

فصلنامه حسابداری سلامت، سال سوم، شماره اول، شماره پیاپی (۷)، بهار ۱۳۹۳، صص ۸۴-۱۰۰.

## بررسی امکان‌سنجی اجرای الگوی بالدریج به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان فارس)

دکتر غلامحسین مهدوی<sup>۱\*</sup>، حمیدرضا حاجب<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۰۴

تاریخ اصلاح نهایی: ۱۳۹۳/۰۲/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۴/۲۹

### چکیده

**مقدمه:** هدف این پژوهش، بررسی امکان‌سنجی اجرای یکی از الگوهای ارزیابی و تعالی عملکرد به نام «بالدریج» در سنجش عملکرد شهرداری‌های استان فارس است.

**روش پژوهش:** مطالعه حاضر، از نوع پژوهش‌های توصیفی پیمایشی است که در شهرداری‌های استان فارس انجام شده است. داده‌های پژوهش از طریق پرسش‌نامه گردآوری و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون t یک نمونه‌ای و میانه استفاده شده است. نرم افزارهای مورد استفاده SPSS نسخه ۱۵ و MINITAB نسخه ۱۳ است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که در شهرداری‌های استان فارس امکان اجرای سازه‌های رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، مشتری و مدیریت فرایند وجود دارد ولی شهرداری‌های مزبور در زمینه اجرای سازه‌های مدیریت اطلاعات و نیروی کار، آمادگی لازم را ندارند.

**نتیجه‌گیری:** به نظر معاونان اداری و مالی شهرداری‌های استان فارس امکان اجرای الگوی بالدریج به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد در شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر، مدیریت جامع کیفیت، الگوی بالدریج.

۱. دانشیار حسابداری دانشگاه شیراز و حسابدار رسمی.

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه خلیج فارس.

\* نویسنده مسئول؛ رایانامه: ghmahdavi@rose.shirazu.ac.ir

مشکلات زیر مواجهه است (۳):

۱. اطلاعات مالی این معیارها، افزون بر انباشتگی فراوان، اغلب با تأخیر به دست می‌آید.
  ۲. این معیارها صرفاً کمی هستند و عوامل مهم کیفی سازمان را نادیده می‌گیرد.
  ۳. این معیارها، عملیات کلی سازمان را تنها از دید مالی ارزیابی می‌کند و به ارزیابی تک‌تک سازه‌های اصلی عوامل موفقیت در سازمان نمی‌پردازد.
  ۴. این معیارها، اغلب به ارزیابی عملیات و سودآوری کوتاه‌مدت سازمان توجه دارد.
- با توجه به مطالب بالا، باید به دنبال شناسایی و استفاده از فنون و الگوهایی بود که معیارهای کیفی مانند رضایت شهروندان و مشتریان را هم در نظر بگیرد. الگوهای تعالی عملکرد می‌تواند این مهم را به مقصود رساند. این الگوها مبتنی بر خودارزیابی است و از مدیریت جامع کیفیت به عنوان محورها یا حوزه‌های ارزیابی بهره می‌گیرد و با اختصاص وزن‌هایی مشخص و از قبل تعیین شده به هر حوزه، از طریق بررسی به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد. الگوی دمنگ، الگوی بالدريج و الگوی اروپایی کیفیت، از مهم‌ترین این الگوها محسوب می‌شود. مطالعات نشان داده است که الگوی بالدريج جامع‌ترین الگو است؛ زیرا، دارای چارچوبی است که مهم‌ترین نظریات و راهبردهای بیان شده به وسیله با نفوذترین و قدرتمندترین نظریه پردازان کیفیت را شامل می‌شود (۴). هم‌چنین، ویژگی‌های الگوی بالدريج از قبیل فرایندهای ارزیابی و بهبود مستمر موجب شده است که این الگو، به عنوان ابزاری اثربخش در راستای سنجش پاسخ‌گویی دولت مطرح

در دوران معاصر کم‌تر کسی یافت می‌شود که در مورد لزوم و ضرورت وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها تردید داشته باشد. از این رو، توسعه، گسترش و تحولات دانش مدیریت به صورت عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی و منابع مالی به‌طور اخص، نوآوری و تغییر در فرایند ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است. این تحولات در زمینه‌های مختلفی از قبیل شاخص، معیارها، نحوه نگرش به ارزیابی و غیره جلوه کرده است (۱).

دستگاه‌های اجرایی نیز به دنبال پاسخ‌گویی بهتر و ارائه محصولات و خدمات برتر ناگزیر به تغییر نگرش نسبت به ارزیابی عملکرد هستند؛ زیرا، کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهمی در تحقق برنامه‌های توسعه و کامیابی ملت‌ها است. بالابودن هزینه سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات و محصولات گوناگون و تهیه و تأمین این هزینه‌ها از منابع عمومی که روز به روز کم‌تر و محدودتر می‌شود و هم‌چنین پایین‌بودن اثربخشی این سازمان‌ها، دولت را متوجه تحقق هدف‌های سازمان‌های دولتی کرده است. توجه به نتایج و تحقق هدف‌ها، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتی که سازمان‌های دولتی ارائه می‌کنند و نیز رضایت شهروندان و انجام هدفمند امور در سازمان‌های دولتی، توجه به عملکرد مدیریت و سازمان و ارزیابی آن‌ها را ضروری می‌سازد (۲).

برای نیل به هدف‌های بالا نمی‌توان فقط بر فنون کمی از قبیل درآمد کل، مازاد درآمدها بر هزینه‌ها، جریان نقدی کل و نسبت‌های کمی تکیه کرد؛ زیرا، استفاده از آن‌ها در صنایع و سازمان‌های امروزی، با

شود (۵).

با توجه به پیشینه پژوهش که در ادامه تشریح می‌شود، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها از قبیل بیمارستان‌ها، شرکت‌های تولیدی، مؤسسه‌های آموزشی و دولت‌های محلی الگوی بالدریج را به‌عنوان منبع اطلاعاتی به‌منظور تعالی، ایجاد زبانی مشترک و تسهیل ارتباطات پیرامون بهبود عملکرد در سازمان به کار می‌برند. بنابراین، با توجه به منافع این الگو، سعی در آزمون امکان‌سنجی اجرای آن در شهرداری‌های استان فارس شد تا این سازمان‌ها بتوانند با استفاده از آن، راهبردهای خود را تدوین، اجرا و اصلاح کرده و به ارزیابی عملکرد سازمان از جنبه‌های مالی و غیرمالی بپردازند؛ زیرا، الگوی بالدریج، مجموعه‌ای سودمند از معیارها را فراهم کرده که با استفاده از آن می‌توان فرایندها را بازمینی و ارزیابی کرد. هم‌چنین، این معیارها می‌تواند تصمیم‌گیری راجع به تخصیص منابع را بهبود ببخشد (۶). به‌طور کلی، این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی برای این پرسش است که آیا امکان اجرای الگوی بالدریج به‌منظور ارزیابی و تعالی عملکرد شهرداری‌های استان فارس وجود دارد؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر نظام‌های ارتقاء و مدیریت کیفیت به سرعت متحول شده است. در این سیر تحول مراحل بازرسی، نظارت بر کیفیت، تضمین کیفیت و ارتقاء مستمر کیفیت و مدیریت جامع کیفیت وجود داشته است که دربرگیرنده اصول مدیریت کیفیت در هر سطح و شاخه از سازمان است و بر سه محور مطالعه فرآیندها، ارتقاء کیفیت و کسب رضایت مشتری تأکید دارد. به عبارت ساده‌تر، مدیریت جامع کیفیت عبارت

است از همکاری هر عضو از سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت مطابق با نیازها و انتظارات مشتری. در هر صورت، کیفیت، عامل مؤثری برای عملکرد بهتر و موفقیت هر سازمان است. بنابراین، مدیران، نیازمند درک تأثیر آن در اداره سازمان‌ها و نیز وظایف و مسئولیت‌هایشان در بکارگیری فلسفه جدید مدیریت جامع کیفیت هستند (۷).

بسیاری از سازمان‌های جهانی و رقابتی، مدیریت جامع کیفیت را به‌منظور بررسی مستمر عملکرد بهتر استفاده کرده‌اند (۸). یکی از مهم‌ترین هدف‌های ایجاد، استقرار و بکارگیری نظام‌های مدیریت کیفیت، توسعه فرهنگ مشتری‌گرایی در سازمان‌ها و سرانجام در سطح جامعه است (۹). این مسأله در مورد دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه دولت، بسیار مهم‌تر است؛ زیرا، مشکل اولیه در استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه دولت اعم از شهرداری‌ها این است که موفقیت نه از طریق سودآوری بلکه با استفاده از پیشینه‌کردن منافع شهروندان به دست می‌آید (۱۰). با توجه به ناکارآمد بودن معیارهای سنتی در ارزیابی و تعالی عملکرد و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌های دولتی در اندازه‌گیری کارایی، مقدار بهینه یا کیفیت بسیاری از خدمات به دلیل ایجاد شرایط انحصاری برای خدمات ارائه شده به عموم و به دنبال آن نبود بازار رقابتی (۱۱)، باید به معرفی و اجرای الگوهای نوین ارزیابی و تعالی عملکرد روی آورد که افزون بر معیارهای کمی، معیارهای غیرکمی را نیز شامل شده و هم‌چنین به ارزیابی هدف‌های کوتاه‌مدت و درازمدت و هم‌راستا کردن هدف‌های سازمان و کارکنان کمک کند. بنابراین، استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت این

شامل کیفیت مشتری محور، رهبری، بهبود مستمر، توسعه و مشارکت کارکنان، پاسخ گویی فوری (انعطاف پذیری)، کیفیت طراحی و پیش گیری، چشم انداز با محدوده وسیع، مدیریت بر مبنای حقیقت، توسعه مشارکت، پاسخ گویی سازمان و شهروندان قرار دارد (۱۴) که سرانجام منجر به ایجاد شش سازه توانمندساز به نام های رهبری، برنامه ریزی راهبردی، مشتری، مدیریت اطلاعات، نیروی کار، مدیریت فرایند و سازه نتایج می شود. در ادامه، تعریف هر یک از این سازه ها بیان می شود (۱۲):

**سازه رهبری:** این سازه چگونگی هدایت و حمایت سازمان به وسیله مدیران ارشد را ارزیابی می کند. هم چنین، پاسخ گویی اجتماعی، قانونی و اخلاقی سازمان را مورد بررسی قرار می دهد.

**سازه برنامه ریزی راهبردی:** این سازه ارزیابی می کند که چگونه سازمان هدف های راهبردی و طرح های اجرایی را توسعه می دهد. هم چنین، شامل ارزیابی انعطاف پذیری هدف های راهبردی و طرح های اجرایی در شرایط اضطراری و نیز اندازه گیری پیشرفت آن ها می شود.

**سازه مشتری و بازار:** به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه نیازمندی ها، انتظارات و ترجیحات مشتریان و بازار را مشخص می کند تا از ارتباط مستمر محصولات و خدمات اطمینان یابد و فرصت های جدید را فراهم سازد.

**سازه اطلاعات و تجزیه و تحلیل:** این سازه چگونگی انتخاب، گردآوری، تجزیه و تحلیل، مدیریت و بهبود داده ها، اطلاعات و دانش و آگاهی سازمان را ارزیابی می کند.

**سازه نیروی کار:** بررسی می کند که چگونه

هدف ها را برآورده می سازد؛ زیرا، تأکید الگوهای مدیریت جامع کیفیت نیز بر مشتری گرایی و مشارکت کارکنان است. یکی از راه های دستیابی به مدیریت جامع کیفیت استفاده از الگوی بالدریج است که در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی با پیشرفت صنایع و افزایش رقابت جهانی اقتصاد در آمریکا ظاهر شد. الگوی بالدریج، در ابتدا، برای واحدهای تجاری طراحی شده بود ولی سازمان ها اعم از کوچک یا بزرگ، خدماتی یا صنعتی، دولتی یا غیرانتفاعی، یک اداره ای یا چند اداره ای می توانند با استفاده از آن چارچوبی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی در شرایط نامطمئن فراهم کنند. شاخص می تواند سازمان را در هم راستا کردن منابع با رویکردهایی مانند ارزیابی متوازن، شش سیگما، بهره وری، اثربخشی و دستیابی به هدف های راهبردی کمک کند (۱۲). از نظر جکسون شاخص بالدریج بهترین طرح اولیه را به دلایل زیر برای کیفیت فراهم می کند:

- شاخص روی انتظارات مشتری تمرکز می کند.
- شاخص استاندارد جامع و عالی بر اساس نقش مدیر در فرآیند وضع می کند.
- شاخص نیازمند مشارکت افراد در همه سطح ها است.
- شاخص و فرآیند از صحبت های الهامی درباره کیفیت دوری می کند و به ما می گوید چه کاری باید انجام دهیم و چگونه کاری که انجام داده ایم ارزیابی می شود (۱۳).

سازمان هایی که هدف آن ها رسیدن به سطح جهانی است، بر معیارهایی مانند رهبری خوب، توجه به مشتری، احترام به کارکنان و بهبود مستمر تمرکز می کنند. الگوی بالدریج نیز بر اساس ده معیار اصلی

نظام‌های کاری سازمان و انگیزه و آموزش کارکنان، آن‌ها را قادر می‌سازد تا توانشان را در هم‌راستاسازی با هدف‌ها، راهبردها و طرح‌های اجرایی سازمان افزایش دهند و به کار گیرند. هم‌چنین، شامل تلاش‌های سازمان برای ایجاد و حفظ محیطی کاری و جو حمایتی کارکنان در راستای تعالی عملکرد و رشد سازمانی و فردی می‌شود.

**سازه مدیریت فرآیند:** این سازه، جنبه‌های مدیریت فرآیند سازمانی اعم از خدمات و محصولات اصلی، فرآیندهای تجاری به‌منظور ایجاد ارزش افزوده سازمانی و فرآیندهای پشتیبان را در بر می‌گیرد. این سازه شامل تمامی فرآیندهای اصلی و واحدهای کاری می‌شود.

**سازه نتایج:** در این سازه عملکرد سازمان و بهبود در ناحیه‌های تجاری (خروجی‌های خدمات و محصولات)، رضایت مشتری، عملکرد مالی، نتایج منابع انسانی، عملکرد عملیاتی، رهبری و پاسخ‌گویی اجتماعی ارزیابی می‌شود. سطح‌های عملکرد نسبت به رقبا مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### پیشینه پژوهش

ملکی و همکاران در پژوهشی به ارزیابی مدیریت اطلاعات (سازه ۴) در بخش اورژانس بیمارستان حضرت رسول اکرم (ص) بر اساس الگوی بالدريج پرداختند. در مجموع بیمارستان مورد مطالعه، ۳۰٪ از امتیازهای سازه مدیریت اطلاعات را کسب کرد. پژوهش‌گران، در پایان، به این نتیجه رسیدند که سازمان مورد مطالعه از نظر مدیریت اطلاعات در سطح سوم تعالی قرار دارد (۱۵).

طیبی و همکاران در پژوهشی به ارزیابی عملکرد

بیمارستان آیت‌الله کاشانی بر اساس الگوی بالدريج پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که بیمارستان، ۳۵٪ از معیارهای الگو را دارا است. هم‌چنین، طیبی و همکاران بیان کردند که ارزیابی عملکرد بیمارستان بر اساس الگوی بالدريج، امکان خودارزیابی مستمر و نظامی را فراهم کرده تا به‌طور مستمر از کل ورودی‌ها، خروجی‌ها، اجزای سیستم، فرآیندها و بازخوردها آگاه شده و زمینه‌های بهبود و یادگیری سازمانی را هموار سازد (۱۶).

توفیقی و همکاران در پژوهشی به بررسی کیفیت مدیریت اطلاعات (سازه چهارم) در بیمارستانی نظامی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنان حاکی از این بود که بیمارستان مورد مطالعه، ۴۸٪ از امتیازهای این سازه را کسب می‌کند. توفیقی و همکاران ابراز داشتند که بیمارستان در توسعه زیرساخت‌های مدیریت اطلاعات با استقرار نظام اطلاعات سلامت، اقدامات مناسبی انجام داده است ولی به‌نظر می‌رسد در زمینه آموزش منابع انسانی و استفاده بهینه از تمام ظرفیت‌های نظام اطلاعات سلامت، نیازمند ارتقاء است (۱۷).

توفیقی و همکاران در پژوهشی به بررسی کیفیت رهبری آموزشی (سازه اول) بیمارستان بقیه‌الله (عج) تهران پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که بیمارستان مزبور، ۴۵٪ از امتیازهای این سازه را بدست می‌آورد. توفیقی و همکاران ابراز داشتند که بیمارستان بقیه‌الله (عج) رویکرد مناسبی برای تعالی سازمانی داشته است ولی در سطح‌های یادگیری و انسجام همچنان نیازمند ارتقاء است (۱۸).

مینرز در پژوهشی به بررسی کاربرد الگوی بالدريج برای مدیریت کیفیت در بیمارستان‌ها به وسیله مدیران ارشد اجرایی پرداخت. وی اثر اندازه و نوع

تمرکز اصلی پژوهش آنان روی نقش کیفیت اطلاعات بر کیفیت عملکرد در شرکت‌های تولیدی کره‌ای بود. نتایج پژوهش لی و همکاران حاکی از آن بود که کیفیت سازه اطلاعات تأثیر مثبت و قوی بر برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت فرایند دارد و سازه نتایج متأثر از مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرآیند است. از دیدگاه کاربردی، نتایج پژوهش آنان نشان داد که فعالیت‌های کیفیت نیازمند روابط بهتری بین رهبری و کیفیت اطلاعات با نظام‌های کیفیت است. موفقیت سازمانی نه تنها به پذیرش برنامه‌های کیفیت (برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری و بازار) بلکه به برنامه‌های کیفیت پشتیبان (مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرآیند) بستگی دارد (۲۱).

اشنایدرجانز و همکاران در پژوهشی به تحلیل مقایسه‌ای الگوی بالدریج در سه کشور آمریکا، مکزیک و هند پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که تفاوت‌های با اهمیتی در فعالیت‌های مدیریت کیفیت کشور هند با کشورهای آمریکا و مکزیک وجود دارد اما کشورهای آمریکا و مکزیک، ارزیابی‌ها، توافق‌ها، درک و عقاید مشابهی از کیفیت دارند. اشنایدرجانز و همکاران دلایل وجود نداشتن اختلافات اساسی بین آمریکا و مکزیک را توافق‌های منطقه‌ای از طریق توافقات تجاری آزاد آمریکای شمالی بیان کردند. دلایل اختلافات اساسی میان هند و دو کشور دیگر هم عبارت بودند از: ۱. هند منطقه جغرافیای مشابهی با دو کشور دیگر ندارد. بنابراین، آن‌ها تمایل به تغییر رفتار و توقعات تجاری دارند. ۲. انتقال فعالیت‌های مدیریت از آمریکا به مکزیک زودتر از آمریکا به هند بوده است (۲۲).

اسلام الگوی بالدریج را در نظام آموزشی کشور

بیمارستان (انتفاعی یا غیرانتفاعی) را در پذیرش شاخص ارزیابی کرد ولی اختلاف با اهمیتی مشاهده نکرد. نتایج پژوهش مینرز نشان داد که شاخص بالدریج در همه سازه‌ها قابلیت اجرا دارد اما در سه سازه رهبری، مشتری و نیروی کار بیشترین پذیرش را دارد (۱۹).

گلدستین در پژوهشی به بررسی وجود تفاوت در پذیرش کیفیت در چهار سطح نیروی خدمات انسانی (رهبری، مدیریت، نیروهای صفی و ستادی) در حوزه‌ای پرداخت که آن‌ها اصول و ارزش‌های ذاتی مدیریت جامع کیفیت را در قالب الگوی بالدریج به کار می‌برند. نتایج پژوهش وی حاکی از وجود رابطه قوی و مثبت بین داده‌ها و پذیرش کیفیت، بین پذیرش شاخص و سن، بین پذیرش شاخص و آموزش و هم‌چنین استفاده بیشتر شاخص به وسیله زنان نسبت به مردان در سازمان‌های خدمات انسانی ایالت ماساچوست بود (۱۳).

ویلسون و کولیر به بررسی روابط علی بین سازه‌های الگوی بالدریج پرداختند. جامعه آماری پژوهش آنان را شرکت‌های تولیدی در آمریکا تشکیل می‌داد. ویلسون و کولیر به این نتایج دست یافتند: ۱. رهبری مهم‌ترین محرک عملکرد سیستم است و سازه اطلاعات از لحاظ اهمیت دومین سازه الگو است. هم‌چنین، سازه مدیریت فرآیند از نظر اهمیت هنگام پیش‌بینی رضایت‌مندی مشتری و نتایج مالی دومین است. ۲. رهبری اثر مستقیم بر نتایج مالی و اثر غیرمستقیم بر عملکرد کلی سازمان به واسطه سیستم دارد (۲۰).

لی و همکاران در پژوهشی به بررسی رابطه بین الگوی بالدریج و عملکرد کیفیت سازمانی پرداختند و

مربوط به سازه‌های برنامه‌ریزی راهبردی و مشتری (دانشجویان) بود. آنان، در پایان، به این نتیجه رسیدند که الگوی بالدریج می‌تواند به عنوان الگویی جامع برای ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های آموزشی درمانی استفاده شود (۲۵).

### روش پژوهش

موضوع این پژوهش در قالب طرح‌های پژوهشی توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش را پرسش‌نامه‌ای حاوی ۵ سؤال عمومی و ۴۰ گزاره تخصصی تشکیل می‌دهد که در قالب طیف لیکرت ۶ گزینه‌ای با گزینه‌های اصلاً، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، به ترتیب، با رتبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ ارزش‌گذاری شده‌اند. در خصوص گزاره‌ها، گفتنی است که گزاره‌های ۱ تا ۶ مربوط به فرضیه فرعی اول، گزاره‌های ۷ تا ۱۳ مربوط به فرضیه فرعی دوم، گزاره‌های ۱۴ تا ۱۸ مربوط به فرضیه فرعی سوم، گزاره‌های ۱۹ تا ۲۵ مربوط به فرضیه فرعی چهارم، گزاره‌های ۲۶ تا ۳۲ مربوط به فرضیه فرعی پنجم و گزاره‌های ۳۳ تا ۴۰ مربوط به فرضیه فرعی ششم است.

در این پژوهش، برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روش روایی محتوا استفاده شده است. بنابراین، قبل از تکثیر و توزیع پرسش‌نامه بین افراد جامعه آماری، پرسش‌نامه بین تعدادی افراد صاحب‌نظر و مجرب در این زمینه توزیع و از آنان خواسته شد که ضمن پاسخ‌دادن به گزاره‌های پرسش‌نامه، نظر خود را در رابطه با محتوای گزاره‌ها بیان کنند تا هرگونه اشکال و ابهام موجود در نحوه بیان سؤال‌ها رفع شده و هم‌چنین

مالزی اجرا کرد. وی با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی، وزن شاخص‌ها را برای شرایط کنونی مالزی تعیین کرد. از نظر اسلام، الگوی تعدیلی ایشان بی‌طرفی را در ارزیابی متقاضیان بالدریج افزایش می‌دهد (۲۳).

هالران در پژوهشی به تحلیل اجرای الگوی بالدریج در مدارس ناحیه ایلینیوز پرداخت. وی به این نتایج دست یافت: ۱. بالدریج، الگوی بهبود مناسب برای مدرسه است و اثر مثبت بر پیشرفت دانش‌آموزان دارد. ۲. استفاده اثربخش از منابع، رهبری، توسعه نیروی کار و خلق فرایندهای بهبود مدرسه، عوامل اصلی در فرایند اجرای الگو است. ۳. چالش‌های اصلی فراروی اجرای الگو، شامل زمان، فرایند تغییر، ثبات و توسعه نیروی کار است (۲۴).

پریبوتک و همکاران به ارزیابی اثربخشی الگوی بالدریج برای دولت‌های محلی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنان حاکی از این بود که الگوی بالدریج مجموعه‌ای سودمند از معیارها را برای دولت محلی فراهم کرده که با استفاده از آن می‌تواند فرایندهایش را بازبینی و ارزیابی کند. هم‌چنین، این معیارها می‌تواند تصمیم‌گیری راجع به تخصیص منابع را بهبود ببخشد (۶).

فاتح‌پناه و همکاران در پژوهشی، عملکرد هر یک از بخش‌های آموزشی و درمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد را با استفاده از الگوی بالدریج به‌طور جداگانه مورد ارزیابی قرار دادند. بخش درمانی از امتیازهای الگو، تقریباً ۴۲٪ را به خود اختصاص داد که بهترین عملکرد هم مربوط به سازه‌های نیروی کار و مشتری (بیمار) بود. بخش آموزشی نیز ۲۲٪ از امتیازهای الگو را بدست آورد که بهترین عملکرد،

۱. امکان اجرای سازه رهبری به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.
۲. امکان اجرای سازه برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.
۳. امکان اجرای سازه مشتری به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.
۴. امکان اجرای سازه مدیریت اطلاعات به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.
۵. امکان اجرای سازه منابع انسانی به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.
۶. امکان اجرای سازه مدیریت فرآیند به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از پرسش‌نامه از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به این منظور، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شده است. ابتدا، اطلاعات عمومی بدست آمده از سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه با استفاده از آماره‌های توصیفی (میانگین، میانه، نما و انحراف معیار) تجزیه و تحلیل شد. سپس، با استفاده از آزمون پارامتری  $t$  (یک نمونه‌ای) و آزمون ناپارامتری  $Q_p$  (آزمون میانه) در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، آزمون

تجدید نظر نهایی در گزاره‌های پرسش‌نامه انجام شود. پس از دریافت نظرات آنان، در پرسش‌نامه تعدیلات لازم اعمال و نهایی شد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از روش‌های آلفای کرونباخ و ضریب دو نیمه‌کردن استفاده شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده معادل ۰/۸۸٪ و ضریب دو نیمه‌کردن ۰/۹۲٪ بود. جامعه مورد بررسی این پژوهش را معاونان اداری و مالی کلیه شهرداری‌های استان فارس تشکیل می‌دهد که تعداد آن‌ها ۸۱ نفر است. در این پژوهش نمونه‌گیری نشده است و برای کلیه اعضای جامعه آماری پرسش‌نامه ارسال شد. از پرسش‌نامه‌های توزیع شده تعداد ۶۴ پرسش‌نامه از مدیران مالی شهرداری‌های استان فارس دریافت شد که ۶۱ مورد از آن‌ها برای تجزیه و تحلیل قابل استفاده بود.

تأکید این پژوهش بر شش عامل اصلی رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، مشتری، مدیریت اطلاعات، نیروی کار و مدیریت فرایند در امکان‌سنجی اجرای الگوی بالدریج در ارزیابی و تعالی عملکرد شهرداری‌های استان فارس است. عامل‌های شش‌گانه، متغیرهای مستقل این پژوهش هستند. متغیر وابسته این پژوهش امکان‌سنجی اجرای الگوی بالدریج در ارزیابی و تعالی عملکرد شهرداری‌های استان فارس است که در قالب فرضیه‌های زیر بررسی می‌شود.

#### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: امکان اجرای الگوی بالدریج به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.  
فرضیه‌های فرعی مربوط به فرضیه اصلی عبارت است از:



تعالی عملکرد شهرداری‌های استان فارس فراهم می‌کند.

تحلیل توصیفی داده‌های بدست آمده از گزاره‌های خبری پرسش‌نامه نشان می‌دهد آزمودنی‌ها در بیشتر موارد برای پاسخ به گزاره‌ها، گزینه‌های متوسط (۳) به بالا را انتخاب کرده‌اند. بنابراین، می‌توان گفت به‌نظر آن‌ها امکان اجرای بیشتر سازه‌های الگوی بالدریج برای ارزیابی و تعالی عملکرد شهرداری‌ها وجود دارد. در ادامه، برای تجزیه و تحلیل میزان اجرای هر کدام از سازه‌ها به تحلیل هر یک از فرضیه‌ها به‌صورت جداگانه پرداخته می‌شود.

همان‌طور که قبلاً نیز آمد، پژوهش حاضر دارای یک فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی است که هر هفت فرضیه مورد آزمون آماری قرار گرفتند. در جدول ۲، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به‌منظور تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به فرضیه‌ها نشان داده شده است. فرضیه‌های پژوهش با توجه به نرمال یا غیرنرمال بودن، به ترتیب، با استفاده از آزمون «t یک نمونه‌ای» و آزمون «میان» آزمون شد و سپس با استفاده از آزمون «فریدمن» به مقایسه میانگین رتبه فرضیه‌ها پرداخته شد. در ادامه، نیز رابطه بین سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های «t دو نمونه‌ای»، «کروسکال والیس»، آماره «فیشر (f)» و «من ویتنی» بررسی شد.

با توجه به جدول شماره ۳، از آن‌جا که سطح معناداری از ۰/۰۵ کم‌تر است پس، آزمون در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و فرض صفر رد شده و فرض مقابل آن تأیید می‌شود. یعنی، «امکان اجرای

شد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. به‌منظور تعیین رابطه معناداری بین سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه و فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون‌های t دو نمونه‌ای، من ویتنی، فریدمن، کروسکال والیس و تحلیل واریانس یک‌طرفه (فیشر) استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون‌های آماری از نرم افزار SPSS نسخه ۱۵ و MINITAB نسخه ۱۳ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در مبانی نظری پژوهش به تفصیل بیان شد، رمز دستیابی به بهبود مستمر، توانایی ارزیابی هماهنگ و پیوسته عملکرد فرایندهای اصلی در سازمان است. پژوهش حاضر به بررسی امکان‌سنجی اجرای الگوهای پیشرفته ارزیابی و تعالی عملکرد به‌منظور بهبود مداوم کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده به‌وسیله شهرداری‌های استان فارس پرداخته است. تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه، در مورد بررسی ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها، مندرج در جدول شماره ۱، حاکی از این است که ۷۷/۱ درصد از آزمودنی‌ها دارای مدرک کارشناسی به بالا هستند و ۵۴/۱ درصد از آن‌ها تحصیل کرده رشته حسابداری هستند. همچنین، ۵۲/۵ درصد از آزمودنی‌ها دارای تجربه کاری حرفه‌ای بیشتر از ۱۰ سال هستند. بنابراین، با توجه به یافته‌های پژوهش، اتکاء به پاسخ‌های این افراد به سؤال‌های پرسش‌نامه مبنای علمی لازم را برای بررسی امکان‌سنجی اجرای الگوی بالدریج برای ارزیابی و

جدول ۱: اطلاعات عمومی پرسش نامه

| ردیف | شرح         | فراوانی       | درصد      |
|------|-------------|---------------|-----------|
| ۱    | جنسیت       | مرد           | ۵۴ / ۸۸/۵ |
|      |             | زن            | ۷ / ۱۱/۵  |
|      |             | جمع           | ۶۱ / ۱۰۰  |
| ۲    | سن          | بین ۲۵-۳۵ سال | ۳۱ / ۵۰/۸ |
|      |             | بین ۳۵-۴۵ سال | ۲۳ / ۳۷/۷ |
|      |             | بین ۴۵-۵۵ سال | ۷ / ۱۱/۵  |
|      |             | بیش از ۵۵ سال | ۰ / ۰     |
|      |             | جمع           | ۶۱ / ۱۰۰  |
| ۳    | تحصیلات     | کاردانی       | ۱۳ / ۲۱/۳ |
|      |             | کارشناسی      | ۴۳ / ۷۰/۵ |
|      |             | کارشناسی ارشد | ۴ / ۶/۶   |
|      |             | سایر          | ۱ / ۱/۶   |
|      |             | جمع           | ۶۱ / ۱۰۰  |
| ۴    | رشته تحصیلی | حسابداری      | ۳۳ / ۵۴/۱ |
|      |             | مدیریت        | ۱۲ / ۱۹/۷ |
|      |             | اقتصاد        | ۲ / ۳/۳   |
|      |             | سایر          | ۱۴ / ۲۳   |
|      |             | جمع           | ۶۱ / ۱۰۰  |
| ۵    | سابقه کاری  | بین ۵-۱۰ سال  | ۲۹ / ۴۷/۵ |
|      |             | بین ۱۰-۱۵ سال | ۱۲ / ۱۹/۷ |
|      |             | بین ۱۵-۲۰ سال | ۸ / ۱۳/۱  |
|      |             | بیش از ۲۰ سال | ۱۲ / ۱۹/۷ |
|      |             | جمع           | ۶۱ / ۱۰۰  |

جدول ۲: نتایج بررسی نرمال بودن فرضیه‌ها

| فرضیه                      | اصلی  | فرعی اول | فرعی دوم | فرعی سوم | فرعی چهارم | فرعی پنجم | فرعی ششم |
|----------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|-----------|----------|
| سطح معناداری توزیع داده‌ها | ۰/۶۹۱ | ۰/۱۶۴    | ۰/۰۷     | ۰/۰۰۴    | ۰/۰۵۵      | ۰/۳۳      | ۰/۰۴     |
|                            | نرمال | نرمال    | نرمال    | غیرنرمال | نرمال      | نرمال     | غیرنرمال |

جدول ۳: نتایج آزمون t یک نمونه‌ای فرضیه اصلی

| ارزش مورد آزمون = ۳ |            |              |                                       |             |
|---------------------|------------|--------------|---------------------------------------|-------------|
| آماره t             | درجه آزادی | سطح معناداری | فاصله اطمینان ۰/۹۵ برای تفاضل میانگین | نتیجه آزمون |
| ۲/۴۳۷               | ۶۰         | ۰/۰۰۰        | کران پایین / کران بالا                | پذیرش فرضیه |
|                     |            |              | ۰/۳۱۱ / ۰/۳۱۵۶                        |             |

عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود ندارد.

فرضیه فرعی پنجم: همان‌طور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد مقدار آماره  $t$  برای آزمون این فرضیه برابر ۲/۱۹۴- و از ۱/۶۴ کم‌تر است، پس آزمون معنادار نیست و فرض صفر را نمی‌توان رد کرد. یعنی، می‌توان نتیجه گرفت که در حال حاضر «امکان اجرای سازه نیروی کار به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود ندارد».

فرضیه فرعی سوم: همان‌طور که جدول شماره ۵ نشان می‌دهد ۶۱ درصد آزمودنی‌ها گزینه‌های ۳ به بالا و ۳۹ درصد آنان گزینه‌های کم‌تر یا مساوی ۳ را انتخاب کرده‌اند. همچنین، از مقدار سطح معناداری در جدول مزبور نیز می‌توان نتیجه گرفت که اکثر افراد پاسخ‌های بیشتر از ۳ را انتخاب کرده‌اند؛ زیرا، سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر است. بنابراین، فرض  $H_0$  رد شده و فرض مقابل آن تأیید می‌شود. یعنی، «امکان اجرای سازه مشتری به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد».

فرضیه فرعی ششم: همان‌طور که جدول شماره ۵

الگوی بالدریج به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: همان‌طور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد سطح معناداری از ۰/۰۵ کم‌تر و در نتیجه، آزمون در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و فرض صفر رد شده و فرض مقابل آن تأیید می‌شود. یعنی، «امکان اجرای سازه رهبری به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد».

فرضیه فرعی دوم: همان‌طور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد سطح معناداری از ۰/۰۵ کم‌تر است. پس، آزمون در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و فرض صفر رد شده و فرض مقابل آن تأیید می‌شود. یعنی، «امکان اجرای سازه برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد».

فرضیه فرعی چهارم: با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره ۴، از آن‌جا که مقدار سطح معناداری از سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است، پس آزمون معنادار نیست. یعنی، می‌توان نتیجه گرفت که «امکان اجرای سازه مدیریت اطلاعات به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی

جدول ۴: نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای فرضیه‌های فرعی اول، دوم، چهارم و پنجم

| نتیجه آزمون | ارزش مورد آزمون = ۳     |               | تفاضل میانگین | سطح معناداری | آماره $t$ | فرضیه  |
|-------------|-------------------------|---------------|---------------|--------------|-----------|--------|
|             | فاصله اطمینان ۰/۹۵ برای | تفاضل میانگین |               |              |           |        |
|             | کران پایین              | کران بالا     |               |              |           |        |
| پذیرش فرضیه | ۰/۴۲۹۱                  | ۰/۷۴۰۳        | ۰/۵۸۴۷        | ۰/۰۰۰        | ۷/۵۱۷     | فرعی ۱ |
| پذیرش فرضیه | ۰/۱۵۰۲                  | ۰/۴۵۴۰        | ۰/۳۰۲۱۱       | ۰/۰۰۰        | ۳/۹۷۸     | فرعی ۲ |
| رد فرضیه    | (۰/۳۱۶)                 | ۰/۱۰۱         | (۰/۱۰۷۷۳)     | ۰/۳۰۶        | (۱/۰۳۲)   | فرعی ۴ |
| رد فرضیه    | (۰/۴۲۸)                 | (۰/۱۹۵)       | (۰/۲۲۰۱۴)     | ۰/۰۳۲        | (۲/۱۹۴)   | فرعی ۵ |

با استفاده از آزمون فریدمن، رتبه و درجه قوی بودن فرضیه‌ها (سازه‌ها) مقایسه شد. این آزمون با مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین عامل‌ها، تفاوت میانگین‌ها را بررسی می‌کند. فرض صفر، برابری میانگین رتبه‌های فرضیه‌های فرعی اول تا ششم در نظر گرفته می‌شود. جدول شماره ۷، نشان می‌دهد که فرض برابری میانگین رتبه‌های فرضیه‌های فرعی اول تا ششم در سطح خطای ۰/۰۵ رد می‌شود؛ زیرا، سطح معناداری آن کم‌تر از ۰/۰۵ است. همان‌طور که در جدول شماره ۶ ارائه شده است، فرضیه فرعی اول

نشان می‌دهد ۶۲ درصد آزمودنی‌ها گزینه‌های ۳ به بالا و ۳۸ درصد آنان گزینه‌های کم‌تر یا مساوی ۳ را انتخاب کرده‌اند. هم‌چنین، از مقدار سطح معناداری در جدول مزبور نیز می‌توان نتیجه گرفت که اکثر افراد پاسخ‌های بیشتر از ۳ را انتخاب کرده‌اند؛ زیرا، سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر است. بنابراین، فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض مقابل آن تأیید می‌شود. یعنی، «امکان اجرای سازه مدیریت فرایند به عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد».

جدول ۵: نتایج آزمون میانه مربوط به فرضیه‌های فرعی سوم و ششم

| فرضیه  | طبقه                   | تعداد | نسبت مشاهده شده | نسبت مورد انتظار | سطح معناداری | نتیجه       |
|--------|------------------------|-------|-----------------|------------------|--------------|-------------|
| فرعی ۳ | کوچک‌تر یا مساوی میانه | ۲۴    | ۰/۳۹            | ۰/۵              | ۰/۰۴۴        | پذیرش فرضیه |
|        | بزرگ‌تر از میانه       | ۳۷    | ۰/۶۱            | ۰/۵              |              |             |
|        | جمع                    | ۶۱    | ۱/۰۰            | ۱/۰۰             |              |             |
| فرعی ۶ | کوچک‌تر یا مساوی میانه | ۲۳    | ۰/۳۸            | ۰/۵              | ۰/۰۳         | پذیرش فرضیه |
|        | بزرگ‌تر از میانه       | ۳۸    | ۰/۶۲            | ۰/۵              |              |             |
|        | جمع                    | ۶۱    | ۱/۰۰            | ۱/۰۰             |              |             |

جدول ۶: نتایج آزمون مقایسه میانگین رتبه فرضیه‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

| رتبه نهایی | میانگین رتبه | عوامل مقایسه‌ای  |
|------------|--------------|------------------|
| ۱          | ۳/۵۷۴۸       | فرضیه فرعی اول   |
| ۳          | ۳/۳۰۲۱       | فرضیه فرعی دوم   |
| ۴          | ۳/۲۲۳۰       | فرضیه فرعی سوم   |
| ۵          | ۲/۸۹۲۳       | فرضیه فرعی چهارم |
| ۶          | ۲/۷۷۹۹       | فرضیه فرعی پنجم  |
| ۲          | ۳/۳۱۱۵       | فرضیه فرعی ششم   |

جدول ۷: آماره و سطح معناداری آزمون فریدمن

| سطح معناداری | درجه آزادی | مقدار آماره | تعداد |
|--------------|------------|-------------|-------|
| ۰/۰۰۰        | ۵          | ۴۳/۵۹۹      | ۶۱    |

**جدول ۸: نتایج آزمون رابطه بین سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه و فرضیه‌های پژوهش**

| سطح معناداری |       |       |             |             |                   |
|--------------|-------|-------|-------------|-------------|-------------------|
| فرضیه        | جنسیت | سن    | سطح تحصیلات | رشته تحصیلی | سابقه کار حرفه‌ای |
| فرعی ۱       | ۰/۷۹۰ | ۰/۵۱۴ | ۰/۳۳۶       | ۰/۸۸۰       | ۰/۸۳۸             |
| فرعی ۲       | ۰/۶۱۹ | ۰/۷۹۲ | ۰/۹۹۸       | ۰/۹۲۶       | ۰/۸۴۸             |
| فرعی ۳       | ۰/۰۵۸ | ۰/۷۳۲ | ۰/۶۲۶       | ۰/۲۲۵       | ۰/۸۶۵             |
| فرعی ۴       | ۰/۲۵۵ | ۰/۶۳۷ | ۰/۷۴۵       | ۰/۲۵۷       | ۰/۵۵۴             |
| فرعی ۵       | ۰/۴۷۸ | ۰/۹۵۳ | ۰/۶۷۷       | ۰/۲۸۰       | ۰/۴۶۶             |
| فرعی ۶       | ۰/۳۳۲ | ۰/۹۰۸ | ۰/۷۰۸       | ۰/۵۱۷       | ۰/۰۵۴             |

معناداری آزمون‌های تعیین رابطه بین سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه و فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. از آن‌جا که سطح معناداری برای تمامی فرضیه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، آزمون معنادار نیست و نمی‌توان فرض صفر را رد کرد. پس، می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای جنسیت، سن، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار حرفه‌ای بر هیچ یک از فرضیه‌های پژوهش تأثیر نداشته است.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها**

نتایج به‌دست آمده حاکی از پذیرفته‌شدن فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی اول، دوم، سوم و ششم پژوهش است اما فرضیه‌های فرعی چهارم و پنجم تأیید نشد. بنابراین، امکان اجرای الگوی بالدریج به‌عنوان معیار ارزیابی و تعالی عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌های استان فارس وجود دارد. سازه‌های رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، مشتری و مدیریت فرایند در سطح متوسطی از اجرا قرار دارد اما سازه‌های نیروی کار و مدیریت اطلاعات به شکلی ضعیف در شهرداری‌های استان فارس اجرا می‌شود.

(سازه رهبری) در اولویت اول و فرضیه فرعی پنجم (سازه نیروی کار) در اولویت آخر قرار دارد. از میانگین فرضیه فرعی پنجم (سازه نیروی کار) می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان از وضعیت و محیط کاری خود رضایت ندارند. زیرا، کم‌ترین مقدار را به خود اختصاص داده است. مدیریت اطلاعات نیز در شهرداری‌های استان فارس ضعیف است. سازه رهبری هم از امتیاز بالایی برخوردار است که نشان از مدیریت به نسبت مطلوب دارد.

تعیین رابطه معناداری بین سؤال‌های عمومی پرسش‌نامه و فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور بررسی تأثیر متغیر جنسیت بر فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و پنجم از آزمون t دو نمونه‌ای و برای فرضیه‌های سوم و ششم از آزمون من ویتنی استفاده شده است. برای بررسی تأثیر متغیرهای سن، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار حرفه‌ای بر فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و پنجم از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (فیشر) و برای فرضیه‌های سوم و ششم از آزمون کروسکال والیس استفاده شده است. جدول شماره ۸، سطح

راهبردی شهرداری خود انجام دهند.

۲. با توجه به نتایج پژوهش و قرارگرفتن سازه نیروی کار در آخرین اولویت و از طرف دیگر نقش بسزایی که این سازه می‌تواند در اجرای الگوی بالدریج ایفا کند، پیشنهاد می‌شود که شهرداری‌های استان فارس یکی از هدف‌های خود را برای رسیدن به سازمانی با کیفیت برتر در آموزش و یادگیری کارکنان خود و همچنین ایجاد محیطی ایمن، سالم و انگیزشی برای آن‌ها قرار دهند. زیرا افزایش انگیزه کارکنان و آموزش آن‌ها از عوامل بهبود بهره‌وری محسوب شده و بهره‌وری بالا نیز قادر است ضایعات را به حداقل رسانده، رضایت مشتری را جلب کرده و باعث می‌شود که همه افراد در راستای بهتر بودن و بهتر شدن تلاش کنند. عامل‌های مانع انگیزش نیز باید به‌وسیله سازمان شناسایی و مشخص شود. یکی از راه‌های آن می‌تواند از طریق مصاحبه با کارکنان خارج شده از سازمان باشد. شهرداری‌ها می‌توانند از طریق مشاوره کارکنان، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، فعالیت‌های فرهنگی، ارائه مدرک رسمی و غیررسمی، آموزش‌های نامرتبط با کار، مرخصی خاص به‌منظور در اختیار خانواده بودن، ساعات کاری منعطف و مزایای بازنشستگی موجب ایجاد فضایی ایمن برای کارکنان شوند.

۳. با توجه به نتایج پژوهش که نشان می‌دهد سازه مدیریت اطلاعات در شهرداری‌های استان فارس ضعیف است به مدیران پیشنهاد می‌شود نظام‌های اطلاعاتی قوی برای ارائه اطلاعات به‌موقع و صحیح مورد نیاز استفاده‌کنندگان فراهم کنند. زیرا، زیرساخت اصلی مورد نیاز برای استقرار

نتیجه مربوط به فرضیه اول این پژوهش با نتیجه پژوهش توفیقی و همکاران (۱۸) همسو است. نتیجه مربوط به فرضیه چهارم با نتیجه پژوهش ملکی و همکاران (۱۵) همسو اما با نتیجه پژوهش توفیقی و همکاران (۱۷) همسو نیست. طبق پژوهش ملکی و همکاران (۱۵) نیز سازه مدیریت اطلاعات بیمارستان ضعیف تشخیص داده شد. گفتنی است، نتایج پژوهش مینرز (۱۹) نیز حاکی از این بود که الگوی بالدریج در همه سازه‌ها قابلیت اجرا دارد. تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان‌دهنده برابری میانگین‌های شش فرضیه با یکدیگر بود. سازه رهبری بهترین عملکرد را به خود اختصاص داده است که مطابق با پژوهش مینرز (۱۹) است. در حالی که طبق پژوهش فاتح‌پناه و همکاران (۲۵) در بخش درمانی بهترین عملکرد مربوط به سازه‌های نیروی کار و مشتری (بیمار) و در بخش آموزشی، مربوط به سازه‌های برنامه‌ریزی راهبردی و مشتری (دانشجویان) بود. هم‌چنین، نتایج نشان‌دهنده این است که جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه کار حرفه‌ای آزمودنی‌ها بر پاسخ آنان به سؤال‌های پرسش‌نامه تأثیری ندارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش گلدستین (۱۳) ناسازگار است که می‌تواند ناشی از تفاوت در نوع سازمان و تفاوت فرهنگی جوامع مورد آزمون باشد.

با عنایت به مبانی نظری پژوهش و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، به مدیران شهرداری‌های فارس توصیه می‌شود که:

۱. با توجه به مزایای بالقوه الگوی بالدریج، این الگو را اجرا کرده و با عنایت به وجود سازه‌ها و پیش‌نیازهای لازم، شاخص‌سازی مناسب را برای دستیابی به هدف‌ها و راهبردها بر اساس نقشه

اطلاعات و ارائه راه‌حل‌های مناسب برای حل این مشکل را بررسی کنند.

۳. امکان‌سنجی اجرای الگوی بالدريج در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها را بررسی کنند.

در انجام این پژوهش محدودیت‌هایی مانند نبود انگیزه کافی در بین اعضای جامعه آماری برای مشارکت فعال در پژوهش علمی، نگرانی پاسخ‌دهندگان نسبت به ارائه اطلاعات به مقامات بالاتر، محدودیت‌های ذاتی پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها (به عنوان نمونه، پرسش‌نامه نمی‌تواند نظرها و طرز تفکر آزمودنی را به‌صورت کامل اندازه‌گیری کند) وجود داشته است که ممکن است بر نتایج و یافته‌های پژوهش تأثیرگذار باشد.

راهبرد، ارزیابی و تعالی عملکرد سازمان‌ها و شهرداری‌های هوشمند، وجود داده‌ها و اطلاعات کاملاً واقعی و به روز است. به عبارت دیگر، سایر سازه‌های الگوی بالدريج، اطلاعات مورد نیاز خود را از این سازه می‌گیرند. پس، باید از نظام اطلاعاتی استفاده شود که به آسانی تجزیه و تحلیل و اطلاعات را برای طیف وسیعی از فعالیت‌های مربوط به مشتریان، محصولات، مالی، نیروی انسانی و جامعه گزارش کند (۲۶).

- در پایان به پژوهش‌گران آینده توصیه می‌شود:
۱. الگوی بالدريج را در یکی از شهرداری‌های استان فارس اجرا کنند و نتایج آن را با نتایج قبل از اجرای این الگو مقایسه کنند.
  ۲. علل کم‌توجهی به سازه‌های نیروی کار و مدیریت

## References

- 1 Tabarsa, G. and A. Khaef (1998). "A New Look at the Performance Evaluation System, Nature, Content and Functions", *Modarres*, No. 6, pp. 177-191. [In Persian]
- 2 Management Improvement and Performance Evaluation Office (2002). *A Brief Look at the Performance Evaluation*, Tehran: Management and Planning Organization Publications. [In Persian]
- 3 Namazi, M. and A. Ramazani (2003). "BSC in Management Accounting", *Journal of Human and Social Sciences of Shiraz University*, Issue. 19, No. 2, pp. 2-20. [In Persian]
- 4 Behar, R. S.; Gundersen, D. E.; and F. Stephen (2004). "Analysis of Quality Management Practices in Services", *The TQM Magazine*; Vol. 16, pp. 331-40.
- 5 Evans, J. R. and E. P. Jack (2003). "Validating Key Results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model", *Quality Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 7-24.
- 6 Prybutok, V.; Zhang, X.; and D. Peak (2011). "Assessing the Effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award Model with Municipal Government", *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 45, No. 3, pp. 1-12.
- 7 Dargahi, H. (2005). "The Role of Chief Officers in Implementing Total Quality Management Process in Organizations", *Journal of Management Review*, No. 65, pp. 54-62. [In Persian]
- 8 Abas, Z. and Z. Yaacob (2006). "Exploring the Relationship between Total Quality Management (TQM), Strategic Control Systems (SCS) and Organizational Performance (OP)

- Using A SEM Framework”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, No. 2, pp. 161-166.
- 9 Agayi, M. (2006). “Formulating the Establishment Stages of Designing for Six Sigma Model in Organizations, Research and Designing Units”, *M. A. Thesis in Industrial Management, Shiraz University*. [In Persian]
- 10 Parsons, J. and L. Servage (2004). *Preparing for Site-Based Research: A Research Project Guide for Graduate Studies*, 1<sup>th</sup> Edition, Edmonton: Duval House Publications.
- 11 Mahdavi, Gh. (Translator) (2008). *Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*, 6<sup>th</sup> Edition, Vol. 1, Tehran: Audit Organization Publications. [In Persian]
- 12 [http://www.baldrige.nist.gov/Baldrige National Quality Program \(Criteria for Performance Excellence\)](http://www.baldrige.nist.gov/BaldrigeNationalQualityProgram(CriteriaforPerformanceExcellence)). [Online][11 August 2011]
- 13 Goldstein, R. H. (1998). “A Survey of the Perceptions of Quality in Human Service Organization as Determined by the Malcolm Baldrige National Quality”, *Ph. D. Thesis, Boston College Graduate School of Education*.
- 14 Pannirselvam, G. P. (1995). “Statistical Validation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Model and Evaluation Process”, *Ph. D. Thesis, Arizona State University*.
- 15 Maleki, M.; Nasiripour, A.; and S. Aghababa (2007). “Knowledge Management in the Emergency Department in Rasule-Akram Hospital Based-on Baldrige Excellence Model”, *Journal of Health Information Management*, Issue. 4, No. 2, pp. 167-174. [In Persian]
- 16 Tabibi, J.; Maleki, M.; and R. Mozhdahkar (2010). “Evaluating the Performance of Ayatollah Kashani Hospital Based-on Baldrige Model”, *Pazhouhandeh Journal*, Issue. 27, No. 1, pp. 23-30. [In Persian]
- 17 Tofighi, Sh.; Fallah, M. S.; and M. Khajeh-azad (2011). “The Quality of Knowledge Management in a Military Hospital Based-on Baldrige Excellence Model Indicators”, *Journal of Military Medicine*, Issue. 13, No. 4, pp. 213-216. [In Persian]
- 18 Tofighi, Sh.; Fallah, M.; and M. Khajeh-azad (2012). “Evaluating the Quality of Educational Leadership in Baqiyatallah Hospital Based-on Baldrige Excellence Model”, *Journal of Qazvin University of Medical Sciences*, Vol. 16, No. 2, pp. 177-191. [In Persian]
- 19 Meiners, S. E. (1992). “A Study of the Applicability of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria to the Management of Quality in Hospitals As Perceived by the Executive Officer”, *Ph. D. Thesis, Ohio University*.
- 20 Wilson, D. D. and D. A. Collier (2000). “An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model”, *Decision Sciences*, Vol. 31, No. 2, pp. 361-390.
- 21 Lee, S. M.; Rho, B. H.; and S. G. Lee (2003). “Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organizational Quality Performance”, *International Journal of Production Research*, Vol. 41, No. 9, pp. 2003-2020.
- 22 Schniederjans, M. J.; Mellat Parast, M.; Nabavi, M.; Rao, S. S.; and T. S. Raghu-Nathan (2006). “Comparative Analysis of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria: An Empirical Study of India, Mexico, and the United States”, *The Quality Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 7-21.
- 23 Islam, R. (2007). “MBNQA Criteria in Education: Assigning Weights from a



- Malaysian Perspective and Proposition for an Alternative Evaluation Scheme”, *International Transactions in Operational Research*, Vol. 14, No. 5, pp. 373-385.
- 24 Halloran, P. M. (2008). “An Exploratory Analysis of the Implementation of Malcolm Baldrige Quality Framework of Selected Illinois School Districts: A Case Study of Two Lincoln Foundation Quality Award Winners”, *Ph. D. Thesis, Illinois State University*.
- 25 Fatehpanah, A.; Malaki, M. R.; Ranjbar, M.; Dehnavieh, R.; and I. Salmani (2012). “Innovation in the Application of Malcolm Baldrige Model: Using Two Models (Medical & Educational) at one Hospital”, *Journal of Community Health Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 110-121.
- 26 Crogg, P. B. (2005). “The Informaton Systems Content of the Baldrige and EFQM Models”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 8-9, pp. 1001-1008.