمان باید استراتژی خود را به زبان سهامداران گوناگون خود درآورده و سپس اصلاحات فرآیندهای بحرانی را برای رضایت آنها انجام دهد. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، ص ۳۷-۳۴)

در رویکرد کارت امتیازی متوازن، اهداف سازمان در هر سطحی از پرسنل به ۴ وجه مختلف تقسیم می شوند، این چهار وجه عبارتند از: (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، ص ۸۵-۷۵)

(۱) وجه مالی

(۲) وجه مشتری

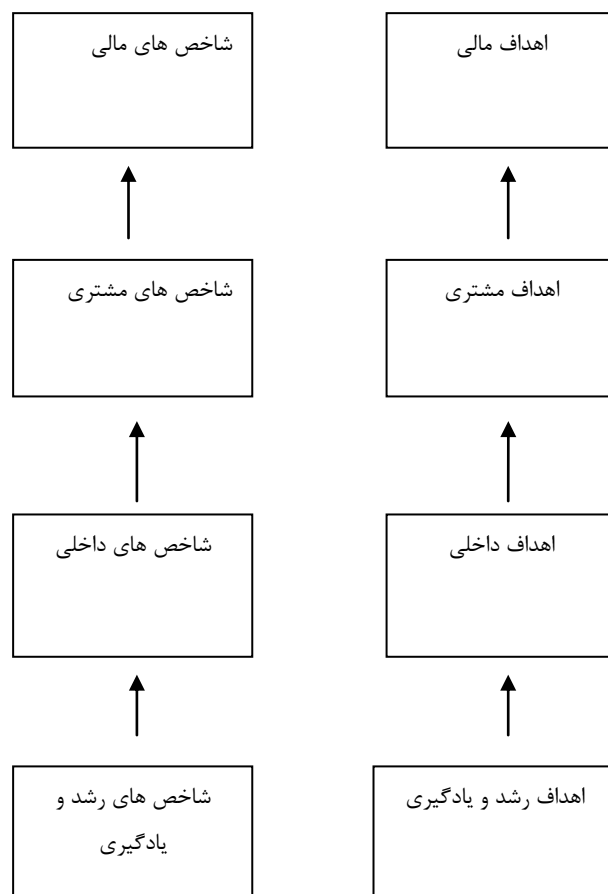
(۳) وجه فرآیندهای داخلی

(۴) وجه رشد و یادگیری (زین و همکاران، ۲۰۱۳)

در کارت امتیازی متوازن بین اهداف و شاخص ها بطور جداگانه روابط علی و معلولی وجود دارد. همانطور که از نمودار زیر برمی آید، عبارتی پایه اهداف و شاخص های رشد و یادگیری در پایین ترین سطح روابط علی و معلولی اند، عبارتی پایه اهداف و شاخص های سطوح بالاترند. در سطوح بعدی نیز به ترتیب اهداف و شاخص های داخلی، مشتری و سپس مالی قرار دارند. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)

<sup>3</sup> Pillai

<sup>4</sup> Dionne

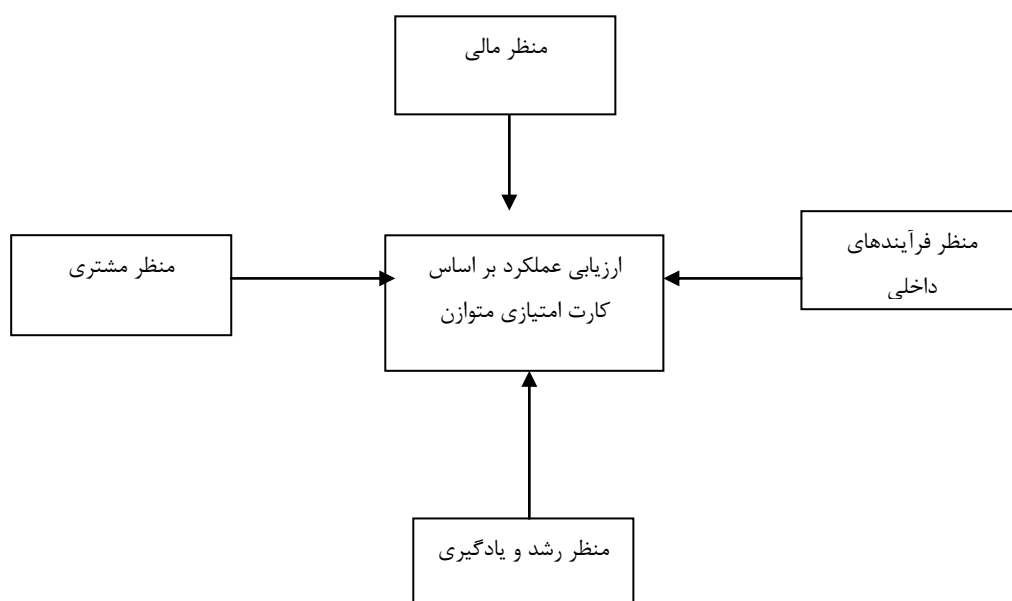


شکل (۱) روابط علی و معلولی بین اهداف و شاخص ها در کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتن ، ۲۰۰۴)

رویکرد کارت امتیازی، عملکرد سازگار را از وجوه مالی، مشتری و فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مورد مطالعه و ارزیابی قرار می دهد.

### ۲-۳- مدل مفهومی پیشنهادی

مستند به بررسی ادبیات و مبانی مفهومی پژوهش ، در بخش های پیشین ، چارچوب مفهومی زیر به منظور بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه می گردد.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (چن و همکاران، ۲۰۱۴)

## ۴-۲- فرضیات پژوهش

عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد در سطح مطلوبی قرار دارد.

### فرضیات فرعی

۱. عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مالی در سطح مطلوبی قرار دارد.
۲. عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مشتری در سطح مطلوبی قرار دارد.
۳. عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر داخلی در سطح مطلوبی قرار دارد.
۴. عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر رشد و یادگیری در سطح مطلوبی قرار دارد.

## ۲- مواد و روشها

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد به تعداد ۱۵۰ نفر می باشد. برای محاسبه تعداد نمونه از فرمول کوکران<sup>۵</sup> استفاده شده است، با توجه به فرمول کوکران، در این تحقیق حجم نمونه برابر است با ۱۰۸ نفر. روش انتخاب نمونه های آماری در این پژوهش، با توجه به موضوع و ماهیت آن، روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. برای جمع آوری داده های مورد نیاز از روش مطالعات کتابخانه ای و مطالعات میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه

5

$$n = \frac{Z^2 \times PQ}{d^2}$$

استاندارد می باشد. بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، تجربه شغلی)، است و بخش دوم حاوی ۲۰ سوال مرتبط با متغیرهای پژوهش می باشد، که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد. همچنین محقق به منظور افزایش قابلیت اعتماد ابزار اعتبار آن را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار داده است. توزیع سوالات پرسشنامه و ضریب آلفای کرونباخ آنها در جدول زیر بیان شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS بهره برده ایم.

جدول (۳) ارتباط میان متغیرهای مستقل و سوالات پرسشنامه

منبع	الفای کرونباخ	سنجه های مربوطه	متغیر
چن و همکاران (۲۰۱۴)	۰.۸۴۹	سوالات ۱-۵	منظر مالی
	۰.۸۹۶	سوالات ۶-۱۰	منظر مشتری
	۰.۸۸۸	سوالات ۱۱-۱۵	منظر فرآیندهای داخلی
	۰.۸۲۱	سوالات ۱۶-۲۰	منظر رشد و یادگیری

۳- تجزیه و تحلیل یافته ها

۴-۱- آمار توصیفی

جدول (۲) داده های توصیفی سئوالات پرسشنامه

ردیف	منظر	شاخص	میانگین	انحراف معیار
۱	منظر مالی	هزینه های واحدهای اداری و ستادی	۸/۲۲	۰/۲۲۵
۲		استفاده مطلوب و بهینه از منابع مالی	۵/۰۴	۰/۵۵۲
۳		هزینه های عملیاتی	۶/۰۴	۰/۶۳۱
۴		کارایی هزینه ها	۶/۵۵	۰/۶۴۷
۵		سودآوری	۳/۰۴	۰/۹۶۷
۶	منظر مشتری	جلب رضایت مشتری	۷/۴۲	۰/۴۹۳
۷		عملکرد پرسنل در ارائه خدمات	۲/۶۴	۰/۲۵۸
۸		بهبود در کیفیت خدمات	۵/۰۴	۱/۹۵۲
۹		جذب مشتریان جدید	۳/۲۱	۱/۴۶۵
۱۰		پاسخ گویی سریع به مشتریان	۳/۸	۱/۹۵۲
۱۱		بهبود ساختار سازمانی	۳/۰۳	۱/۲۲۹

۰/۲۶۷	۵/۹۵	سرعت انجام امور		۱۲
۱/۵۶۲	۳/۹۲	کاهش قوانین و مقررات		۱۳
۱/۲۴۷	۲/۷۵	مکانیزه کردن فرآیندهای کاری		۱۴
۱/۶۸۱	۵/۹۵	توسعه و کاربری فناوری اطلاعات		۱۵
۰/۱۵۴	۲/۴۲	توانمند سازی کارکنان	رشد و یادگیری	۱۶
۰/۹۶۳	۳/۴۲	بهبود کیفیت سیستم های اطلاعاتی		۱۷
۱/۵۵۲	۵/۰۶	ایجاد و پرورش کارکنان ماهر و باانگیزه		۱۸
۰/۶۳۱	۸/۴۵	جذب و نگهداری کارکنان کلیدی		۱۹
۱/۴۷۸	۸/۰۰	همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی		۲۰

داده های حاصل از پرسش نامه، مندرج در جدول ۱- نشان می دهد که:

- در منظر مالی بالا ترین میانگین مربوط به شاخص هزینه های واحدهای اداری و ستادی با میانگین ۸/۲۲ و پایین ترین میانگین مربوط به شاخص سودآوری با میانگین ۳/۰۴ می باشد.
- در منظر مشتری بالاترین میانگین مربوط به شاخص جلب رضایت مشتریان با میانگین ۷/۴۲ و پایین ترین میانگین مربوط به شاخص عملکرد پرسنل در ارائه خدمات در ارائه خدمات با میانگین ۲/۶۴ می باشد.
- در منظر فرایندهای داخلی بالا ترین میانگین مربوط به شاخص سرعت انجام امور و توسعه و کاربرد فناوری اطلاعات با میانگین ۵/۹۵ و پایین ترین میانگین مربوط به شاخص مکانیزه کردن فرآیندهای کاری با میانگین ۲/۷۵ می باشد.
- در منظر رشد و یادگیری بالاترین میانگین مربوط به شاخص جذب و نگهداری کارکنان کلیدی با میانگین ۸/۴۵ و پایین ترین میانگین مربوط به شاخص توانمند سازی کارکنان با میانگین ۲/۴۲ می باشد.

#### ۴-۲- آمار استنباطی

در این قسمت، نتایج تحلیل داده ها مربوط به تاثیر هر یک از ابعاد کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار می گیرد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها با استفاده از آزمون دو جمله ای مورد بررسی قرار میگیرد.

**فرضیه اصلی:** عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد در سطح مطلوبی قرار دارد.

#### جدول (۳) آزمون فرضیه اصلی

نوع آزمون	متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	سطح معنی داری
t تک گروهی	عملکرد	۱۰۸	۶.۳	۰.۳۰۶	۱۰۷	۰/۰۰۰

براساس جدول شماره ۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه گیری  $\alpha = 5\%$  چون سطح معنی داری  $\text{sig} = 0/000$  محاسبه شده است، تفاوت میانگین ها معنی دار است و چون میانگین محاسبه شده بیشتر از میانگین فرضی ۵/۵ می باشد، لذا نتیجه می گیریم که: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد براساس مدل BSC مطلوب ارزیابی می گردد.

فرضیه فرعی اول: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مالی در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول (۴) آزمون فرضیه فرعی اول

نوع آزمون	متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	سطح معنی داری
t تک گروهی	مالی	۱۰۸	۵.۸	۰.۴۲۱	۱۰۷	۰/۰۰۰

براساس جدول شماره ۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه گیری  $\alpha = 5\%$  چون سطح معنی داری  $\text{sig} = 0/000$  محاسبه شده است، تفاوت میانگین ها معنی دار است و چون میانگین محاسبه شده بیشتر از میانگین فرضی  $5/5$  می باشد، لذا نتیجه می گیریم که: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مالی مطلوب ارزیابی می گردد.

فرضیه فرعی دوم: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مشتری در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول (۵) آزمون فرضیه فرعی دوم

نوع آزمون	متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	سطح معنی داری
t تک گروهی	مشتری	۱۰۸	۴.۵	۰.۴۵۲	۱۰۷	۰/۰۰۰

براساس جدول شماره ۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه گیری  $\alpha = 5\%$  چون سطح معنی داری  $\text{sig} = 0/000$  محاسبه شده است، تفاوت میانگین ها معنی دار است و چون میانگین محاسبه شده کمتر از میانگین فرضی  $5/5$  می باشد، لذا نتیجه می گیریم که: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مشتری مطلوب ارزیابی نمی گردد.

فرضیه فرعی سوم: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر فرآیندهای داخلی در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول (۶) آزمون فرضیه فرعی سوم

نوع آزمون	متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	سطح معنی داری
t تک گروهی	فرآیندهای داخلی	۱۰۸	۶.۲	۰.۳۲۲	۱۰۷	۰/۰۰۰



براساس جدول شماره ۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه گیری  $\alpha = 5\%$  چون سطح معنی داری  $\text{sig} = 0.000$  محاسبه شده است، تفاوت میانگین ها معنی دار است و چون میانگین محاسبه شده بیشتر از میانگین فرضی  $5/5$  می باشد، لذا نتیجه می گیریم که: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر فرآیندهای داخلی مطلوب ارزیابی می گردد.

فرضیه فرعی چهارم عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر رشد و یادگیری در سطح مطلوبی قرار دارد.

#### جدول (۴) آزمون فرضیه فرعی چهارم

نوع آزمون	متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	سطح معنی داری
t تک گروهی	رشد و یادگیری	۱۰۸	۶.۷	۰.۳۵۸	۱۰۷	۰/۰۰۰

براساس جدول شماره ۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه گیری  $\alpha = 5\%$  چون سطح معنی داری  $\text{sig} = 0.000$  محاسبه شده است، تفاوت میانگین ها معنی دار است و چون میانگین محاسبه شده بیشتر از میانگین فرضی  $5/5$  می باشد، لذا نتیجه می گیریم که: عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر رشد و یادگیری مطلوب ارزیابی می گردد.

#### ۴- نتیجه گیری

دستیابی عملکرد برتر و کسب نتایج کارا و اثربخش نیز بدون داشتن برنامه ای که در قالب یک سیستم منسجم و یکپارچه تدوین شده و به اجرا در بیاید یا امکان پذیر نبود و یا بسیار دشوار خواهد بود. با اندازه گیری عملکرد و تدوین برنامه ها و نظام های اجرایی آن با ارزیابی انجام شده در نهایت منجر به بهسازی عملکرد گردد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد بر اساس کارت امتیازی متوازن انجام پذیرفت. در این تحقیق یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی وجود دارد که بر اساس چارچوب مفهومی و اهداف تحقیق به منظور پاسخ به سوالات مطرح شده، تدوین شده اند. برای آزمون آنها از روش دوجمله ای استفاده شده است. در زیر به بحث در مورد نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادات مدیریتی و پیشنهاداتی برای محققان آتی پرداخته ایم.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی نشان داد عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد در سطح مطلوبی قرار دارد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مالی در سطح مطلوبی قرار دارد. به مدیران سازمانها پیشنهاد می گردد که تمهیدات و استراتژی های مناسبی به منظور ارتقای سودآوری، تسهیل گردش وجوه نقد و کاهش هزینه های واحدهای اداری و ستادی ایجاد نمایند. به عنوان مثال می توان با کاهش هزینه های جانبی و غیر ضروری و یا فروش دارایی های مستهلک و بلااستفاده، درآمدهای حاصله را مورد استفاده سازمان قرار دهد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم نشان داد عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر مشتری در سطح مطلوبی قرار ندارد. در این راستا به مدیران سازمانها پیشنهاد می گردد کیفیت ارائه خدمات را از طریق ایجاد تعاملات مناسب با شرایط انتفاع دو طرفه با مشتریان و یا طرف های قرارداد، بالابرده و ارائه خدمات را به لحاظ سرعت و دقت و عملکرد پرسنل ارتقا بخشند. مشتریان جدید را با ارائه خدمات مناسب و دارای مزیت رقابتی برای آنها جذب نمایند و در مقابل آنها پاسخگو باشند.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم نشان داد عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر فرآیندهای داخلی در سطح مطلوبی قرار دارد. به مدیران سازمانها پیشنهاد می شود که به منظور عملکرد بهتر سازمان، در حوزه فرآیندهای داخلی، ساختار سازمانی را بر حسب گستردگی سازمان و لزوم استفاده از مدیران سطوح مختلف شکل داده و قوانین و مقررات داخلی را در راستای ارتقای هر چه بهتر خدمات دهی و پاسخگویی مناسب به مشتریان وضع نمایند و فرآیندهای کاری را بهتر و ساده تر طراحی نمایند تا در زمینه اجرا مشکلات کمتری پدیدار گردد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم نشان داد عملکرد کارکنان اداره دارایی شهرستان مشهد از منظر رشد و یادگیری در سطح مطلوبی قرار دارد. به مدیران سازمانها پیشنهاد می گردد که در راستای توانمندسازی کارکنان سازمان اقدامات لازم همچون آموزش های پیوسته و ضمن خدمت را اجرا نمایند. سیستم های اطلاعاتی را در جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی و مدیریت هر چه بهتر سازمان پیاده نمایند. جایگاه کارکنان ماهر و با انگیزه را در جهت افزایش کارآیی و اثربخشی که در نهایت منجر به بهره وری بیشتر در سازمان می گردد، درک نمایند.

### محدودیت‌های پژوهش

پژوهشگر در زمان انجام پژوهش در زمینه مشارکت در تکمیل پرسشنامه با مشکلاتی روبرو بود. مساله قابل توجه دیگر، محدود بودن قلمرو مکانی این مطالعه است.

### پیشنهادات برای محققان آتی

۱. در مطالعات آینده محققان از دیدگاههای متنوعتری به بررسی بیشتر موضوع بپردازند
۲. با گسترش قلمرو مطالعاتی، به شناخت بیشتر این موضوع در سطح جامعه و بویژه در بین محافل علمی کمک شود
۳. در بررسیهای آینده مدل‌های دیگری در ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد

### منابع

1. Ab Razak, N. H., Ahmad, R., & Joher, H. A. Does Government Linked Companies (GLCs) perform better than non-GLCs? Evidence from Malaysian listed companies. *J App Finan Bank* 2011; 1(1), 213-240.
2. Banker, R.D., Chang, H., Pizzini, M.J., 2004. The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. *Account. Rev.* 79 (1), 1-23
3. Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193
4. Ellingson, D.A., Wambsganss, J.R., 2001. Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: a balanced scorecard approach. *J. Public Budg. Account. Financ. Manag.* 13 (1), 103-120
5. Nudurupatis.S., Bititci U.S., (2005): "Implementation and impact of IT-Supported performances measurement systems", *production Planning & control*, vol. 16, No. 2, pp. 152-162.

6. Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management* , 17 (2), 144-159
7. Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *Int. J. Production Economics* , 106, 346–367.
8. Wu, S. I., & Liu, S. Y. (2010). The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 27 (1), 27-47
9. Yang, L., & Wang., Y. (2010). An innovation in the Performance Measurement System: The reviews on studies of the Balanced Scorecard. Paper presented at the IEEE International Conference 2010
10. Zin, Norlaila Md, Suzana Sulaiman , Aliza Ramlic , Anuar Nawawi (2013)Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case evidence of a Government-linked Company, *Procedia Economics and Finance* 7 ( 2013 ) 197 – 204.