



Quarterly Scientific Journal of Human Resources &  
Capital Studies

[Online ISSN: 2783-3984]

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**Employee performance evaluation using  
Benchmarking technique (case study of Tehran  
of district 16) municipality**

**Kouhestani Takamjani, Abouzar \***

Master of IT management (Information Faculty  
of Resource), Islamic Azad University (E- Branch),  
Tehran, Iran.

**Seyed hoseini, S. Mohammad (Ph.D.)**

Professor, Management Dept., Faculty of IT  
management, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Afshar Kazemi, M. Ali (Ph.D.)**

Professor, Management Dept., Faculty of IT  
management, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Date of Received: 14 February, 2022**

**Date of Accepted: 06 March, 2022**

**Review**

Performance evaluation is the main tool management and goal assessing in an organization. Regarding the competitive space in the world, benchmarking is a usual way to facilitation learning from the top organizations and its profitability In this research, firstly, with the help of Benchmarking method, the criteria and components of performance evaluation have been identified and evaluated by the best organizations in the field of performance evaluation and with researching about these organization and their performance evaluating criteria and components, BSC model had been chosen. After a multi-criteria decision making logic (AHP), a performance evaluation process was performed among 104 employees of the municipality in 14 management areas in the 16th area of Tehran. results show that employee's performance in customer criterion in addition to had the lowest distance from optimum limits of the best organization in this context **Regarding the results of Benchmarking and Best in Class methods, Tehran municipality of district 16 had a significant difference in comparison with the top organizations in performance.**

**Keywords**

Performance Evaluation, Benchmarking, BSC, AHP.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2202-1024

## ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (مورد مطالعه شهرداری منطقه ۱۶ تهران)

کوهستانی تکامجانی، ابوذر\*

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سیدحسینی، سید محمد

استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

افشار کاظمی، محمدعلی

دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

### چکیده

ارزیابی عملکرد از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت جهت تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان است. در فضای رقابتی کنونی، الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاوی)، یک رویکرد معمول برای تسهیل یادگیری از سازمان‌های برتر و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، شده است. در این پژوهش ابتدا با کمک روش بهینه‌کاوی، معیارها و مولفه‌های ارزیابی عملکرد شناسایی شده و با بررسی سازمان‌های برتر در حوزه ارزیابی عملکرد این شاخص‌ها در قالب مدل کارت ارزیابی متوازن ارائه شدند. پس از وزن‌دهی با منطق تصمیم‌گیری چند معیاره (AHP)، فرآیند ارزیابی عملکرد بین ۱۰۴ نفر از کارکنان شهرداری در ۱۴ حوزه مدیریتی در منطقه ۱۶ تهران اجرا شد. نتایج نشان داد عملکرد کارکنان در بعد مشتری شهرداری تهران علاوه بر اینکه کم‌ترین فاصله را عملکرد شهرداری‌های برتر در حوزه ارزیابی عملکرد داشت، در برخی موارد با این سازمان‌ها هم پوشانی نیز داشته است. با توجه به نتایج بهینه‌کاوی و مقایسه با بهترین‌ها شهرداری منطقه ۱۶ تهران با حدود ایده‌آل در مقایسه با سازمان‌های برتر در زمینه اجرای ارزیابی عملکرد تفاوت قابل ملاحظه‌ای داشت که نیازمند تجدیدنظر در خط‌مشی سازمان جهت ارتقا و بهبود عملکرد خود می‌باشد.

### کلید واژگان

ارزیابی عملکرد، بهینه‌کاوی، کارت امتیازی متوازن، تصمیم‌گیری چند معیاره.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2202-1024

## مقدمه/بیان مسأله

در سال‌های اخیر با عنایت به اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان؛ روش‌های متنوعی ایجاد شده است. با این روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها می‌توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسب‌ترین خروجی‌ها دسترسی پیدا کرد، اما کاربرد هر یک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی‌کند، بنابراین آنچه که مهم است، استخراج اطلاعات مفید از میان انبوهی از این داده‌ها است.

در فضای رقابتی کنونی، الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاوی)، یک رویکرد معمول برای تسهیل یادگیری از سازمان‌های برتر و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، شده است. افزایش رقابت و پیشرفت تکنولوژی در سال‌های اخیر، باعث افزایش توجه سازمانها به بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات شده است، به همین علت، تکنیک‌های استراتژیک بسیاری برای بهبود فرآیندهای کسب‌وکار توسعه یافتند که یکی از این تکنیک‌ها، بهینه‌کاوی است (Cooper, 1992, p.57).

برای بهبود و توسعه عملکرد سازمانی فنون و ابزارهای متعددی ارائه شده که یکی از آنها بهینه‌کاوی می‌باشد که در زبان فارسی به الگوبرداری، ترازبندی و محک زنی هم ترجمه شده است. هدف بهینه‌کاوی مطالعه و ارزیابی کارایی فرایندهای جاری و مقایسه‌ی آنها با بهترین‌ها بوده که نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری و جلوگیری از اتلاف سرمایه و زمان می‌شود (ثریایی، نوری‌فر و حیدرزاده، ۱۳۸۵، ص ۶۷). بنابراین سازمان‌ها از بهینه‌کاوی به عنوان محرکی برای ایجاد و حفظ شرایط برتری یا پیشی گرفتن از دیگران به منظور به حداکثر رساندن منافع استفاده می‌کنند (جونز و ای ویرلی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۲).

## اهداف و سوالات پژوهش

در این پژوهش هدف اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مناسب‌ترین روش حاصل مطالعات تطبیقی نظام ارزیابی عملکرد در سایر ارگان‌های داخلی و خارجی بوده که با استفاده از تکنیک‌های بهینه‌کاوی به الگویی مناسب جهت این منظور دست خواهیم یافت. حال سوال ایجاد است که روش مناسب برای برقراری نظام ارزیابی عملکرد با توجه به الگوهای دیگر سازمان‌ها چه می‌باشد؟ و آیا روش‌های موجود برای ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به استراتژی‌های سازمان قابل تعمیم و اجرا در شهرداری هستند؟

## پیشینه نظری پژوهش

در بازار کسب و کار انواع مختلفی از بهینه‌کاوی وجود دارد. انواع بهینه‌کاوی را در چهار دسته: بهینه‌کاوی داخلی، وظیفه‌ای، رقابتی و عمومی طبقه‌بندی نمودند (خرده‌گیر، عسگری و رنجبر، ۱۳۹۶، ص ۲۴۵). بهینه‌کاوی را یک طیف دو قطبی مطرح کرده که یک قطب آن رقابتی و قطب دیگرش مصالحه‌ای است. در قطب مصالحه‌ای دو یا چند سازمان با همکاری یکدیگر جو یادگیری را برای رسیدن به عملکرد بهتر ایجاد می‌کنند (دانشفرد، وحدانی و آغاز، ۱۳۸۹، ص ۵۵).



گرچه بهینه کاوی در هر سازمان تولیدی و خدماتی قابلیت استفاده دارد و در اکثر موارد منجر به ایجاد ارزش افزوده شده است، اما بعضی از سازمان ها در اجرای این فن ساده با مشکل مواجه شده و یا شکست خورده اند (رعنائی و سقاپور، ۱۳۹۰، ص ۹۵). برای اجتناب از اشتباهات احتمالی در فرایند بهینه کاوی ده مشکل شامل: حمایت ناکافی، انتخاب افراد نامناسب برای بهینه کاوی، عدم درک کامل گروه از نحوه ی انجام کار، انتخاب حوزه های کاری وسیع، محاسبه ی نادرست زمان و هزینه ی مورد نیاز، تمرکز بر اهداف عملکردی به جای توجه بر فرایندها، هماهنگ نبودن طرح بهینه کاوی با سایر استراتژی های سازمان، عدم درک درست از مأموریت و اهداف سازمان، عدم بررسی و بازدید از سازمان های برتر، طراحی و استقرار نظام ناکارآمد بهینه کاوی را متذکر می شوند (زارعی نژاد و حجتی، ۱۳۹۲، ص ۱۸۳).

### پیشینه تجربی پژوهش

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت های مدیریتی بوده است. ایوانسویچ (۲۰۰۷) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است (Ivancevich, 2007, p.25). اسنل و بولندر (۲۰۰۷) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه ای و اهداف اداری - اجرایی تقسیم کرده اند (Snell & Bohlander, 2007, p.89).

در دهه ۱۹۴۰، زمانیکه حکومت ها، تجهیزات نظامی را مهندسی معکوس میکردند، نخستین تجربیات بهینه کاوی به صورت نظام مند به اجرا درآمد. بعدها در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، صنعتگران ژاپنی از کارخانه های ایالات متحده جهت آگاهی از روش های تولید انبوه بازدید کردند. همچنین در دهه ۱۹۷۰، زیراکس جهت کشف عملکردهای برتر و چگونگی دستیابی به آنها، از سازمانهای پیشرو بازدید کرد. پس از آن به سرعت استفاده از ابزار بهینه کاوی افزایش یافت (Caralli et al, 2004, p. 21).

دفتر ارزیابی عملکرد و بازرسی و پاسخگویی به شکایات سازمان شهرداری ها، نظام ارزیابی عملکردی مشتمل بر ۱۸۳ شاخص در حوزه های مختلف، پس از اخذ نظرات معاون امور شهرداری های سازمان شهرداری ها و دهیاری ها کشور و دفاتر امور شهری و شوراهای استانداری ها در سال ۱۳۹۳ تدوین کرده است. در این مطالعه شاخص ها در حوزه های شهرسازی، امور مالی، خدمات شهر، امور قراردادهای پروژه های عمرانی، حمل و نقل و امور اداری طبقه بندی و با توجه به میزان اهمیت شاخص ها با نظر کارشناس هر حوزه، ضریبی از ۱ تا ۳ اختصاص داده شده است. امتیاز نهایی هر شاخص از ضرب ضریب در امتیاز شاخص بدست می آید و امتیاز نهایی شهرداری برابر است با جمع امتیاز نهایی شاخص ها، تقسیم بر عدد ۳۹۴ که جمع وزن شاخص ها می باشد.

### محدوده و قلمرو ی مورد مطالعه

جامعه آماری جهت بهینه کاوی شامل ۲۹ نفر از متخصصان و خبرگان در زمینه علم مدیریت و فناوری اطلاعات و اساتید شاغل در همین زمینه ها در دانشگاه های معتبر کشور هم چنین مدیران مرتبط در حوزه مدیریت سازمان در شهرداری منطقه



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2202-1024

۱۶ تهران (پانل خبرگان) می‌باشد. حجم نمونه آماری جهت ارزیابی عملکرد با فرمول کوکران ۱۰۴ نفر (۱۳ نفر در هر حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی، مالی و اقتصاد شهری، شهرسازی، خدمات شهری، ترافیک و حمل و نقل، فنی و عمرانی، برنامه ریزی و منابع انسانی به صورت تصادفی بر مبنای نمونه گیری طبقه‌ای) محاسبه شد. ۱۰۴ پرسش‌نامه توزیع شد که پس از تکمیل برگشت داده شدند و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### روش و ابزار تحقیق

بهینه کاوی از ۴ مرحله اصلی طرح، جست و جو، مشاهده، تجزیه تحلیل و تطبیق تشکیل شده که در مرحله طرح به یافتن عامل اصلی مورد تحقیق یعنی مدل‌های برتر جهت الگوبرداری، اقدام به یک طراحی و مرور نظام مند در پایگاه داده‌های جهت یافتن مدل‌های برتر جهت الگوبرداری نموده و با توجه به محتوای مقالات، داده‌ها و اصالت مقاله، ۲۵۰ مقاله از ۳۵۰ مقاله انتخاب شدند و ۱۲۰ مقاله باقی مانده براساس ارتباط مستقیم با پژوهش پیش رو انتخاب شدند.

### مقایسه با بهترین‌ها

با بررسی مطالعات موجود در زمینه ارزیابی عملکرد و پس از بررسی و تعیین سازمان‌های برتر در زمینه اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد با الگوی کارت امتیازی متوازن در قالب فرآیند بهینه کاوی، به مقایسه امتیازات تمامی نمونه‌های برتر اجرای ارزیابی عملکرد و شهرداری منطقه ۱۶ تهران در هر یک از ابعاد چهارگانه مشتری، فرآیندهای داخلی، مالی و رشد و یادگیری پرداختیم.

### ابزار جمع آوری اطلاعات

پرسشنامه شماره ۱

پس از استخراج و تدوین شاخص‌ها، همه موارد برای ارایه به صاحب‌نظران در پرسشنامه وارد شده و صاحب‌نظران اقدام به امتیازدهی به استانداردهای یاد شده از دو جنبه اهمیت و قابلیت اجرایی در عرصه مدیریتی کشور نموده و از این طریق، استانداردهای سازگار با نظام مدیریتی ما شناسایی شد.

پرسشنامه شماره ۲

این پرسش‌نامه بر مبنای مقایسات زوجی و بر اساس منطق تصمیم‌گیری چندمعیاره جهت وزن دهی به معیارها و زیرمعیارهای ابعاد کارت امتیازی متوازن طراحی شد.

وزن دهی به شاخص‌ها

جهت انجام این کار با طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی بر مبنای منطق تصمیم‌گیری چندمعیاره جهت ارائه به پانل خبرگان سعی بر آن شد تا با تعیین درجه اهمیت شاخص‌های هر بعد بتوان امتیاز نهایی عملکرد شهرداری را در قالب مدل کارت امتیازی متوازن محاسبه کرد.

پرسشنامه شماره ۳

پرسشنامه مربوط به ابعاد فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری و مالی در بین ۱۰۴ نفر از کارمندان براساس فرمول کوکران (۱۳ نفر در هر حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی، مالی و اقتصاد شهری، شهرسازی، خدمات شهری، ترافیک و حمل و



نقل، فنی و عمرانی، برنامه ریزی و منابع انسانی به صورت تصادفی بر مبنای نمونه گیری طبقه‌ای توزیع شد. ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری ۱ که شامل روایی ۲ و پایایی ۳ می‌باشد نیز اندازه گیری شد، در این پژوهش مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مربوط به پانل خبرگان ۰.۶۱۱ و برای پرسشنامه سوم که عملکرد سازمان را در ابعاد ، و را مورد بررسی قرار داد ۰.۹۰۸ به دست آمد. مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد پرسشنامه دوم به این ترتیب بود: بعد رشد و یادگیری ۰.۶۹۸، بعد فرآیند های داخلی ۰.۵۰۱ و بعد مشتری ۰.۵۴۷ و بعد مالی ۰.۵۱۳. این ضرایب توسط نرم افزار SPSS محاسبه شده اند و مقدار مناسبی جهت تایید پایایی پرسشنامه می باشند. هم‌چنین در جدول های مقایسه زوجی نرخ ناسازگاری محاسبه شده و در صورت مشاهده ناسازگاری پرسشنامه مذکور حذف شده است.

جدول ۱. میزان ضریب آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه ها

پرسش‌نامه	ضریب $\alpha$ کرونباخ	
شماره ۱	۰/۶۱۱	
شماره ۲	رشد و یادگیری	۰/۶۹۸
	فرآیند های داخلی	۰/۵۰۱
	مشتری	۰/۵۴۷
	مالی	۰/۵۱۳
شماره ۳	۰/۹۰۸	

مشخصات جامعه آماری و روش نمونه‌گیری روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفته‌است. حجم نمونه آماری جهت ارزیابی عملکرد با فرمول کوکران ۱۰۴ نفر ( ۱۳ نفر در هر حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی، مالی و اقتصاد شهری، شهرسازی، خدمات شهری، ترافیک و حمل و نقل، فنی و عمرانی، برنامه ریزی و منابع انسانی به صورت تصادفی بر مبنای نمونه گیری طبقه‌ای) محاسبه شد. ۱۰۴ پرسش‌نامه توزیع شد که پس از تکمیل برگشت داده شدند و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

### آزمون آلفای کرونباخ

در این روش اجزا یا قسمت های پرسشنامه برای سنجش ضریب پایایی آزمون به کار می روند. اگر سوالات به صورت دو حالتی (درست = ۱ و غلط = صفر) در نظر گرفته شوند، ضریب آلفا از رابطه ۱ قابل محاسبه خواهد بود :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum pq}{s^2} \right) \quad \text{رابطه ۱:}$$

که در آن p تعداد پاسخ های درست، q تعداد پاسخ های غلط و s<sup>2</sup> واریانس کل سوالات است و اگر سوالات به صورت ارزشی باشند آلفای کرونباخ از رابطه ۲ زیر میزان پایایی آزمون را محاسبه می کند که در آن k تعداد سوالات، Si<sup>2</sup> واریانس هر سوال و S<sup>2</sup> واریانس کل سوالات است (غازی، ۱۳۹۳، ص ۱۴۸):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k Si^2}{s^2} \right) \quad \text{رابطه ۲:}$$

### آزمون تحلیل واریانس

در این پژوهش به دلیل وابسته بودن نوع متغیر و تعداد گروه های مورد مقایسه بیشتر از سه از آزمون F همبسته به همراه آماره دانکن استفاده میشود. علاوه بر این با بررسی ضریب چولگی به میزان ۱.۴۷۳- توزیع جامعه در محدوده نرمال تشخیص داده شد (غازی، ۱۳۹۳، ص ۹۵).

### آزمون همبستگی پیرسون

ضریب همبستگی پیرسون از روش های پرکاربرد جهت تعیین میزان رابطه بین دو متغیر فاصله ای محسوب گردیده و با علامت r نمایش داده میشود (غازی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۶).

### یافته های پژوهش

ابتدا فرآیند ارزیابی عملکرد از طریق توزیع پرسشنامه بین کارمندان شهرداری اجرا شد. برای تایید کار تطبیقی خواسته شده از پانل خبرگان (مدیران شهرداری) خواسته شد تا مهم ترین عوامل اصلی موفقیت شناسایی شده را بررسی کرده و درجه اهمیت آن ها را مشخص نمایند. پس از شناسایی معیارهای اصلی کارت امتیازی متوازن در سازمان شهرداری با طراحی پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان از آنها خواسته شد تا برای هر یک از این معیارها بر اساس ارزش و اهمیت آن معیار و در مقایسه با دیگر معیارها یک نمره ی مقایسه ی زوجی تعیین کنند. از نتایج حاصله چنین استنباط شد که در ابعاد مالی، حوزه مالی و اقتصاد شهری و شهرسازی به ترتیب امتیاز ۳/۹۵±۰/۵۹ و ۳/۸۳±۰/۶۰ را کسب کردند که با تفاوت معنی داری در سطح ۰.۰۵ حوزه های برتر بودند. پس از این دو، حوزه های بعدی بدون تفاوت قابل ملاحظه ای در رتبه دوم قرار گرفتند. در فرآیندهای داخلی، حوزه های مالی و اقتصاد شهری و شهرسازی با مقادیر به ترتیب ۳/۳۵±۰/۵۴ و ۳/۱۸±۰/۴۳ با تفاوت قابل توجهی نسبت به سایر حوزه ها بجز حوزه حمل و نقل و ترافیک دارای میانگین امتیاز بیشتری بودند. حوزه های برنامه ریزی و منابع انسانی توجه ویژه ای به بحث رشد و یادگیری با شاخصه هایی نظیر نوآوری، رشد، توجه به تکنولوژی های روز، پیشرفت در زمینه IT و ... داشته و با مقادیر به ترتیب ۳/۷۳±۰/۳۶ و ۳/۶۱±۰/۵۶ تفاوت قابل توجهی در

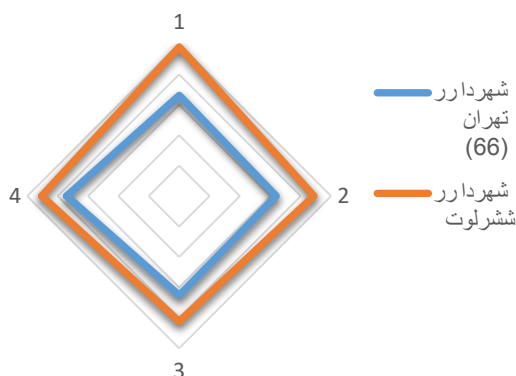
سطح ۰/۰۵ با سایر حوزه ها داشتند. حوزه مالی و اقتصاد شهری نیز در زمینه مشتری با رعایت خط مشی های سازمان و اخلاق حرفه ای، با مقدار  $3/99 \pm 0/53$  و تفاوت قابل ملاحظه ای نسبت به سایر حوزه ها در سطح ۰/۰۵، حوزه پیشرو بود.

جدول ۲. عملکرد کارکنان حوزه های مختلف شهرداری در ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن

ابعاد کارت امتیازی حوزه های شهرداری	مالی	فرآیندهای داخلی	رشد و یادگیری	مشتری
مالی و اقتصاد شهری	$3/0 \pm 59/95a$	$3/0 \pm 53/45a$	$3/0 \pm 11/13b$	$3/0 \pm 99/35a$
فنی و عمرانی	$3/61 \pm 24b$	$3/0 \pm 18/234d$	$2/0 \pm 78/324c$	$3/0 \pm 56/95d$
ترافیک و حمل و نقل	$3/0 \pm 12/34b$	$3/0 \pm 32/32ab$	$3/0 \pm 03/56b$	$3/0 \pm 36/43c$
خدمات شهری	$3/0 \pm 26/61b$	$3/0 \pm 39/61a$	$2/0 \pm 96/39c$	$3/0 \pm 82/54b$
شهرسازی	$3/0 \pm 83/59a$	$3/0 \pm 20/23d$	$2/0 \pm 93/63c$	$3/0 \pm 65/40c$
اجتماعی و فرهنگی	$3/0 \pm 23/28b$	$3/0 \pm 13/55d$	$3/0 \pm 27/48d$	$3/0 \pm 60/34cd$
برنامه ریزی	$3/0 \pm 23/61b$	$3/0 \pm 26/42c$	$3/0 \pm 73/36a$	$3/0 \pm 60/67cd$
منابع انسانی	$3/0 \pm 12/5b$	$3/0 \pm 26/53bc$	$3/0 \pm 61/51a$	$3/0 \pm 73/55bc$

حروف غیر یکسان بیانگر اختلاف معنی دار میانگین ها در سطح ۵ درصد میباشند.

پس از ارزیابی عملکرد، مرحله آخر بهینه کاوی که همانا بررسی شکاف ها و فاصله های موجود با حالت ایده آل است، اجرا شد. با توجه به نمودار ۱، نتایج ارزیابی عملکرد شهرداری های موفق در زمینه اجرای کارت ارزیابی متوازن نشان میدهد که شهرداری شارلوت در تمامی شاخص های چهارگانه کم ترین فاصله را با حالت ایده آل داشت که در تمامی شاخص ها فاصله قابل توجهی با شهرداری تهران داشت. با توجه به نمودارها عملکرد کارکنان در بعد مشتری علاوه بر اینکه کم ترین فاصله را عملکرد شهرداری های سیاتل، فنلاند و استرالیا داشت، در برخی موارد با این سازمان ها هم پوشانی نیز داشته است. نتایج نشان میدهد که باید در خط مشی و الگوهای سازمان در جهت رشد عملکرد کارکنان تغییراتی ایجاد نمود که به بهبود بعد مالی و کیفی زندگی کارکنان و نیز رشد توانایی های آنان بیانجامد.





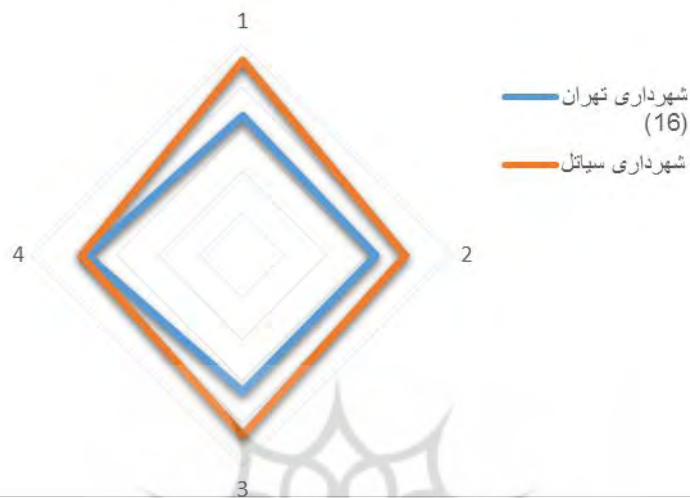
نمودار ۱. وضعیت عملکرد شهرداری تهران (۱۶) و شارلوت در شاخص های عمده کارت امتیازی متوازن



نمودار ۲. وضعیت عملکرد شهرداری تهران (۱۶) و شهرهای استرالیا در شاخص های عمده کارت امتیازی متوازن



نمودار ۳. وضعیت عملکرد شهرداری تهران (۱۶) و شهرهای فنلاند در شاخص های عمده کارت امتیازی متوازن



نمودار ۴. وضعیت عملکرد شهرداری تهران (۱۶) و سیاتل در شاخص های عمده کارت امتیازی متوازن

جدول ۳. محاسبه فاصله موجود بین وضعیت موجود و ایده آل شاخص های اصلی

شاخص	وضع موجود	وضع ایده آل	فاصله بین وضع موجود و ایده آل
مالی	۰/۶۶	۱	۰/۳۴
فرآیندهای داخلی	۰/۶۴	۱	۰/۳۶
رشد و یادگیری	۰/۶۵	۱	۰/۳۵
مشتری	۰/۷۴	۱	۰/۲۶

وضعیت شاخص های ارزیابی عملکرد در شهرداری شارلوت، موفق ترین نمونه اجرای ارزیابی عملکرد با کارت ارزیابی متوازن، را با بررسی نمودارهای عنکبوتی متوجه خواهیم شد. شاخص های ارزیابی در شهرداری شارلوت بهترین وضعیت نسبت به حالت بهینه را داشت (۷۷). شهرداری سیاتل امریکا با بکارگیری کارت ارزیابی متوازن و چهار شاخص مشتری، فرآیندهای کاری (داخلی)، یادگیری و رشد و مالی به ارزیابی عملکرد کارکنان خود پرداخت.

### نتیجه گیری

نتایج نشان میدهد که عملکرد کارکنان در بعد مشتری شهرداری تهران علاوه بر اینکه کمترین فاصله را عملکرد شهرداری های برتر در حوزه ارزیابی عملکرد مانند سیاتل، فنلاند و استرالیا داشت، در برخی موارد با این سازمان ها هم پوشانی نیز داشته است. البته باید در خط مشی و الگوهای اهداف سازمان در جهت رشد عملکرد کارکنان تغییراتی ایجاد نمود که به ارتقا بهبود بعد مالی شامل بهبود کیفی زندگی کارکنان و نیز رشد توانایی های آنان بینجامد. فاصله بین وضع موجود و وضع



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2202-1024

مطلوب در سازمان مورد بررسی، برای شاخص اصلی ارزیابی رشد و یادگیری شهرداری بیشتر از سایر شاخص های اصلی است. اما شاخص مشتری شهرداری با تفاوت چشم گیرتری دارای فاصله کمتری با حالت ایده آل است. علاوه بر این با بکارگیری ایده ها و پرورش استعدادهای کارکنان با برگزاری دوره های آموزشی و استفاده از نظرات کارکنان در نظام پیشنهادات میتوان فاصله معیارهایی نظیر اثربخشی کارکنان در تحقق اهداف سازمان که دارای بیش ترین فاصله با حالت ایده آل بود را کاهش داد. نتایج مطالعات، بحث های نظری و یافته های حاصل از تکمیل پرسش نامه و تجزیه تحلیل آنها نشان میدهد که وضعیت منطقه ۱۶ شهرداری تهران از نظر عملکرد در شاخص های مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری به طور نسبی در حد مناسبی میباشد. اگرچه هنوز برخی شاخص ها نه تنها با حالت ایده آل بلکه با امتیازات سازمان های موفق در حوزه اجرای کارت ارزیابی متوازن فاصله قابل توجهی دارند ولی میتوان روند رو به رشد مبتنی بر بهبود عملکرد را با توجه به رویکرد خدمت رسانی مدیران ارشد شهری در هر یک از شاخص های مذکور مشاهده کرد.

### تعارض منافع

این اثر قبلا در جای دیگری منتشر نشده و همزمان به نشریه دیگری ارائه نگردیده است. همچنین کلیه اطلاعات جامعه شناختی و توصیفی متعلق به شهرداری تهران می باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (به انضمام مطالعه موردی)

کدمقاله: HRC-2202-1024

## منابع

ثریایی، سیدعلی و نوری فر، راحله و حیدرزاده، ارمغان. (۱۳۸۵). اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با استفاده از تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی تحت محیط فازی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.

جونز، جان و ای وبرلی، ویلیام (۱۳۷۹) باز خور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت ها و شیوه های برای مدیران، مترجمان: سید اسماعیل اصغریپور و غلامرضا طالقانی، جلد اول، تهران: ساپکو.

خرده گیر، سعیده. عسگری، احمد و رنجبر، مختار. (۱۳۹۶). بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تاثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۱۰، شماره ۲، ۲۴۵-۲۶۲.

دانشفرد، کرم الله. وحدانی، کاوه و غسل آغاز. (۱۳۸۹). بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. ش ۲، ۵۵-۷۲.

رعناهی، کردشولی حبیب اله و سقاپور آسیه. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۶، ۹۵-۱۱۴.

زارعی نژاد. سید محمد و حجتی، حسین. (۱۳۹۲). کاربرد مدل تلفیقی-مفهومی IF-AHP و FSIR در کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی عملکرد واحد فناوری اطلاعات سیستم های بانکی. نشریه مهندسی صنایع، ۴۷(۲)، ۱۸۳-۲۰۰.

غازی، ساناز. (۱۳۹۳). کاربرد آمار در محیط زیست و تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS. تهران، انتشارات نماد اندیشه.

## References

- Cooper, Robert. G., (1999). From experience: the invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), pp. 57-74.
- Daneshfard, Karmollah., Vahdani, Kaveh., & Aghaz, Asal. (2010), Reviewing the Implementation of a Balanced Scorecard in Improving Organizational Performance. *Journal of Leadership an Educational Management*, 4(2), pp. 72-55.
- Ghazi, Sanaz. (2015). Application of statistics in the environment and data analysis with SPSS software. Namad andishe Publications. (In Persian)
- Ivancevich, John. M. (2007). *Human Resource Management*. 11th Edition. New York: McGraw: Hill Irwin.
- Jones, John, and Weberley, William. (2000). 360-degree feedback of strategies, approaches and methods for managers, Asgharpour, Seyed. I., and Taleghani, Gholam.R. Tehran, Sapco Publications.
- [Kherdegir](#), Saeede., [Askari](#), Ahmad., & [Ranjbar](#), Mokhtar. (2017). Investigating the indicators of human resource improvement and its effect on the effectiveness of employees' performance. A new approach in educational management. 8(2), pp. 245-262.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک بهینه کاوی (Benchmarking) (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2202-1024

Ranaei Kurdsholi, Habibollah, Saqapur, Asia. (2012). Designing an employee performance appraisal model based on organizational performance management models. Public management perspective. 6(2), pp. 95-114.

Caralli, Richard., Stevens, James., Willke, Bradford., & Wilson, William. (2004). the Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010).

Snell, Scott. A., Morris, Shad., & Bohlander, Georg. W. (2007). Managing Human Resources. 17th Edition. Thomson Publishing Company.

Sorayai, S.A., Noori Far, R., & Heidarzadeh, A. (2006). Prioritization of human resource performance evaluation indicators using fuzzy hierarchical process. The 4th international congress, Tehran, Iran, pp. 65-72. (In Persian)

Zareinejad, Seyed. M., Hojati, Hossein. (2013). Application of if-ahp and fsir concept-integrated model in balanced scorecard to evaluate the Performance of the IT unit of banking systems. Industry engineering journal of Tehran University, 47(2), pp. 55-69. (In Persian)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی