

## مدیریت دانش و نظام ارزیابی در عملکرد کارکنان و تأثیر آن در بهره‌وری سازمان شهرداری‌ها؛ مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۴

کد مقاله: ۴۳۷۸۸

مهدی راغب<sup>\*۱</sup>

### چکیده

شهرداری‌ها برای ایفای هرچه بهتر این نقش کلیدی و محوری خود چاره‌های جز حداکثر استفاده مفید از منابع انسانی و تقویت عملکرد کارکنان خود ندارند. مدیریت دانش، یکی از موضوعات مهم در مدیریت نوین امروزه محسوب می‌شود. پژوهشگران بسیاری اهمیت دانش را در نائل شدن به مزیت رقابتی و حفظ آن درک کرده‌اند. دانش تنها دارایی شناخته شده‌ای است که وقتی دیگران در آن سهیم می‌شوند، افزایش می‌یابد. مدیران سازمان‌ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می‌توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم‌گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقاء، ترفیع، انتصاب و اعطای پست‌های بالاتر اقدامات لازم به عمل آورند. با استفاده از ارزشیابی عملکرد، نارسائی‌های مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان توسط مدیران شناسایی می‌شود تا بر اساس آن برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء علمی آنان اجرا گردد. تحقیق حاضر به صورت تحلیلی و توصیفی انجام پذیرفته و همچنین با شیوه استلالی، به منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و... ارجاع شده است. می‌توان نسبت به ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان از الگوهای ارائه شده در تحقیق که به فرم‌های ارزشیابی و استفاده از کارت متوازن و نظریه داده بنیاد اشاره شده است، به عنوان نمونه موردی از نظریه داده بنیاد در پژوهش استفاده شد. یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان، ارتقای سطح بهره‌وری آن است با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد، بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی، نیاز انکارناپذیر هر سازمان است و مدیریت عملکرد، ابزاری برای دستیابی به قابلیت‌های مدیران، کارکنان، رشد و شکوفایی برای رسیدن به اهداف سازمان، شفاف شدن نیازهای آموزشی و ارائه بازخورد لازم به آنها است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد، بهره‌وری، کارکنان، شهرداری، شهرستان خوی.

## ۱- مقدمه

امروزه مدیریت شهری در جهان تحول اساسی یافته است. شهرها مدیریت می شوند تا بتوانند رفاه و آسایش ساکنان خود را تأمین کنند. مدیریت شهری دارای تشکیلات وسیعی است و نقش مهمی در موفقیت برنامه ها و طرح های توسعه شهری و همچنین رفع نیاز جمعیت، عبور و مرور در شهر، رفاه عمومی، مسکن، کاربری زمین، تفریح، فرهنگ، اقتصاد، تاسیسات زیر بنایی و امثال آن ها بر عهده دارد (تقوایی و صفر آبادی، ۱۳۹۰: ۳۶). در واقع سازمان شهرداری به عنوان سازمان محلی و غیردولتی به منظور اداره امور محلی و ارائه خدمات لازم با هدف مدیریت و توسعه کالبدی، اقتصادی، اجتماعی در محدوده شهر و اطراف آن به وجود آمده است و وظیفه آن برآورده ساختن نیازهای مشترک شهروندان بوده که هر کدام از افراد به تنهایی قادر به ساختن آنها نیستند (رجب صلاحی، ۱۳۸۱). در میان سازمان های مختلف مدیریت شهری، شهرداری یکی از دستگاه هایی است که ارتباط مداوم و تنگاتنگی با عموم مردم دارد (امانپور و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۳). بهبود اثر بخشی سازمان در تغییرات محیط کسب و کار و محیط اجتماعی در گرو عمل کردن به تلاش های استراتژیک ارزش افزای مدیریت دانش است (جو و لی، ۲۰۰۹: ۴). برخی از پژوهشگران عقیده دارند که دانش با ارزش ترین و پر اهمیت ترین منبع تسخیر شده توسط سازمان و برای ادامه حیات سازمان ضروری است (هوآنگ و هشو، ۲۰۰۷: ۸). در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژی های منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. اجرای نظام ارزیابی عملکرد، جریان مستمری از اطلاعات را ایجاد می کند که هم در درون بخش دولتی یا عمومی و هم در بیرون آن کاربرد دارد. کاربرد داخلی آن مربوط به استفاده از اطلاعات حاصل از نظام کنترل و ارزیابی به عنوان ابزار مدیریت در سطح بخش دولتی برای دستیابی به نتایج و تحقق هدف های خاص می باشد. اطلاعات در زمینه پیشرفت، مشکلات و عملکرد نقشی کلیدی برای مدیران در دستیابی به نتایج دارد. به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از نظام کنترل و ارزیابی برای کسانی که در خارج از بخش دولتی یا عمومی هستند و در انتظار نتایج، مشاهده اثرات ناشی از فعالیت های دولت، امیدوار به دولت برای ایجاد زندگی بهتر برای شهروندان می باشند نیز مهم است (مقیمی، ۱۳۸۸). بدیهی است، نظام ارزیابی عملکرد در تفکر و آشکار کردن آرمان ها و هدف ها موثر است. با این وجود دولت ها و مردم از این نظام می توانند برای تدوین و توجیه پیشنهاد های بودجه ای نیز استفاده کنند. برخلاف نظام سنتی اجرا محور، نظام کنترل و ارزیابی مبتنی بر نتایج، توجه را به نتایج با اهمیت از نظر سازمان و مخاطبین داخلی و خارجی آن معطوف می نماید. نظام ارزیابی عملکرد، به شناخت برنامه های بالقوه کارآمد و موثر کمک می نماید. همچنین این نظام می تواند طرح ها و پروژه های ناخواسته، ولی مفید، را تشخیص دهد. علاوه بر این، نظام کنترل و ارزیابی به مدیران در تشخیص ضعف برنامه ها و انجام اقدامات لازم برای اصلاح آنها کمک می نماید. یک استراتژی کنترل و ارزیابی می تواند برای کاهش ترس درون دولت و سازمان مورد استفاده قرار گرفته و راه هایی را برای ایجاد فضای بازی که مردم بتوانند از اشتباهات خود درس گرفته و آنها را اصلاح نمایند فراهم آورد. یک نظام کارآمد کنترل و ارزیابی می تواند بعنوان منبع سرمایه دانایی نیز به شمار آید (موسوی، ۱۳۹۴). دانش و سرمایه فکری به عنوان استراتژی های پایدار برای حصول و نگهداری مزیت رقابتی سازمان ها تشخیص داده شده است سرمایه فکری، موجودی یک سازمان است که در یک مقطع زمانی خاص در آن وجود دارد. سرمایه فکری را مجموعه ای از دارایی های دانش محور معرفی می کنند که به یک سازمان اختصاص دارند و در زمره ویژگی های آن محسوب می شوند و از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شود (مار، ۲۰۰۴: ۳۱).

## ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر به صورت تحلیلی و توصیفی انجام پذیرفته و همچنین با شیوه استلالی، به منابع و متون معتبر کتابخانه ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز ارجاع شده است. می توان نسبت به ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان از الگوهای ارائه شده در تحقیق که به فرم های ارزشیابی و استفاده از کارت متوارن و نظریه داده بنیاد اشاره شده است، به عنوان نمونه موردی از نظریه داده بنیاد در پژوهش استفاده شد.

## ۳- پیشینه پژوهش

سادات موسوی و همکاران (۱۳۹۸)، به ارزیابی و اولویت بندی عوامل مؤثر در به کارگیری مدیریت دانش محور در شهرداری سبزوار، پرداخته اند. نتایج نشان داد که وضعیت شهرداری سبزوار به لحاظ عوامل زمینه ساز تحقق مدیریت دانش اصلاً مناسب نمی باشد و از میان عامل های فوق الذکر، تنها در حوزه سخت افزاری یعنی فناوری اطلاعات شهرداری توانسته است امتیازی در حد متوسط (البته نه خوب یا خیلی خوب) را کسب کند و در سایر عامل ها که عمدتاً ناظر بر بعد نرم افزاری موضوع می باشند، وضعیت شهرداری با امتیاز زیر میانگین در شرایط نامطلوبی قرار داشته است. رفیع پور و همکاران (۱۳۸۹)، به ارزیابی اثر بخشی عملکرد شهرداری قاین از دیدگاه شهروندان پرداخته اند. نتایج بدست آمده نشان داد که بیشترین رضایت شهروندان از وظایف

خدمات شهری و عمران شهری، عملکرد موثر کارکنان و کمترین رضایتمندی از عملکرد نظارتی شهرداری است. حبیبی و همکاران (۱۳۹۷)، در بازخوانی شاخص های اثرگذار در رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری و مدیریت شهری، به وظایفی نظیر: سیاست گذاری و برنامه ریزی برای توسعه شهری، امور فنی و اجرایی و عمران شهری، وظایف خدماتی، وظایف اجتماعی و فرهنگی اشاره داشته اند که همگی از جمله مواردی هستند که بر عهده شهرداری ها و مدیریت شهری می باشد. کاهش مشکلات زیست محیطی، رعایت ترافیک، توجه به فضای سبز، پرداخت به موقع عوارض، مشارکت و همکاری با شهرداری ها در زمینه های ساخت و سازهای اصولی، جمع آوری زباله و مسائل پرشمار دیگر ناشی از مدیریت مشارکتی، که برگرفته از رضایتمندی است صورت می گیرد. بنابراین می توان گفت، آگاهی از میزان رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری و مدیریت شهری و کمک به حل آن می تواند تأثیر زیادی بر روی یک شهر داشته باشد و زندگی پایدار شهری را تضمین کند. تحفه قبادی لومکی (۱۳۹۰)، در مقاله سرمایه فکری و اثر بخشی مدیریت دانش به راهکارهای زیر اشاره می کند: در عصر دانش با گسترش تعداد رقبا فراهم کردن راهکارهای جهت کسب مزیت رقابتی و ماندن در عرصه رقابت سازمان ها را به سمت پدیده سازمان یادگیرنده جهت کسب دانش سوق می دهد این مقاله به بررسی پیچیدگی های ساختار خلق دانش سازمان همچنین همسوسازی عملکردهای مدیریتی دانش را با عقاید معرفت شناختی افراد یا گروه هایی در سازمان ها تشریح می کند. دیدگاه های افراد در رابطه با واقعیت دانش و رویکرد مطلوب خلق دانش بررسی شده است آنگاه این دیدگاه های با عملکرد مدیریت دانش اجرا شده در سازمان مقایسه سنجیده می شود. نتایج بر این موضوع تأکید دارد همسویی معنی داری میان مقتضیات مدیریت دانش و ادراک اشخاص از فعالیت ی مدیریت دانش سازمانی وجود دارد. راه هایی را برای شناسایی و ارزش نقل و انتقالات منابع در سازمان ها به منظور بهبود درک و اداره خلق دانش جهت رشد سرمایه فکری ارائه می دهد. سهیلا بورقانی فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله ای با عنوان اثر سرمایه های فکر بر نوآوری سازمانی با میانجی گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در رسانه های نوشتاری، هدف این پژوهش ارائه راهکارهای کاربردی به منظور ارتقای سطح نوآوری سازمانی رسانه های نوشتاری و به طور اخص روزنامه های پرشمارگان بر اساس سرمایه های فکری و با میانجی گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با بهره گیری از روش آماری مدل معادلات ساختاری است. ایمانی و همکاران (۱۳۹۸)، به شناسایی مؤلفه های سیستم تأمین منابع ارتقاء انسانی در راستای سلامت نظام اداری اشاره کرده اند که عبارتند از: شفافیت، پاسخگویی، شایسته سالاری، عدالت محوری، قانون محوری و کنترل داخلی. متقی (۱۳۸۳)، فرهنگ و بستر نوآوری را توانایی انجام دادن امری ابتکاری تعریف کرده است که به خلق محصول با خدمتی جدید منجر شود، به طوری که این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گیرد یا به وسیله آموزش ایجاد شود. رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، به بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: شهرداری های استان کرمانشاه) پرداخته اند. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی شهرداری های استان کرمانشاه می باشد. نتایج حاصل از تجزیه تحلیل آماری انجام گرفته بر روی نمونه آماری شامل ۳۵۱ نفر از کارکنان شهرداری های استان کرمانشاه که با استفاده از روش نمونه گیری غیر احتمالی به دست آمده، توسط نرم افزار SPSS در سطح خطای ۵٪ مشخص گردید که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیر مثبت معناداری بر بهره وری منابع انسانی در شهرداری های استان کرمانشاه دارد. بنابراین استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان می تواند فضای مساعد برای افزایش بهره وری را تضمین کند. نوروزی و همکاران (۱۳۹۴)، به بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان از طریق سرمایه اجتماعی، مورد مطالعه: کارکنان شهرداری مناطق پنج گانه شهر رشت پرداخته اند. یافته های پژوهش نشان می دهد که جو سازمانی به صورت مستقیم بر سرمایه اجتماعی و به صورت غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معنادار می گذارد و سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد سازمانی گذاشته است. معینیان میانداوب و برنجی (۱۳۹۷)، در بررسی تحقق پذیری حکمروایی خوب شهری با تأکید بر نقش نهاد شهرداری (مورد مطالعه: شهر تبریز)، به این نتیجه رسیده اند که شهر تبریز در گرداب مدیریت بخشی و سلولی و نگرش از بالا به پایین گرفتار گردیده است و از مدیریت ناکارآمد، ضعف ساختاری و نهادی در اداره امور شهر رنج می برد.

## ۴- مبانی نظری پژوهش

### ۴-۱- مدیریت دانش

مدیریت دانش، مجموعه فرایندهایی برای فهم و به کارگیری منبع راهبردی دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می کند (davenport, 1998, pp.41-56). مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روش های تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد. بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار گیرد، می توان آن را به دو نوع دانش تصریحی و ضمنی تقسیم بندی کرد، "نوناکا" و نویسندگان دیگر از جمله "هال" و "آندریانی" دانش تصریحی را دانشی می دانند که قابل رمزگذاری و کدگذاری باشد. در نتیجه، می توان آن را به سادگی مخابره، پردازش و منتقل کرد و در پایگاه داده ها ذخیره کرد (حسنی مقدم، ۱۳۸۷: ۴). ریشه مدیریت دانش را می توان در حوزه های پیشرفته ای از قبیل مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، باز مهندسی فرآیند تجاری (BPR)، نظام های اطلاعاتی (IS) و مدیریت منابع انسانی (HRM) مشاهده کرد. از نظر تاریخی، سه نسل از مدیریت دانش را می توان از یکدیگر متمایز کرد. دوره ۱۹۹۵-۱۹۹۰ به -

عنوان اولین نسل مدیریت دانش شناخته شده است. در طی این نسل، بسیاری از اقدامات بر تعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه مدیریت دانش برای تجارت و طراحی پروژه‌های تخصصی مدیریت دانش مبتنی بود (Nonaka, 1994). مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید، گرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش خیلی پیش تر آغاز شده بود. نسل دوم مدیریت دانش در اوایل ۱۹۹۶ پدیدار شد. به این شکل که بسیاری از سازمان‌ها، پست‌های جدید سازمانی برای مدیریت دانش در نظر گرفتند از جمله مدیر ارشد دانش. منابع متفاوت مدیریت دانش با یکدیگر ترکیب شده و به سرعت در مباحث روزانه سازمانی به کار گرفته شدند (شوقی و خوش قیام، ۱۳۹۲). بنابر عقیده ویگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، یک تفاوت با دیگر نسل‌های مدیریت دانش این است که نسل سوم مدیریت دانش با فلسفه سازمان، استراتژی، اهداف، شیوه‌ها، نظام‌ها و رویه‌های سازمانی یکپارچه شده و تبدیل به کار روزانه کارکنان و محرک برای آنها شده است (Dalkir, 2005). نیومن و کنراد<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، و همچنین ماسا و تستا<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، الگوی عمومی دانش ارائه داده اند. در این الگو دانش در چهار زمینه سازماندهی می‌شود؛ این زمینه‌ها عبارتند از: خلق دانش، حفظ دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش (مقصودلو، ۱۳۹۶؛ کهریایی، ۱۳۹۴).

#### ۴-۲- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe et al, 2000, p.30). مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست‌یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (Armstrong, 1993, p.34). مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگه‌داشت منابع انسانی است (Decenzo, Robbins, 1988, p.4).

#### ۴-۳- توانمند سازی

بهبود سازی و توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شود (Carter, 2001, p.103).

#### ۴-۴- خلاقیت و نوآوری

خلاقیت پیدایی و تولید اندیشه و فکری جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن اندیشه و فکر آن است. نوآوری به معنی به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در سازمان می‌تواند به صورت کالایی جدید خدمت و یا راه حل جدید انجام دادن کارها باشد (سلطانی، ۱۳۸۲:۱۴۱). خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی کردن آن افکار تازه و نو است (جعفری، ۱۳۷۸:۵۵). در واقع، نوآوری فرایندی است که از طریق آن، سازمان مشکلات موجود را شناسایی و تعریف می‌کند، سپس، فعالانه دانش جدید را برای حل آن‌ها به کار می‌گیرد.

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و افزایش کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ برای مثال افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها ارائه تولیدات یا خدمات از روش بهتر، رسیدن به تولیدات یا خدمات جدید و ...

روبرت جی اسنبرگ و لیندای اوهارا در بررسی‌های خود، شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانستند؛

الف) دانش: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان بسیار

ب) توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از راه تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل؛

ج) سبک فکری: افراد خلاق معمولاً در برابر روش ارائه شده از سوی سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.

د) انگیزش: افراد خلاق برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.

ه) شخصیت: افراد خلاق ویژگی‌های شخصیتی ای مانند؛ پی‌گیر بودن، مقاوم بودن در برابر فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در برابر وسوسه‌های هم‌رنگ جماعت شدن دارند.

و) محیط کار: افراد خلاق در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند (اسحاقی، ۱۳۸۷:۱۵).

#### ۴-۵- بهره‌وری و موانع آن در نظام اداری

1. Wiig  
2. Newman & Conrad  
3. Massa & Testa

بهره وری یعنی استمرار در انجام کارهای روزمره اداری و به سرانجام رساندن آنها به صورت درست و دائم. می توان برای بهتر شدن روند کاری و تفهیم نمودن آن برای دیگران از نکات کلیدی زیر در این خصوص برای مدیریت بهینه استفاده نمود:

۱- بهره وری در سازمان های دولتی که برای خدمات عمومی به مردم نیازمند به کار بردن الگوهای مدیریتی می باشند و صرفاً برای این گروه خاص نبوده و برای مشاغل دیگر نیز از قبیل: واحدهای خدماتی، تولیدی و صنعتی و... را شامل می شود.

۲- سودآوری در سازمان با گران فروشی و ارائه خدمات با قیمت بالاتر همراه است با افزایش نیروی انسانی، تجهیزات و ماشین آلات و... که نمی تواند معادل سودآوری در سازمان باشد.

برنامه های آموزش بهره وری در سازمان باید فراگیر، با برنامه از پیش تعیین شده و تحت نظارت مدیران ارشد و مسئولین ذی ربط به صورت مستمر انجام گردد و در این خصوص میزان افزایش مشارکتی کارکنان آن سازمان ملاک عمل سازمان می باشد. با ایجاد یک نظام اطلاعاتی جامع و هوشمند در سازمان به تعیین شاخص های مکی برای هر واحد سازمانی و حمایت از اجرای برنامه های افزایش بهره وری قام های موفق تری برداشت که آن هم نیازمند حمایت، تشویق و پاداش در سازمان به کارگیری نظام ارزشیابی کارکنان با اندازه گیری بهره وری باید در یک دوره زمانی معین میسر می باشد. موانع بهره وری در سازمان ها و نظام اداری شامل موارد زیر می باشد:

- ضعف مدیریت؛
- نیروی انسانی غیر متخصص؛
- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان؛
- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان؛
- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی؛
- کم کاری؛
- رانت های مختلف؛
- مشغله زیاد کاری مدیران؛
- روش های انجام کار (شریف زاده، ۱۳۷۲).

#### ۴-۶- ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم ارزشیابی

ارزشیابی عملکرد یکی از زیر نظام های مدیریت عملکرد است که به منظور سنجش و ارزش گذاری سالانه عملکرد مدیران و کارمندان با استفاده از روش ها و ابزارهای لازم با نگاه به گذشته و قضاوت در مورد میزان تحقق برنامه های مورد توافق بین ارزشیابی شونده و مقام مسئول، انجام می گیرد. در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثر بخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند. عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش (رابینز، ۱۳۷۴). ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که بر اساس آن اقداماتی به منظور بررسی و سنجش عملکرد سازمان ها (عمومی و خصوصی) و افراد (مدیران و کارکنان) صورت می گیرد و هدف نهایی آن بهبود و ارتقای عملکرد در قالب مفاهیمی چون کارایی، اثر بخشی، پاسخگویی و رضایت عمومی است (برک پور، ۱۳۸۳). امروزه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها، ارزیابی عملکرد است. بنابراین ضروری است در ارزیابی عملکرد از سیستمی استفاده شود که در آن تمامی ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گیرد (جعفری اسکندری و کشوری، ۱۳۹۴).

ارزیابی استراتژیک عملکرد سازمان ها، همواره یکی از اولین و اساسی ترین پیش نیازهای تدوین برنامه های بهبود برای سازمان ها می باشد و از اهمیت بالایی برخوردار است تا آنجایی که یکی از امور جاری سازمان ها شناسایی نقاط قوت و ضعف خود می باشد (مهرکان و دهقان نیری، ۱۳۸۸). استفاده از اطلاعات و داده های عملکردی در شهرداری، بر درک عملکرد، ظرفیت، نیازها، مشکلات، تخصیص مناسب و اثر بخشی منابع، بهبود کیفیت و کارایی عملیات، شناسایی و معرفی بهترین تجربیات، بالا بردن پاسخگویی داخلی، بهبود فرایندهای داخلی، پیشرفت در وضعیت موجود، بهبود شاخص ها متمرکز خواهد بود. همچنین شهرداری ها (به عنوان متولیان مدیریت شهری) از اطلاعات عملکرد در جهت بالا بردن درک سازمان از عوامل مؤثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت مانند طرح ریزی اولویت ها، مدیریت استراتژیک و مدیریت برنامه که شامل چرخه برنامه ریزی، بودجه ریزی و اطلاع رسانی، هدایت و گزارش دهی است استفاده می کنند (وردی نژاد و یمینی، ۱۳۸۷).

در یک ابر سازمانی مانند شهرداری، که دارای واحدهای سازمانی و منطقه ای متعددی است، نیاز به مقایسه عملکرد هر یک از کارکنان، مدیران این واحدها با یکدیگر، به عنوان نیاز مدیران ارشد، مطرح است. دوره ارزشیابی به دوره زمانی اطلاق می شود که عملکرد مدیران و کارمندان در آن بازه مورد ارزشیابی قرار می گیرد. در این دستورالعمل، دوره ارزشیابی اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند ماه همان سال می باشد. مدیران و کارمندان باید در هر دوره ارزشیابی، حداقل شش ماه اعم از پیوسته یا منقطع به خدمت اشتغال داشته باشند تا مورد ارزشیابی قرار گیرند. حد نصاب مقرر در ارزشیابی سالانه برای مدیران و کارمندان رسمی عبارت از کسب حداقل ۵۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد (موضوع ماده (۱) آیین نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری). حد نصاب مقرر در ارزشیابی عملکرد سالانه برای کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی حداقل ۷۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد.

#### ۴-۶-۱- اهداف ارزشیابی عملکرد

۱. ارزشیابی و حصول اطمینان از تحقق اهداف و برنامه های عملیاتی دستگاه های اجرایی در طول یک دوره معین؛  
۲. ارزشیابی و قضاوت در خصوص سطح عملکرد اختصاصی و عمومی مدیران و کارمندان بر اساس عوامل و معیارهای تعیین شده؛

۳. اطلاع از بازده و نتایج عملکرد مدیران و کارمندان در دستگاه های اجرایی؛

۴. شناخت نقاط قوت و ضعف مدیران و کارمندان و استفاده از نتایج آن در تصمیم گیری های اداری؛

۵. شناخت نیازها و فراهم آوردن زمینه های مختلف ارتقاء سطح عملکرد مدیران و کارمندان؛  
در راستای دست یابی به اهداف سازمانی در طول سال که نیازمند انگیزه قوی کارکنان است با نظام پاداش در سازمان و مدیریت عملکرد ارتباط نزدیک وجود دارد، در این خصوص نو و اسنل نیز به ارائه پنج راه حل برای بهتر کردن عملکرد کارکنان پرداخته اند، که این رویکردها عبارتند از:

- رویکرد مقایسه ای: ارزیابی کننده در مدیریت عملکرد باید عملکرد افراد را با دیگر کارکنان مقایسه کند و برای این کار از سه فن در این رویکرد استفاده می کند که شامل، رتبه بندی، توزیع اجباری و مقایسه زوجی می باشد که با ارزیابی عملکرد یک فرد با ارزش گذاری در یک گروه کاری مشخص می شود.

- رویکرد ویژگی های فردی: موفقیت مطلوب سازمان با گسترش ویژگی های معین در راستای مدیریت عملکرد، جنبه مهم این رویکرد می باشد که به آن تأکید دارد. در این رویکرد نیز فونونی به کار می رود تا مجموعه ای از رفتارها و ویژگی های افراد و کارکنان به دست آید که شامل، ابتکار کاری، مدیریت و رهبری، داشتن قابلیت رقابتی و ارزیابی کردن افراد و کارکنان، است.

- رویکرد رفتاری: یک کارمند در طول فعالیت سالانه م مداوم تلاش می کند تا هر چه بهتر در سازمان و کارش موثر تر واقع شده و کارائی بهتری از خود نشان بدهد که این رویکرد در تلاش است تا این چنین رفتارهایی را تعریف کند. در این رویکرد نیز فونونی لازم است به کار گرفته شود که در این خصوص ارزیابی می تواند تشخیص و ارزیابی کند که کدام یک از کارکنان هر کدام از این رفتارها را از خود نشان می دهند، که شامل، قرار گرفتن در شرایط خاص و وقایع حساس، قرار گرفتن در رتبه بندی یا درجه بندی رفتاری و قیاس شدن با دیگران، مشاهده و تشخیص رفتاری، مراکز سنجش و رفتار سازمانی، می باشد.

- رویکرد نتایج: تمرکز و هدف اصلی این رویکرد بر نتایج به دست آمده از اندازه گیری یک شغل و گروه های کاری در سازمان با دست یافتن به اهداف و مدیریت اهداف و نتایج به دست آمده می باشد که با جدا نمودن فردیت و اندازه گیری جدا از هم می توان نزدیک ترین ویژگی های فردی و شاخص های آن را در اثر بخشی در سازمان به دست آورد که در راستای به کارگیری دو نظام عملکردی در سازمان میسر می شو که شامل، نظام ارزیابی و اندازه گیری بهره وری و مدیریت بر مبنای اهداف تعیین شده می باشد.

- رویکرد کیفیت: رویکردهای بیان شده قبلی جزء رویکردهای سنتی تلقی می شوند که در راستای اندازه گیری و ارزیابی افراد به کار گرفته شده اند، اما رویکرد کیفیت بر مبنای مشتری گرایی و جلوگیری از بروز هر گونه خطا و اشتباه در سازمان می باشد و در تلاش است تا رضایت مشتریان از هر گروه داخلی و خارجی را تامین بنماید (مبیینی دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

#### ۴-۶-۲- کارت متوازن

اوایل دهه ۱۹۹۰، روبرت کاپلان و دیوید نورتون (۱۹۹۲)، ابزاری برای اندازه گیری عملکرد معرفی کردند که کارت ارزیابی متوازن نام گرفت. این مدل یک سری سنجه های عملکردی را عرضه می کند که می توان آن ها را در چهار طبقه تقسیم بندی کرد: عملکرد مالی، روابط مشتری، فرآیندهای کاری داخلی و فعالیت های رشد و یادگیری (Kaplan & Norton, 1996). کارت امتیازی متوازن، از جمله پرکاربردترین الگوهای ارزیابی عملکرد شهرداری ها در سطح دنیا محسوب می شود. با این همه، ارزش افزوده این پژوهش، توسعه این کارت، به نحوی است که شاخص های ذیل هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن، به پایش صرف عملکردی محدود نشود بلکه عوامل اثرگذار بیرونی و خارج از اراده مدیران نیز در پایش مورد نظر، مورد تأکید جدی قرار گیرد. بی شک، عوامل بیرونی متعددی بر عملکرد مدیران و سازمان تحت نظر آنها موثر است که از آن جمله می توان به تعداد کارکنان، تحصیلات کارکنان، بودجه، سختی کار، تخصصی بودن کار، بحران مدار بودن فعالیت و... اشاره نمود که هیچیک از این عوامل جزو شاخص های عملکردی محسوب نمی شود، لیکن به نحو شایان توجهی بر عملکرد سازمان، تأثیر می گذارد. تأکید بر میزان تأثیر عوامل بیرونی بر عملکرد (بویره در زمانی که مدیریت ارشد سعی در بررسی مقایسه ای واحدهای زیر مجموعه خود را دارد) واجد اهمیت است.

#### ۴-۷- ارزیابی با استفاده از نظریه داده بنیاد

سابقه نظریه داده بنیاد به سال ۱۹۶۷ برمی گردد. نظریه داده بنیاد یک روش پژوهش عمومی برای تولید نظریه است. منظور از این روش، ارائه نظریه ای برگرفته از داده هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام مند گردآوری و تحلیل شده اند. کلیه داده و تحلیل های انجام گرفته و گردآوری شده در این راهبرد ارتباط نزدیکی با هم دارند و در این خصوص به جای مطالعه موارد و نتایج به دست آمده و مقایسه آن با نظریه از پیش تعیین شده، پژوهشگر می تواند کار خود را با یک حوزه مطالعاتی خاصی آغاز نماید و اجازه بدهد تا نظریه خود را از بین داده ها نشان دهد. نظریه ای که بر حسب دریافت مستقیم از داده و استنتاج پژوهشگر بیرون آمده نسبت به نظریه ای که بر اساس تجزیه و تحلیل صرف بیان شده، بسیار بیشتر به واقعیت نزدیک است و از آنجا که نظریه داده بنیاد حاصل تلاش و بصیرت پژوهشگر بوده و درک عمیق تری از یافته ها را نشان می دهد، خود می تواند راهگشا و رهنمود کاملی برای ارزیابی با استفاده از نظریه داده بنیاد باشد. در خصوص مراحل اجرای نظریه داده بنیاد نیز می توان طبق موارد بیان شده پیش رفته و ارزیابی انجام شده را تکمیل نمود، که عبارتند از: طرح سوالات از پیش تعیین شده و شروع پژوهش، تحلیل و بررسی داده ها و گردآوری اطلاعات به دست آمده و دسته بندی آنها به صورتی که در این خصوص به مرحله اشباع رسیده باشیم، تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده و طبقه بندی آنها، کد گذاری داده ها و اطلاعات به دست آمده که خود شامل کد گذاری آزاد، کد گذاری محوری و انتخابی (گزینشی) می باشد و در آخر می توان فرضیه را مطرح نمود، که به سوالات بیان شده در قسمت فرضیه می توان جوابدهی نمود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

## ۵- جامعه و نمونه آماری

نمونه آماری مورد مطالعه از میان ۲۰ نفر از کارشناسان آگاه به حوزه منابع انسانی و موضوع پژوهش از شهرداری خوی، به صورت نمونه گیری غیر احتمالی به شیوه قضاوتی انتخاب شد و پس از انجام ۱۰ مصاحبه، به مرحله اشباع رسیدیم؛ یعنی از مصاحبه با افراد جدید اطلاعات بیشتری به دست نمی آمد.

## ۶- مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی

شهرستان خوی در ناحیه شمال غربی استان با جمعیت ۳۷۰۰۷۲ نفر، به مرکزیت شهر خوی، در فاصله ۱۶۰ کیلومتری از مرکز استان قرار دارد (طی آخرین تقسیمات کشوری به دو شهرستان خوی، به مرکزیت خوی و چابپاره به مرکزیت قره ضیاءالدین تفکیک شده است). خوی به عنوان مهد تمدن ۶۰۰۰ ساله که در سالنامه های آشوریان به نام خویه وه، در تورات به نام حویه، در کتاب (العالم من المشرق الی المغرب)<sup>۱</sup> با نام خویه، آمده و در سال ۲۵۰ هـ ق آیین خرداد در کتاب (المسالک الممالک)<sup>۲</sup> با نام کنونی خوی از آن یاد می کند. شهر در موقعیت جغرافیایی ۴۴ درجه و ۲۸ دقیقه طول جغرافیایی و ۳۸ درجه و ۵۶ دقیقه عرض جغرافیایی واقع شده و اختلاف ساعت شهر خوی با تهران ۲۵ دقیقه و ۳۴ ثانیه است یعنی ساعت ۱۲ ظهر خوی ساعت ۱۲ و ۲۵ دقیقه و ۳۴ ثانیه تهران است. وسعت آن در محدوده طرح تفصیلی و توسعه و عمران منقضی شده ۱۰۵۰ هکتار و با در نظر گرفتن ساخت و سازهای پیرامونی خارج از محدوده بالغ بر ۱۴۲۲ هکتار است. در زمینه بخش کشاورزی، نقش و جایگاه شهر خوی در استان و استقرار در یک ناحیه روستائی، شرایط اقلیمی و طبیعی و وجود زمین های حاصل خیز متعدد در دشت خوی موید رشد این بخش بالاتر از متوسط رشد اقتصادی شهر است. شهر خوی به رغم رشد پائین تر بخش خدمات از متوسط رشد استان و شهر، که بیشتر به علت رشد منفی خدمات عمومی و جذب شاغلان جدید شهر و شاغلان روستائی به خصوص نیروی شاغل با تخصص پائین به سمت بخش صنعت؛ مثل صادرات فرش های دستیافته به کشورهای اروپائی و مشاغل کاذب صورت گرفته، شهری خدماتی است (شهری و اصغری شیوه، ۱۳۹۷). برای تعیین ساختار سازمانی مناسب شهرداری، اطلاعاتی جمع آوری شد که از جنبه های مختلف به وضعیت شهرداری، وظایف آن، کاستی ها و نقاط قوت آن می پردازد. ساختار سازمانی شهرداری از سه سطح اصلی مدیریت تشکیل شده است. در بالاترین سطح، حوزه شهردار قرار دارد که مدیریت آن را شهردار شهر برعهده دارد و دبیرخانه شورای اسلامی شهر نیز زیر نظر آن فعالیت می کند. سطح دوم شامل معاونت عمرانی و شهرسازی، معاونت خدمات شهری و مدیریت اداری و مالی است. در سطح سوم، مدیریت امور شهرسازی و معماری و مدیریت امور فنی و عمرانی قرار دارد. این دو بخش مدیریت، زیربخش های معاونت عمرانی و شهرسازی است. شهر خوی بر اساس آمار جمعیتی طبق یافته های موجود بین ساختار سازمانی بین ۴۰ تا ۵۰ هزار نفر قرار دارد و لزوم تشکیل سه حوزه معاونت در آن ضروری به نظر می رسد. یکی از بزرگ ترین مشکلات پیش روی شهرداری ها، بخصوص شهرداری خوی مشخص نبودن پست های سازمانی، وظایف و کارکرد آنها برای خود و شهروندان است. این مشکل ارتباط مستقیمی با ساختار سازمانی شهرداری دارد. چرا که در صورت مشخص نبودن فرایندهای کاری و وظایف، ساختار بر اساس شرایط حاکم بر سازمان شکل نگرفته بلکه دیکته شده است. این در حالی است که ساختار سازمانی شهرداری ها به صورت هرمی و بنابراین کارکرد گراست. بدین معنی که هر معاونت یا جایگاه سازمانی بر اساس کارها یا

۱- رجوع به کتاب حدود العالم من الشرق الی المغرب که در ۳۷۲ هجری قمری به کوشش دکتر منوچهر ستوده در تهران توسط نشر کتابخانه طهوری به چاپ رسیده است.

۲- رجوع به کتاب مسالک و ممالک تألیف ابواسحق ابراهیم اصطخری با اهتمام برج افشار، بنگاه ترجمه و نشر کتاب.

وظایف لازم الاجرا در ساختار سازمانی آرایش می یابد. در این حالت، ساختار سازمانی با رویکرد فرایندگرا شکل می گیرد. بنابراین، برای بررسی و تحلیل ساختار شهرداری، وظایف و فرایندهای اجرایی آن باید مشخص گردد. شهرداری در بعضی پست ها نیروی مازاد دارد، ولی در بعضی پست ها با کمبود نیرو مواجه است. بر این اساس، یک جایگاه سازمانی حذف یا اضافه می شود، یا به طور کلی نوع دیگری از ساختار سازمانی پیشنهاد می شود.

## ۷- بحث و یافته های پژوهش

نتایج در قالب چهار موضوع عوامل انگیزشی، عوامل آموزشی، عوامل محیطی و عوامل ساختاری در پاسخگویی به سؤال اساسی، شناسایی و سازمان دهی شد که در ادامه می توان هر یک از چهار قالب ذکر شده را در ارائه فرضیه ها بررسی کرد.

جدول ۱: کدگذاری و روابط بین تم ها انتخابی بر اساس نتایج حاصله و ارزشیابی انجام شده، مأخذ: نگارنده، ۱۴۰۰

ردیف	عنوان	تم های استخراج شده	کدهای استخراج شده
۱	عوامل انگیزشی	ایجاد خلاقیت	ارائه و به کارگیری روش های جدید، گرایش به تغییر، کشف و استفاده استعدادها فردی؛
		افزایش رضایت	احساس آرامش، شایسته سالاری، خشنودی کارکنان، عدم ابهام در تعریف شغل، وجهه و اعتبار شغل؛
		نظام پاداش دهی	شناخت و رفع نیازهای کارکنان، قدردانی از کارکنان موفقی با پرداخت پاداش اضافه کار؛
۲	عوامل آموزشی	دانش کاری	دانش چگونگی انجام کار، دانش اطلاعات نقاط قوت و ضعف کار، دانش چگونگی برطرف کردن؛
		توسعه نوآوری	تولید صلاحیت، شایستگی، توانایی، قابلیت، اعتماد و احترام متقابل از طریق برنامه ریزی آموزشی، استفاده بهینه از آموزش و کسب مهارت های جدید، پیشرفت علمی از طریق استفاده مؤثر از فرصت ها و دوره های آموزشی؛
		ماندگاری (مهارت آموزی)	پیشرفت در شغل، بهبود عملکرد، تناسب شغل و شاغل، کاهش فشار روانی، استرس و ترس از انجام صحیح وظایف محوله؛
۳	عوامل محیطی	توجه به ایمنی	آگاهی از اصول و قوانین ایمنی محیط کار، پایبندی به این اصول و مقررات جهت حفظ ایمنی خود و همکاران؛
		جلب رضایت مراجعین	ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، اداره امور با کمترین سطح شکایت، کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعین، نظرخواهی از مشتریان برای جذب مشتریان؛
		پایبندی به سیاست ها و قوانین سازمانی	رعایت سلسله مراتب سازمانی، وقت شناسی، توجه به سرعت انجام کار، انجام به موقع کار، رعایت قوانین و ضوابط تصویب شده در شرکت؛
۴	عوامل ساختاری	تعهد سازمانی	حس وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، سعی در حفظ پایبندی نسبت به ارزش های سازمان، احساس مسئولیت در انجام صحیح وظایف محوله و پایبندی به اصول اسلامی و وجدان کاری؛
		اصول مدیریت	داشتن اطلاعات لازم و کافی در رابطه با اتخاذ تصمیم های بهنگام و مطابق طر ها و برنامه ها، پیش بینی نیازها، مشکلات و احتیاجات، برخوردار بودن از دید گسترده در مسائل مختلف، توانایی استنباط و تحلیل فرصت ها و تهدیدات سازمانی، ایجاد انگیزه و ...؛
		روابط سازمانی	برقراری روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان، ایجاد انگیزه برای کار، به رسمیت شناختن منافع مشترک، بقا و سلامتی سازمان، انتقال و تبادل اطلاعات و دانش بین کارکنان؛
		اخلاق فردی	متانت و رازداری، رعایت اصول اخلاقی و کاری، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، قدرنارائه و استدلال ایده های نوین در کار، داشتن انعطاف فکری، صداقت و صراحت در بیان نظرات و دیدگاه ها، احساس مسئولیت در برابر مافوق، ارباب رجوع، همکاران و جامعه؛

فرضیه اول: بالا بردن انگیزه کارکنان با ارائه و به کارگیری روش های جدید، شناخت و رفع نیازهای کارکنان، بهبود نظام پاداش دهی باعث افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره وری در سازمان می شود.

فرضیه دوم: سرمایه گذاری در توسعه آموزش کارکنان باعث ارتقای دانش چگونگی انجام کار، کسب مهارت های جدید، توسعه نوآوری، پیشرفت در شغل، تولید شایستگی و توانایی، کاهش فشار روحی و استرس و در نتیجه ماندگاری کارکنان و افزایش بهره وری در سازمان می گردد.

فرضیه سوم: شناخت عوامل محیطی سازمان شامل: آگاهی از اصول ایمنی، پایبندی به اصول و قوانین، رعایت سلسله مراتب سازمانی و افزایش دقت و سرعت در انجام کارها باعث ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط، بهبود عملکرد، جلب رضایت مراجعین، کاهش شکایات و در مجموع ارتقای بهره وری می شود.

فرضیه چهارم: عوامل ساختاری با رعایت اصول اخلاقی، مسئولیت پذیری، ایجاد حس پایداری و تعهد نسبت به ارزش های سازمان همچنین ارزشیابی دوره ای کارکنان و بازبینی اثربخش کار توسط مدیران، موجب افزایش تبادل اطلاعات و دانش، برقراری روحیه تعاون و همکاری و بهبود عملکرد و افزایش بهره وری در سازمان می شود (مبیینی دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

## ۸- نتیجه گیری

شناسایی دانش ضمنی اغلب با موانع بسیاری روبه روست، در این راه، ایجاد فضای ارتباطاتی مناسب بین کارکنان و فراهم کردن شرایطی که آن ها قادر باشند نظرهای خود را به راحتی بیان کنند، و ارزیابی و انتقاد کنند، بسیار موثر و کارا است. بهات نیز چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت های کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش در سازمان می داند. انتقال دانش، شامل مجموعه فعالیت هایی است که به منظور انتقال دانش سازمان میان اعضا انجام می گیرد. فعالیت هایی مانند جلسه های بحث و تبادل نظر برای انتقال تجربه ها و شیوه های کاری، تمایل اعضا به همکاری و کمک به همکاران، مشارکت اعضا در سازمان برای بهبود روش های کاری، به کارگیری پایگاه های داده و در اختیار گذاشتن دانش سازمانی برای همه اعضا نشان دهنده میزان تلاش سازمان برای انتقال دانش سازمانی است. به طور کلی سرمایه اجتماعی به این ویژگی ها (اعتماد، ارزش، روابط، همکاری، تعهد متقابل، فهم متقابل و شبکه ها) متکی است. خلاقیت را می توان نوعی تفکر به شمار آورد که برآیند نیروهای عقلی و تخیلی فرد است و محدودیت های موجود را در می نوردد؛ تا ایده های نو ابداع کند؛ به تولید کالا، فرایند یا خدمات جدید می انجامد و موجب سودآوری سازمان شده و بقای آن را تضمین می کند. با ارزشیابی عملکرد کارکنان می توان علاوه بر شناسایی نیروی کار مازاد در سازمان، نسبت به به کارگیری کارکنان و نقل و انتقال آنها و خاتمه دادن به کار تصمیم گیری نمود و از سوی دیگر می توان با به کار بردن ارزشیابی عملکرد هر یک کارکنان به افراد موفق در زمینه های شغلی و پست های بالاتر برای آنها اقدامات لازم را انجام داد و زمینه تشویق و پاداش فراهم می شود و در نهایت بهره وری سازمان با ترفیع و انتصاب پست های بالاتر برای افراد موفق می تواند رقابت را در سازمان بین کارکنان دو چندان نماید. در این ارزشیابی علاوه بر شناسایی افراد نخبه و موفق می توان نارسائی های مهارتی و نقاط ضعف و قوت کارکنان را نیز بررسی و شناسایی نمود و به مدیران ارشد گزارش داده شود تا طبق مقررات و چارچوب سازمان برنامه های آموزشی برای ارتقاء سطح علمی و کارائی بهتر اجرا گردد. با کاربرد ارزشیابی عملکرد هر یک از کارکنان و در حالت کلی در سازمان می توان پی برد که کدام برنامه های آموزشی در پیشبرد اهداف سازمان اثر بخش و قابل اعتماد بوده است تا بر اساس آن و نتایج به دست آمده از بهره وری بهتر در سازمان، بتوان پایه و مبنایی برای تخصیص پاداش برای کارکنان تعیین نمود. پاداش در سازمان برای کارکنان موفق و نمونه می توان آنها را تشویق کرده و فرایند همکاری با سازمان تقویت شده و بین دیگر کارکنان هم فضای رقابتی به میان آید. هر یک از کارکنان مشغول به کار در سازمان ها دوست دارند تا فضای رقابتی به وجود بیاید و برای عملکردشان پاداش تعیین شود. نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی های کارکنان در سازمان ها از جمله شاخص ها و ملاک های ارزشیابی کارکنان محسوب می شوند که اکثر مدیران موسسات از آن پیروی می کنند. ملاک ارزیابی کارکنان که توسط مدیران آن سازمان بررسی می شود می تواند در بر گیرنده شیوه مدیریتی آن فرد در سازمان و نحوه برخورد با ارباب رجوع و مشتریان آن سازمان باشد و همچنین عملکرد هر فرد در گروه و سازمان که پست شغلی را عهده دار می باشند. شاخص هایی که برای ارزیابی کارکنان امروزه مورد تأیید مدیران موسسات و سازمان ها می باشد، داشتن تجربه کافی در زمینه شغلی، متعهد به کار و سازمان و اطمینان بخشی در این خصوص و هوشیاری و موفق بودن در کار، می باشد، که همه موارد بیان شده در ارزشیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گرفته و سطح هر یک از کارکنان بر اساس رتبه و امتیازی که گرفته اند، مشخص می گردد. معیارهایی که برای ارزیابی کارکنان همواره در نظر گرفته می شود، با موفقیت و شکست همراه می باشد و ارتباط نزدیکی به هم دارند، که باید تلاش شود تا روش موفق تری انتخاب گردد. در ادامه مباحث مطرح شده و یافته های پژوهش به اکثر مواردی اشاره شد که از معیارهای کیفی و ذهنی بهره منده شده بودند و از معیارهای کمی و عینی اجتناب کرده و دور گذاشته شده بود که خود این توجه به ارزیابی های ذهنی به تعصب و بروز خطاهای روانی افراد که مورد ارزیابی قرار گرفته اند شده و انحرافات متعددی از قبیل خطاهای شبیه سازی، هاله ای، طلب قدرت یا ندر مرکز قرار گرفتن، نفوذ و تعصب، خصوصیات فردی، اشتباهات رایج در سخت گیری و آسان گیری و... را در پی دارد. به طبع ملاک هایی که برای ارزیابی کارکنان در نظر گرفته می شود با توجه به پست و درجات شغلی و سطوح سازمانی متفاوت در نظر گرفته می شود و در ارزشیابی مدیران و سرپرستان بر خلاف کارکنان، شاخص ها و مولفه هایی از قبیل، مدیریت و رهبری، برنامه ریزی و سازماندهی افراد، تصمیم گیر، نظارت و قضاوت صحیح در شرایط بحرانی، ارتباط با کارکنان و دیگر مدیران و ابتکار عمل در ان پست سازمانی و آگاهی از مسائل سیاسی و پست مدیریتی و مشارکت دادن کارکنان و دیگر افراد در تصمیم گیری های آن سازمان و استفاده بهینه از کارکنان خلاق و موفق در فرایند کاری می باشد. چهار مولفه، انگیزش، آموزش، محیط و ساختار، شناسایی و تحلیل روابط بین مولفه های شناسایی شده در سازمان جزء موارد اصلی مورد بحث و تفحص پژوهش حاضر می باشد که در این راستا در قالب چها فرضیه ارائه شد و نتایج نشان دهنده افزایش بهره وری در سازمان با به کار گرفتن پاداش و مزایای کارکنان با ارزشیابی عملکرد بالا مواجه می شود و خلاقیت، نوآوری و ارتباط سازمانی قوی بین کارکنان و مدیران و رضایت مندی شغلی کارکنان با ایجاد فضای رقابتی و ماندگاری با ارائه خدمات با کیفیت بالا و در نهایت بهره وری موفق سازمان را به همراه داشت.

## منابع

۱. اسحاقی، سید حسین؛ (۱۳۸۷)، نوآوری، بستر شکوفایی، مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، قم: نشر دفتر عقل.
۲. امانپور، سعید؛ صفایی پور، مسعود؛ عباس پور، مریم؛ (۱۳۹۴)، بررسی میزان رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری هندیجان، فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی شهری چشم انداز زاگرس، دوره ۷، شماره ۲۳.
۳. ایمانی، حسین؛ قلی پور، آرین؛ آذر، عادل؛ پورعزت، علی اصغر؛ (۱۳۹۸)، شناسایی مؤلفه های سیستم تأمین منابع ارتقاء انسانی در راستای سلامت نظام اداری، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۲۵۱-۲۸۴.
۴. برک پور، ناصر؛ (۱۳۸۳)، طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد در سازمان شهرداری ها و دهیاری های ایران، ویژه نامه مدیریت استراتژیک شهری ۲، ضمیمه ماهنامه شهرداری ها، شماره ۲۲، صص ۶۸-۷۷.
۵. تقوایی، مسعود؛ صفرآبادی، اعظم؛ (۱۳۹۰)، نقش مدیریت شهری در دستیابی به توسعه پایدار گردشگری شهری مطالعه موردی: شهر کرمانشاه، مجله مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، سال اول، شماره ۴.
۶. جعفری، عبدالرضا؛ (۱۳۷۸)، کیفیت و نظام های کنترل، ماهنامه تدبیر، سال هشتم، شماره ۵۵، صص ۲۸-۳۹.
۷. جعفری اسکندری، میثم؛ کشوری، محمد رضا؛ (۱۳۹۴)، کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن پویا و تحلیل پوششی داده ها به منظور ارزیابی عملکرد صدا و سیما، فصلنامه علمی و پژوهشی، مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۸، شماره ۹، صص ۷۵-۸۹.
۸. حبیبی، داود؛ کسلایی، افسانه؛ افتخاری یوسف آباد، سیدجمشید؛ محمدی، سیده‌دایت؛ (۱۳۹۷)، بازخوانی شاخص های اثرگذار در رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری و مدیریت شهری، دو ماهنامه اقتصادی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال سوم، شماره ۱ (پیاپی ۹)، ۱-۱۲.
۹. حسنی مقدم، زهره؛ (۱۳۸۷)، بررسی رابطه جو و فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و بهره وری در مدیران مدارس شهرستان سمنان، پایانامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
۱۰. دانایی فرد، حسن؛ امامی، مجتبی؛ (۱۳۸۶)، راهبرد های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، فصلنامه اندیشه مدیریت، شماره ۱ (پیاپی ۲)، صص ۹۷-۶۹.
۱۱. رایبیز، استیفن پی؛ (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۱۲. رضایی، عماد؛ رستمی، یزدان؛ فلاح، محبوبه؛ قدیمی گرجانی، سمیرا؛ (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: شهرداری های استان کرمانشاه)، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه همایشگران مهر اشراق، مرکز همایش های دانشگاه تهران.
۱۳. رفیع پور، سعید؛ داداش پور، هاشم؛ رحمانی، مریم؛ هادوی، فرامرز؛ (۱۳۸۹)، ارزیابی اثر بخشی عملکرد شهرداری قاین از دیدگاه شهروندان، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۶، صص ۷۸-۶۳.
۱۴. رجب صلاحی، حسین؛ (۱۳۸۱)، ساختار حکومت محلی مدیریت شهری و شهرداری، برنامه ریزی و مدیریت شهری، مسایل نظری و چالش های تجربی، تهران: انتشارات سازمان شهرداری های کشور.
۱۵. سلطانی، ایرج؛ (۱۳۸۲)، راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۱، صص ۲۶-۳۰.
۱۶. سادات موسوی، مریم؛ حسینی، سیده‌ادی؛ خسرویگی بزرچلویی، رضا؛ (۱۳۹۸)، ارزیابی و اولویت بندی عوامل مؤثر در به کارگیری مدیریت دانش محور در شهرداری سبزوار، مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری، سال پنجم، شماره ۲، پیاپی ۹، صص ۲۲۱-۲۴۰.
۱۷. شوقی، بهزاد؛ خوش قیام، زهرا؛ (۱۳۹۱)، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (مفاهیم، تعاریف و نظریه‌ها)، تهران: شمیم دانش.
۱۸. شریف زاده، فتاح؛ (۱۳۷۲)، بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سوم.
۱۹. فراهانی بورقانی، سهیلا؛ آبدارزاده، پدram؛ فتوت، بنفشه؛ (۱۳۹۵)، اثر سرمایه های فکری بر نوآوری سازمانی با میانجی گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در رسانه های نوشتاری، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۶ شماره ۱.
۲۰. قبادی لموکی، تحفه؛ (۱۳۹۰)، سرمایه فکری و اثر بخشی مدیریت دانش، همایش منطقه ای حسابداری سرمایه فکری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گنبد کاووس.
۲۱. کهربایی، فاطمه؛ (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل تسهیل کننده استفاده از سرمایه فکری افراد در سازمان (مورد مطالعه: شعب بانک ملی ایران در غرب شهر تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: کرم الله دانش فرد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

۲۲. متقی حامد، علیرضا؛ (۱۳۸۳)، مهندسی مجدد ضرورتی اجتناب ناپذیر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۴، صص ۵۶-۶۳.
۲۳. مهرگان، محمدرضا؛ دهقان نیری، محمود؛ (۱۳۸۸)، کاربرد منسجم BSC-TOPSIS برای ارزیابی دانشکده های برتر مدیریت دانشگاه های استان تهران، مدیریت صنعتی، شماره ۲، صص ۱۵۳-۱۶۸.
۲۴. مبینی دهکردی، الهه؛ ابراهیمی، مسیح؛ (۱۳۹۵)، تحلیل نظام ارزشیابی عملکرد در بهره وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۵)، صص ۵۹-۸۱.
۲۵. موسوی، محمد؛ (۱۳۹۴)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های تابعه مدیریت شهری با استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال سوم، شماره ۱۴، صص ۹۷-۱۱۷.
۲۶. مقیمی، محمد؛ (۱۳۸۸)، اداره امور حکومت های محلی، مدیریت شوراها و شهرداری ها، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
۲۷. معینیان میاندوب، غزال؛ برنجی، نسیم؛ (۱۳۹۷)، بررسی تحقق پذیری حکمروایی خوب شهری با تأکید بر نقش نهاد شهرداری (مورد مطالعه: شهر تبریز)، نشریه معماری شناسی، سال دوم، شماره ۸، صص ۱-۹.
۲۸. مقصدلو، فرزانه؛ (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: عبدالرحیم نوه ابراهیم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۲۹. نوروزی، حسین؛ کاملی، علیرضا؛ بیگی، رویا؛ مهدی، مهدی؛ (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان از طریق سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری مناطق پنج گانه شهر رشت)، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۳۷-۱۵۴.
۳۰. وردی نژاد، فریدون؛ یمینی، سارا؛ (۱۳۸۷)، مدل ارزیابی متوازن و عملکرد شهرداری تهران، فصلنامه پژوهش های مدیریت شهری، شماره ۱، صص ۲۰-۲۷.
31. Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
32. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning ( in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>
33. DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 1988. Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Printice-Hall.
34. Davenport, T. and Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Boston: Harvard Business School Press.
35. Dalkir, K. (2005). "Knowledge Management in Theory and Practice", Elsevier Butterworth-Heinemann., Burlington.
36. Marr, B. (2004), "Measuring and Benchmarking Intellectual", Benchmarking: an International Journal, Vol. 11, No. 6, pp. 559-570.
37. Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, Vol. 5, No.1, pp.14-37.
38. Joo, J; Lee, S. M. (2009). "Adoption of the Semantic Web for overcoming technical limitations of knowledge management systems", Journal of Expert Systems with Applications, Vol.36, pp: 7318-7327.
39. Huang C F, Hsueh S.L.(2007). A Study on the Relationship between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis. Journal of Civil Engineering and Management, 4: 265-271.
40. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard mcasures that drive performance. Harvard business review, 70(1), pp,71-79.

