

استفاده از کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج

عادل کاظمی^۱

چکیده:

ارزیابی عملکرد، سیستم مدیریتی رسمی است که با هدف ارزیابی کیفیت عملکرد افراد در سازمان طراحی می‌شود. در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزیابی عملکرد است در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است. ارزیابی و مدیریت عملکرد علاوه بر کمک به سازمان برای افزایش توانایی رقابت، در تعیین و پیاده سازی استراتژی‌ها نیز نقش برجسته‌ای را ایفا می‌کند. در این راستا به نظر می‌رسد با توجه به پیشینه‌های ارزیابی عملکرد و تحقیقات دیگر محققان، کارت امتیازی متوازن الگویی مناسب است. هدف از این پژوهش ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است. روش این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است و در زمره تحقیقات موردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل کل کارمندان آبفای سنندج است و حجم جامعه آماری را که کارمندان تشکیل می‌دهد ۱۵۰ نفر است. نمونه‌گیری احتمالی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. ابزار گردآوری پرسشنامه بوده است. تحلیل یافته‌ها با استفاده از همبستگی رگرسیون در نرم‌افزار SPSS آزمون شدند. نتایج نشان داد که ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج با ابعاد چهارگانه (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری) کارت امتیازی متوازن ارتباط معناداری دارند.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن (BSC)، کارمندان سازمان آبفای سنندج

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



Use of a valid credit card in the performance of Sanandaj AB-FAI employees

Abstract

Performance appraisal is a formal management system that is designed to assess the quality of performance of individuals in the organization. In the traditional view, the most important goal is evaluation, judgment and performance evaluation, while in the modern view, the evaluation philosophy focuses on growth and development and improving the capacity of the evaluated. Performance appraisal and management, in addition to helping the organization to increase its competitiveness, also plays a prominent role in determining and implementing strategies. In this regard, it seems that according to the performance evaluation backgrounds and researches of other researchers, the balanced scorecard is a suitable model. The purpose of this study is to evaluate the performance of Sanandaj ABFA employees with the Balanced Scorecard (BSC) approach. The method of this research is descriptive and correlational and is considered as a case study. The statistical population includes all employees of Sanandaj Water and Wastewater and the size of the statistical population that consists of employees is ۱۵۰ people. Probabilistic sampling and stratified random sampling method. The tool was a questionnaire. Findings were analyzed using regression correlation in SPSS software. The results showed that the performance evaluation of Sanandaj Water and Wastewater employees has a significant relationship with the four dimensions (financial, customer, internal processes, growth and learning) of the balanced scorecard.

Keywords: Performance evaluation, Balanced Scorecard (BSC), Sanandaj AB-FAI Organization employees

مقدمه:

یکی از چالش‌های مدیران ارشد در سراسر جهان، نحوه اجرا و پیاده سازی استراتژی در سازمان متبوعشان است و هر یک از مدیران تلاش می‌کنند با توجه به موقعیت سازمان، روش‌های کارا و اثربخش را جهت رسیدن به چشم انداز موردنظر، به کار گیرند. با وجود اینکه روش‌های مختلفی جهت پیاده سازی استراتژی وجود دارد، رسیدن به پاسخ سؤال‌هایی از قبیل: چه روشی برای پیاده سازی استراتژی انتخاب گردد؟ و اینکه آیا روش انتخاب شده اثربخش خواهد بود؟ از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. ارزیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد است که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص‌های مالی اجرا شده است (وانگ و همکاران ۲۰۰۹). امروزه مدیریت عملکرد توجه بسیار زیادی را به خود جلب کرده است و از نشانه‌های یک سازمان موفق به کارگیری مناسب سیستم ارزیابی عملکرد جهت ایجاد بینش و قضاوت درباره سازمان، کارایی و اثربخشی برنامه‌ها، فرآیندها و افراد شاغل در آن است. در دو دهه اخیر یادگیری سازمانی و خلق دانش و ظرفیت نوآوری به منزله‌ی عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته‌اند و این تمرکز به دلیل ظهور جهانی سازی، تشدید رقابت و پیشرفت بی‌سابقه تکنولوژیکی به ویژه در زمینه ارتباطات و اطلاعات بوده است (امی و همکاران ۲۰۰۹ و رونالدو ۲۰۰۳) به همین دلیل سازمان‌ها برای یافتن شاخص‌های فراگیر اندازه‌گیرنده عملکرد در فشار هستند. عملکرد سازمان بایستی برای شناسایی میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده مورد ارزیابی واقع شود و برای این کار به طور نمونه مدل‌های جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدريج و چارچوب کارت امتیازی متوازن مورد استفاده قرار گرفته‌اند. امروزه صاحب‌نظران حوزه مدیریت و توسعه بر اهمیت و جایگاه مدل‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد به عنوان یکی از شاخص‌های معتبر توسعه‌یافتگی جوامع و سازمان‌ها و نیز کلید حیاتی تحقق اهداف توسعه در ابعاد فردی و اجتماعی تأکید می‌کنند (قاسمی و همکاران ۱۳۹۲). روش کارت امتیازی متوازن ابزاری برای بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب یک سری ملاک‌های جامع سنجش

عملکرد است و چارچوبی را برای ارزیابی استراتژیک و سیستم مدیریت فراهم می‌سازد. همچنین این روش ارزیابی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا همزمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه افزایش قابلیت‌ها و کسب دارایی‌های نامشهود مورد نیاز برای رشد آتی را نیز مدنظر داشته باشند. بر اساس این مدل پس از بررسی و مطالعه‌ی چشم انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه پیشنهادی کارت امتیازی متوازن که شامل چهار بُعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری، تعریف گردیده و سپس معیارها و شاخص‌های مناسب برای هر هدف تعیین می‌شود. کارت امتیازی متوازن علاوه بر این که یک ابزار سنجش عملکرد است مدلی برای عملیاتی کردن استراتژی و تبدیل برنامه‌های عملیاتی و کنترل و پیشرفت آن در جهت تحقق استراتژی است؛ و از آنجا که ارزیابی عملکرد مناسب‌ترین ابزار برای هر سازمان جهت اطمینان از صحیح بودن گام‌هایش به سوی اهداف بلندمدت و استراتژیک است، این مدل می‌تواند به سازمان‌ها در جهت پیاده سازی استراتژی و اطمینان از اجرای بدون انحراف آن کمک شایانی نماید. مدل قدیمی ارزیابی سازمانی عمدتاً بر مبنای سنجش‌های مالی بوده و سازمان را از این منظر مورد ارزیابی قرار می‌دهد که آیا استراتژی‌های تدوین شده سازمان به خوبی اجرا و عملی شده‌اند و در مسیر حصول اهداف سازمانی است یا خیر. لذا میزان دستیابی به اهداف با توجه به چهار منظر می‌تواند حرکت صحیح سازمانی را مشخص نماید و میزان موفقیت سازمان را مشخص کند. این پژوهش در نظر دارد که با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج از دیدگاه کارمندان و نیز شناخت نقاط قوت و ضعف عملکرد سیستم مدیریتی آن بپردازد و راهکارهایی را در جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه دهد. به این منظور ابتدا چشم انداز و استراتژی سازمان آبفای سنندج مورد بررسی قرار گرفته و سپس این استراتژی در قالب اهداف سازمان آبفای سنندج تعریف می‌شود. اهداف تحقیق در ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن تعیین شده و برای ارزیابی این اهداف، در هر بُعد معیارهایی انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد با توجه به معیارهای انتخاب شده، مقادیر کمی



است و حجم جامعه آماری را که کارمندان تشکیل می‌دهد ۱۵۰ نفر است. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ارزیابی متوازن است.

یا همان سنجه‌ها را برای هر یک از این معیارها برای دوره‌های ارزیابی تعیین نموده و سپس این معیارها و سنجه‌ها در قالب پرسشنامه مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند.

روش تحقیق

روش این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است و در زمره تحقیقات موردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل کل کارمندان آلفای سنندج

جدول ۱: سؤالات پرسشنامه

شماره سؤالات	تعداد سؤال	متغیرهای مربوط به ارزیابی متوازن
۱-۴	۴	مالی
۵-۸	۴	رشد و یادگیری
۹-۱۲	۴	فرآیندهای داخلی
۱۳-۱۶	۴	رضایت مشتری

تأیید قرار گرفته است. با استفاده از نرم افزار spss ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید که مقدار آن را ۰/۸۱۴ گزارش نموده است.

محقق جهت تأیید روایی صوری این پرسشنامه از نظر متخصصین و دیگر صاحب نظران (۵ نفر) استفاده نموده و روایی پرسشنامه مورد

جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	شاخص
۰/۸۱۵	مالی
۰/۸۸۵	رشد و یادگیری
۰/۸۷۶	فرآیندهای داخلی
۰/۷۶۵	رضایت مشتری
۰/۸۳۵	کل پرسشنامه

بین ارزیابی عملکرد کارمندان آلفای سنندج و ابعاد چهارگانه کارت امتیاز متوازن رابطه معناداری وجود دارد. در واقع در این پژوهش ما با توجه به ابعاد چهارگانه کارت امتیاز متوازن که شامل: بُعد مالی، بُعد یادگیری و رشد، بُعد فرآیند داخلی و بُعد رضایت مشتری است در مورد فرضیه اصلی نتیجه‌گیری می‌کنیم.

پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و نیز دریافت داده‌ها در خصوص جامعه آماری پژوهش تطبیق داده‌ها در چهار معیار مورد مطالعه مبنی ۱۶ سؤال تحت بررسی قرار گرفت.

تحلیل یافته‌ها

فرضیه اصلی پژوهش:



فرضیه فرعی اول:

بین ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سندج و بُعد مالی رابطه معناداری وجود دارد. به منظور اثبات رابطه میان این فرضیه از آزمون ضریب همبستگی استفاده شده است.

جدول ۳: ضریب همبستگی

	ارزیابی عملکرد	مالی
ضریب همبستگی	۱	۰/۸۹۵**
sig		۰/۰۰۳
جامعه آماری	۱۵۰	۱۵۰
ضریب همبستگی	۰/۸۹۵**	۱
sig	۰/۰۰۳	
بُعد مالی		
جامعه	۱۵۰	۱۵۰

جدول ۴: میانگین و پراکندگی

	میانگین	انحراف معیار	جامعه آماری
ارزیابی عملکرد	۵۳/۰۳	۵/۷۲۳	۱۵۰
بُعد مالی	۱۴/۳۷	۳/۰۰۲	۱۵۰

جدول ۵: رگرسیون

سطح معناداری	آماره F	مقدار بتا	ضریب تعیین	بُعد مالی
۰/۰۰۳	۲۰/۵۹۷	۰/۸۹۵	۰/۲۶۹	

جدول ۶: خلاصه نتایج آزمون

	ضریب همبستگی	سطح معناداری
بُعد مالی	۰/۸۹۵	۰/۰۰۳



در این پژوهش با توجه به اینکه فرضیه H_0 رد شده است و فرضیه H_1 تأیید شده است، رابطه معناداری بین بُعد مالی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم:

بین ارزیابی عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد رشد و یادگیری رابطه معناداری وجود دارد.

همان‌گونه که از جدول شماره ۳ استنباط می‌شود ضریب همبستگی برابر با ۰/۸۹۵ به دست آمده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مزبور معنادار شده است. به عبارت دیگر بین ارزیابی عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد مالی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

$$H_0 = P = 0$$

$$H_1 \neq P$$

جدول ۷: میانگین و پراکندگی

جامعه آماری	انحراف معیار	میانگین
۱۵۰	۵/۷۲۳	۵۳/۰۳
۱۵۰	۱/۵۳۲	۱۱/۰۹

جدول ۸: همبستگی

رشد و یادگیری	ارزیابی عملکرد
۰/۵۲۲**	۱
۰/۰۰۱	sig
۱۵۰	۱۵۰
۱	۰/۵۲۲**
۰/۰۰۱	sig
۱۵۰	۱۵۰

جدول ۹: خلاصه نتایج آزمون

سطح معناداری	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۰/۵۲۲

جدول زیر تحلیل رگرسیون و واریانس را مشخص می‌کند.

با توجه به اینکه سطح معناداری در اینجا کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است، این امر بیانگر رابطه معنادار بین فرضیه‌ها است.

جدول ۱۰: رگرسیون

سطح معناداری	آماره آزمون F	مقدار بتا	ضریب تعیین	رشد و یادگیری
۱۰/۰۰	۵۵/۳۸	۰/۵۲۵	۰/۲۷۲	

$$\cdot H_1 = P$$

در این پژوهش با توجه به اینکه فرضیه H_۱ رد شده است و فرضیه H_۰ تأیید شده است، رابطه معناداری بین بُعد رشد و یادگیری و عملکرد سازمانی وجود دارد.
فرضیه فرعی سوم:
بین ارزیابی عملکرد کارمندان آیفای سنندج و بُعد فرآیند داخلی رابطه معناداری وجود دارد.

همان گونه که از جدول شماره ۸ استنباط می‌شود ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۲۲ به دست آمده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مزبور معنادار شده است. به عبارت دیگر بین ارزیابی عملکرد کارمندان آیفای سنندج و بُعد رشد و یادگیری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

$$H_0 = P = \cdot$$

جدول ۱۱: میانگین و پراکندگی

	میانگین	انحراف معیار	N
ارزیابی عملکرد	۵۳/۰۳	۵/۷۲۳	۱۵۰
فرآیند داخلی	۱۳/۷۷	۱/۵۶۹	۱۵۰

جدول ۱۲: ضریب همبستگی

	ارزیابی عملکرد	فرآیند داخلی
ضریب همبستگی	۱	۰/۷۸۸**
ارزیابی عملکرد	sig	۰/۰۰۱
جامعه آماری	۱۵۰	۱۵۰
ضریب همبستگی	۰/۷۸۸**	۱
فرآیند داخلی	sig	۰/۰۰۱
جامعه آماری	۱۵۰	۱۵۰

در این پژوهش با توجه به اینکه میزان سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۵ به دست آمده است، پس رابطه معناداری بین فرضیه وجود دارد.



جدول ۱۳: خلاصه نتایج آزمون

سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۷۸۸	فرآیند داخلی

جدول ۱۴: رگرسیون

سطح معناداری	آماره F	مقدار بتا	ضریب تعیین	فرآیند داخلی
۰/۰۰۱	۲۴۳/۳۰	۰/۲۸۶	۰/۶۲۲	

در این پژوهش با توجه به اینکه فرضیه H_0 رد شده است و فرضیه H_1 تأیید شده است، رابطه معناداری بین بُعد رشد و یادگیری و عملکرد سازمانی وجود دارد.

فرضیه چهارم:

بین ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنج و بُعد رضایت مشتری رابطه معناداری وجود دارد.

بین ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنج و بُعد فرآیند داخلی رابطه معناداری وجود دارد. همان گونه که از جدول شماره ۱۲ استنباط می‌شود ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۸۸ به دست آمده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مزبور معنادار شده است. به عبارت دیگر بین ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنج و بُعد فرآیند داخلی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

$$H_0 = P = 0$$

$$H_1 = P \neq 0$$

جدول ۱۵: میانگین و پراکندگی

	میانگین	انحراف معیار	N
ارزیابی عملکرد	۵۳/۰۳	۵/۷۲۳	۱۵۰
رضایت مشتری	۱۳/۸۱	۱/۹۷۹	۱۵۰

جدول ۱۶: ضریب همبستگی

	ارزیابی عملکرد	رضایت مشتری
ضریب همبستگی	۱	۰/۵۰۵**
ارزیابی عملکرد	Sig.(۲-tailed)	۰/۰۰۲

جامعه آماری	۱۵۰	۱۵۰
ضریب همبستگی	۰/۵۰۵**	۱
رضایت مشتری	Sig.(۲-tailed)	۰/۰۰۲
جامعه آماری	۱۵۰	۱۵۰

جدول ۱۷: خلاصه نتایج آزمون

سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۲	۰/۵۰۵	رضایت مشتری

در این پژوهش با توجه به اینکه میزان سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۵ به دست آمده است، پس رابطه معناداری بین فرضیه وجود دارد.

جدول ۱۸: رگرسیون

سطح معناداری	آماره F	مقدار بتا	ضریب تعیین	خلاصه نتایج آزمون
۰/۰۰۲	۵۰/۶۱۶	۰/۲۷۴	۰/۲۲۵	رضایت مشتری

در این پژوهش با توجه به اینکه فرضیه H_۱ رد شده است و فرضیه H_۰ تأیید شده است، رابطه معناداری بین بُعد رضایت مشتری و عملکرد سازمانی وجود دارد. با توجه به اینکه در این پژوهش تمامی مؤلفه‌های پژوهش کمتر از ۰/۰۵ هستند و رابطه معناداری بین این مؤلفه‌ها وجود دارد، تمامی مؤلفه‌های مربوط به کارت امتیاز متوازن تأیید شده‌اند و این بیانگر رابطه معنادار فرضیه اصلی پژوهش ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج و ابعاد چهارگانه کارت امتیاز متوازن (شامل بُعد مالی، بُعد رشد و یادگیری، بُعد فرآیند داخلی و بُعد رضایت مشتری) است.

بین ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج و بُعد فرآیند داخلی رابطه معناداری وجود دارد. همان گونه که از جدول شماره ۱۶ استنباط می‌شود ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۰۵ به دست آمده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مزبور معنادار شده است. به عبارت دیگر بین ارزیابی عملکرد کارمندان آبفای سنندج و بُعد رضایت مشتری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

$$H_0 = P = 0$$

$$H_1 = P \neq 0$$

نتیجه‌گیری

بررسی فرضیات فرعی

فرضیه اول پژوهش:

فرضیه فرعی اول پژوهش در جهت بررسی رابطه میان عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد مالی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل این فرضیه (عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج و بُعد مالی) بیانگر تأثیر مثبت این دو فرضیه است که میزان تأثیر این اثر برابر با $0/895$ است و ضریب معناداری آن برابر $0/003$ است که کمتر از $0/5$ است، لذا می‌توان استنباط نمود بُعد مالی اثر مثبت و هم جهت و معناداری بر عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج داشته است. بنابراین فرضیه فرعی اول رد نمی‌شود و این نتیجه بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان فرضیه اول پژوهش است.

فرضیه دوم پژوهش:

فرضیه فرعی دوم پژوهش در جهت بررسی رابطه میان عملکرد کارمندان آbfای سنندج و رشد و یادگیری است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل این فرضیه (عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج و بُعد رشد و یادگیری) بیانگر تأثیر مثبت این دو فرضیه است که میزان تأثیر این اثر برابر با $0/522$ است و ضریب معناداری آن برابر با $0/001$ است که کمتر از $0/5$ است، لذا می‌توان استنباط نمود بُعد رشد و یادگیری اثر مثبت و هم جهت و معناداری بر عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج داشته است. بنابراین فرضیه فرعی دوم رد نمی‌شود و این نتیجه بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان فرضیه دوم پژوهش است.

فرضیه سوم پژوهش:

فرضیه فرعی سوم پژوهش در جهت بررسی رابطه میان عملکرد کارمندان آbfای سنندج و فرآیند داخلی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل این فرضیه (عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج و بُعد فرآیند داخلی) بیانگر تأثیر مثبت این دو فرضیه می‌باشد که میزان تأثیر این اثر برابر با $0/788$ است و ضریب معناداری آن برابر با $0/001$ است که کمتر از $0/5$ است، لذا می‌توان استنباط نمود بُعد فرآیند داخلی اثر مثبت و هم جهت و معناداری بر عملکرد کارمندان سازمان آbfای

سنندج داشته است. بنابراین فرضیه فرعی سوم رد نمی‌شود و این نتیجه بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان فرضیه سوم پژوهش است.

فرضیه چهارم پژوهش:

فرضیه فرعی چهارم پژوهش در جهت بررسی رابطه میان عملکرد کارمندان آbfای سنندج و رضایت مشتری است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل این فرضیه (عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج و بُعد رضایت مشتری) بیانگر تأثیر مثبت این دو فرضیه است که میزان تأثیر این اثر برابر با $0/505$ است و ضریب معناداری آن برابر با $0/002$ است که کمتر از $0/5$ است، لذا می‌توان استنباط نمود بُعد فرآیند داخلی اثر مثبت و هم جهت و معناداری بر عملکرد کارمندان سازمان آbfای سنندج داشته است. بنابراین فرضیه فرعی چهارم رد نمی‌شود و این نتیجه بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان فرضیه چهارم پژوهش است.

جدول ۱۹: بررسی فرضیات در یک نگاه

ردیف	فرضیه	رد/ قبول
۱	عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد مالی	تأیید شد
۲	عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد رشد و یادگیری	تأیید شد
۳	عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد فرآیند داخلی	تأیید شد
۴	عملکرد کارمندان آbfای سنندج و بُعد رضایت مشتری	تأیید شد
۵	عملکرد کارمندان آbfای سنندج و کارت امتیاز متوازن	تأیید شد



منابع

۱. قاسمی، احمدرضا؛ احمدی، سید حسن، (۱۳۹۲). ارزیابی مؤسسات آموزش عالی با کمک کارت امتیازی متوازن و روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره گروهی. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۱۰. ۴۹-۳۸.

۲. Amy H. I. Lee, Wen-Chin Chen, Ching-jan Chang. (۲۰۰۶), A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating industry in Taiwan. Expert Systems with Applications. Article in Press, journal of business research. ۸ (۲۳). ۴۴-۵۳.

۳. Wong-On-Wing, Bernard. Lan Guo, Wei Li. (۲۰۰۶), Reducing conflict in balanced score card evaluations. Organizations and Society, Article in Press, ۳۰ (۷). ۲۸-۳۳.