

طراحی و تبیین الگوی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور

سیما کاظمی^۱، محمد محمدی^{۲*}، نورمحمد یعقوبی^۳، جلیل جراحی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه زاهدان، زاهدان، ایران.

^۴ استادیار، گروه آمار، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

تاریخ دریافت: شهریور ۱۳۹۹، اصلاحیه: دی ۱۳۹۹، پذیرش: اسفند ۱۳۹۹

چکیده

ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان است. به طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا بتواند خلاقیت و کارآفرینی را در سازمان پرورش دهد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور است. رویکرد پژوهش کیفی و پارادایم تحقیق از نوع تفسیری و پژوهش براساس هدف، کاربردی و به صورت توصیفی از شاخه نظریه داده بنیاد است. جامعه آماری اساتید مدیریت خدمات بهداشت درمانی، مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور و اساتید مدیریت دولتی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند ۱۶ نفر تا اشباع نظری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. پس از انجام مصاحبه، اطلاعات به صورت کدگذاری انجام شد. نتایج تحقیق پس از تحلیل مضمونی نشان داد، کدهای باز شامل ۶۶ مفهوم و ۳۶ تم فرعی و ۸ تم اصلی (سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ارگانیک، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر دانش، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش عادلانه، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی، الگوبرداری و سنجش عملکرد، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش‌ها، سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور، سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه) شناسایی شد. بنابراین بهبود در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش موجب بهبود در مزیت رقابتی و افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان شده و از این طریق موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

واژه‌های اصلی: الگو، سیستم، ارزیابی عملکرد و پاداش، تمدن سازمانی، دانش محور

۱- مقدمه

امروزه در هر جامعه‌ای، سازمان‌ها کارکردهای مهمی دارند و نقشی حیاتی در زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اداره امور جامعه بازی می‌کنند. بدون سازمان‌های کارآمد و پویا، افراد نمی‌توانند به اهداف خود دست یافته و نیازهای گوناگون خود را برآورده سازند. در سازمان‌ها، منابع ارزشمندی وجود دارند که هر یک از آن‌ها، نقش مهمی در موفقیت آن‌ها ایفا می‌کنند [۱]. سرمایه انسانی به عنوان دانش افراد، مهارت‌ها و تجربی که می‌تواند فعالیت‌های نوآوری را تقویت کند، به کار گرفته می‌شود [۲]. منابع سرمایه انسانی نوع منحصر به فرد از منبع هستند که افرادی را شامل می‌شود که توانایی تسخیر آن بخش که برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند را دارد [۲۸]. سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، زیرسیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری،

*Mohammadi@iaubir.ac.ir

ارزیابی عملکرد، فرایند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمان ها است که صرفا شامل جمع آوری داده نمی شود و تحلیل نظام مند همه‌ی جنبه های یک سازمان را نیز در بر می گیرد. بنابراین، نتایج ارزیابی در شناخت بهتر، کنترل موثرتر و بهبود سازمان موثر است [۸].

اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد. به طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. ارزیابی عملکرد در سازمان های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه مدت، بلندمدت و میان مدت خاصی را برای خلاقیت ها مدنظر قرار می دهد. ارزیابی جهش ها در آینده متمرکز است و بین آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می کند [۲۴]. ماهیت ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد در دولت، برای تحقق دستورالعمل های جدید، در حال تغییر است. متسون^۱ (۱۹۹۸) توصیف می کند که چه گونه بسیاری از کشورها به این نتیجه می رسند که سیاست های متمرکز خدمات دولتی، مانعی برای ارائه ی موثر خدمات دولتی در شرایط مدرن رقابت جهانی هستند. وی اظهار می دارد که یک رویکرد جایگزین در مدیریت دولتی در حال شکل گیری است که براساس آن کیفیت عملکرد فردی و سازمان، جایگزین در مدیریت دولتی در حال شکل گیری است که براساس آن کیفیت عملکرد فردی و سازمانی، جایگزین کیفیت قابل قبول به عنوان اصل اساسی مدیریت می شود. بسیاری از دولت ها در حال حاضر در حال تغییر تعادل سیستم مدیریت دولتی خود به سمت سیستم های مدیریت دولتی عملکرد محور را بیان می دارد: (۱) وضوح نقش، (۲) وضوح هدف، (۳) مدیران مسئول و پاسخگو، (۴) پاداش برای عملکرد خوب، (۵) سیستم های مدیریتی و بودجه ریزی که عملکرد را حمایت می کند، (۶) مسئولیت پذیری و شفافیت، (۷) توانمندی های مناسب کارکنان، (۸) فرهنگ و ارزش هایی که با عملکرد سازمانی هم راستا هستند. فهرست ویژگی های متسون می تواند یک نقطه ی شروع مناسب برای بررسی تلاش های مختلف کشورهای مختلف برای اصلاح عملکرد و فعالیت های دولت برای افزایش بهره وری آن و تحقق نیازهای شهروندان باشد.

به طور معمول واژه ی سیستم های کنترل مدیریت، یادآور استفاده از تکنیک های مختلفی است که در سازمان های سلسله مراتبی، با هدف نظارت بر کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان در ارتباط با اهداف تعیین شده از سوی مدیریت به کار گرفته می شوند. براساس این تعریف، سیستم های کنترل مدیریت نیز باید به گونه ای توسعه یابند تا با پرورش مشارکت و خلاقیت کارکنان، به آنان اجازه ی بهره گرفتن از فرصت های کسب و کار را بدهد. دسی و رایان^۲ (۱۹۸۷)، نشان دادند که ارزیابی حمایتی و آگاهی دهنده، می تواند باعث برانگیختن افراد از درون شود، به نحوی که این امر منجر به خلاقیت گردد [۸].

میرسپاسی بعنوان مدلی وسیع تر از مدل های موجود در ارزیابی تعالی سازمانی مطرح گردیده است سابقه چندانی در ادبیات موجود حوزه های مختلف مدیریت ندارد [۳۴]. در مورد لفظ «تمدن» باید این نکته را در نظر داشت که تمدن، مفهومی بدیع و جدید است و لذا در بسیاری از مواقع که درباره ی آن قضاوتی صورت می گیرد یا حکمی صادر می شود، می بایست درصدی خطا را معقول و منطقی دانست. تمدن کلمه و مفهومی است که ما انسان های قرون جدید ساخته ایم و براساس آن، تاریخ محدودی انسانی و جغرافیایی را از ابعاد مختلف هنری، علمی، اقتصادی و... مورد بحث قرار می دهیم. کلمه ی تمدن در مقیاس وسیع تر و مرتبه ی عمیق تر، به مرحله ای از رشد فکری، علمی، ادبی و فرهنگی گفته می شود که فرد متمدن را به عنوان انسانی فرهیخته، از دیگر انسان ها ممتاز می سازد. در حوزه سازمان، تمدن عبارتست از تلاشی که فضای سازمانی و فرهنگ سازمانی، مشوق نظم، ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است این تمدن دارای ویژگی ها و کارکردهایی است که بدون این انطباق نمی توان انتظار تبادل، خلق و توسعه دانش داشت. به اعتقاد بامبرگر و مشولم (۱۳۹۴) خرده سیستم های منابع انسانی عبارتند از: خرده سیستم تامین منابع انسانی، خرده سیستم روابط کارکنان، خرده سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش. در این بین خرده سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش با استفاده از پاداش می توان در کارکنان ایجاد انگیزه کرد و به نوع نگرش و رفتار کارکنان جهت داد تاکید دارد [۳].

با توجه به جدید بودن مفهوم تمدن سازمانی و خلاء های دانشی در این زمینه، تحقیق حاضر به دنبال عملیاتی نمودن آن در حوزه مدیریت منابع انسانی است. در این راستا، طراحی و تبیین الگوی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در تمدن سازمانی دانش محور مورد توجه قرار گرفته است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

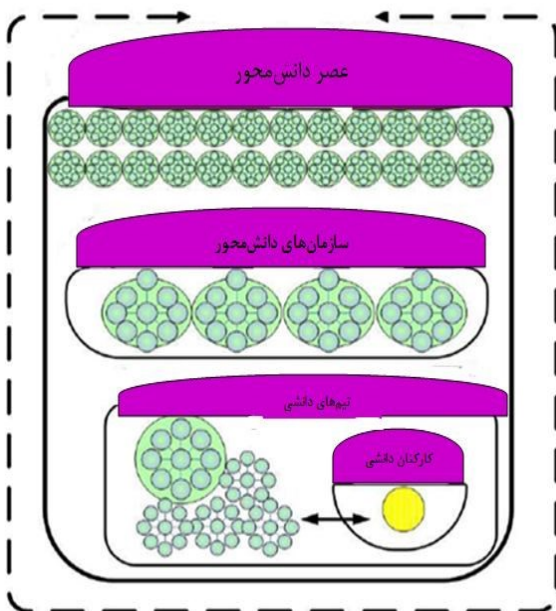
نظام ارزیابی عملکرد و پاداش، زیرسیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که می تواند نقش مهمی در شکل گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. ارزیابی عملکرد، فرایند رسمی بررسی عملکرد کارکنان بر اساس نظرات ارزیاب و با توجه به شاخص های مشخص شده است که بازخوردهای بهنگام و اطلاعات لازم را با توجه به اهداف سازمان با انتظارات مشتریان فراهم می آورد [۲۳]. ارزیابی عملکرد برای سازمان و کارکنان، مزایای چندانی به همراه دارد. ارزیابی عملکرد این اطمینان را ایجاد می کند که کارکنان اهداف سازمان را دنبال می کنند و از طریق بازخوردهای داده شده یادگیری کارکنان را تقویت می نماید. ارزیابی عملکرد باعث تقویت تعهد و انگیزه کارکنان شده و مسیر توسعه شغلی فرد را از طریق شناسایی نیازها و آموزش فراهم می آورد [۳۲].

¹ Mattson

² Dais and Ryan

تاریخ پیشرفت های بشر از عصر کشاورزی (موج اول تغییر) و عصر صنعت (موج دوم تغییر) عبور کرده و به عصر اطلاعات و دانش (موج سوم تغییر) رسیده است. عصری که دراکر آن را اینگونه توصیف می‌کند عوامل موفقیت امروز، فاکتورهای سنتی مثل زمین، کار و سرمایه نخواهد بود. بنابراین روشن است آنچه این عصر را از عصر کشاورزی و صنعتی متمایز ساخته، نقش بی بدیل اطلاعات و دانش و در راستای آن ها ارتباطات در حوزه های مختلف جامعه بشری می باشد [۱۱].

بنابراین سازمان ها در عصر اطلاعات و دانش به سر می برند و این عصر سازمان های خاص، با مؤلفه هایی ویژه را می طلبد، عصری که در آن فعالیت های ارزش آفرین سازمان ها متکی به، با ارزش ترین دارایی آن ها یعنی دانش می باشد. بنابراین در عصر دانش، ایجاد جوامع و سازمان های بر پایه دانش، و نیز نحوه مدیریت و استفاده از منبع استراتژیک و ارزشمند دانش، باید در دستور کار قرار داده شود. عصر دانش محور، دارای شرکت های دانش محور است. شرکت های دانش محور باید ویژگی های این عصر را در خود نهادینه کنند، بنابراین آن ها باید دانش را مهم ترین سرمایه خود تلقی کرده و توانایی ایجاد، کسب و بهره گیری و انتقال دانش را داشته باشند تا بتوانند از فرصت های پیش آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی کسب کنند. این تغییر و تحولات سازمانی موجب شده که این سازمان ها ویژگی ها و کارکرد های خاصی را بپذیرند که آن ها را تبدیل به سازمان های دانش محور کند [۶].



شکل (۱): عصر دانش محور

استراتژی پاداش عبارت است از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به‌عنوان یک سازوکار یکپارچه کننده اساسی که از طریق آن تلاش های کارکنان و واحدهای سازمانی به سمت تحقق اهداف استراتژیک جهت داده می شود [۲۵].

مدیریت پاداش، فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خطمشی ها و نظام‌هاست که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با به دست‌آوردن، حفظ و ارضای نیازهای کارکنان و با افزایش انگیزش و تعهداتشان به اهداف نائل شوند [۲۱]. امروزه متولیان اصلی و اداره کنندگان واقعی سازمان ها، افراد هستند و سازمان ها بدون وجود انسان ها نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آن ها نیز میسر نخواهد شد. حتی با وجود توسعه و گسترش فناوری های نوین در سازمان ها و تبدیل شدن آن ها به انبوهی از سخت افزار در آینده، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان هرگز از بین نخواهد رفت. روشن است که سازمان ها به منظور نیل به اهداف خاصی ایجاد شده اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی، با نحوه عملکرد نیروهای انسانی ارتباط مستقیم دارد. بنابراین، فرایند ارزیابی که تحت عناوین تعیین ارزیابی شایستگی، ارزیابی عملکرد و نظایر آن ها در تئوری و عمل مطرح می شود، از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار، نه تنها هدف ها و مأموریت های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تامین می شود در واقع نظام ارزیابی وسیله ای نظام مند برای ارزیابی کارکنان در ابعاد مرتبط با عملکرد به شمار می رود تا روشن شود که سازمان ها در ازای پرداخت به افراد، چه چیزی به دست می آورند. علاوه بر آن، این نظام ها بازخور ارزشمندی برای کارکنان و مدیران فراهم می سازند و به شناسایی افراد قابل ترفیع و حل مشکلات کمک می نمایند. اگر نظام های ارزیابی کننده، عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی کنند، نظام های پاداش می توانند به عنوان نیروی قوی انگیزشی در سازمان ها به کار روند [۱۹].

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن ها از این طریق و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد، این است که اطلاعات ضروری درباره نیروی انسانی شاغل در سازمان جمع آوری شود و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کیفیت و کمیت کار کارکنان، اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف [۵].

در سایه‌ی ایجاد فونداسیون تمدن پرور که محورهای آن انسانیت، اخلاق، ارزش‌های متعالی، معنویت، توانمندی‌های علمی و ویژگی‌هایی پایه‌ای است، با هدایت و رهبری مؤثر و اعمال مدیریت فراگیر و در چارچوب مشترک فرهنگ سازمانی توفیق مدار و جمع مدار، تعادل و تعامل منافع کارکنان سازمان و جامعه را برقرار می‌کنند [۲۳].

با توجه به ویژگی‌های بیان شده برای سازمان متمدن، می‌توان شاخص‌هایی برای سنجش میزان تمدن سازمانی ارائه کرد و اگر مانند سایر مدل‌های خودارزیابی تعالی سازمانی، برای این شاخص‌ها امتیازهایی در نظر گرفته شود می‌توان هر سازمان را سنجید و برحسب دریافت امتیاز درجه‌ی تمدن، آن‌ها را طبقه‌بندی کرد. شایان ذکر است که مانند یک جامعه، ظواهر فیزیکی یک سازمان نیز آثار تمدن سازمانی محسوب می‌شود، بنابراین در سازمانی که رفتار و آثار نظم مشاهده شود یعنی همه‌ی همکاران به طور خودکار، باعلاقه، بهره‌ور، خوشحال و مجدانه انجام وظیفه کنند و حتی در محیط کار نظم و نظافت ویژه‌ای باشد، این آثار معرف تمدن سازمانی است. سازمان متمدن مدیریت می‌شود نه کنترل، بنابراین به کارت کنترل ورود و خروج نیاز ندارد [۳۴].

بی‌شک توجه به مفهوم تمدن به سازمانی به عنوان الگوی کامل در سازمان‌ها، می‌تواند نقش بسیار مؤثری در بهبود و تقویت عملکرد سازمان‌های مختلف و سطح کیفی خدمات در زمینه‌ی فعالیت‌های سازمانی باشد و بهبود سطح کیفی زندگی جامعه داشته باشد [۱۰]. در واقع تمدن سازمانی بیان می‌کند سازمانی موفق است که از یک سو در داخل به اخلاق پای‌بند باشد و با اقدامات مبتنی بر اخلاق تلاش کند عملکرد خود و نیروی انسانی را به سمت سطوح کمال‌گرایانه حرکت دهد و سوی دیگر بتواند با استفاده از رویکردهای اخلاقی زمینه لازم را برای تقویت و افزایش سطح رفاه جامعه فراهم کند [۳۸].

۳-۲- پیشینه‌های پژوهش

موضوع سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، از مباحث با اهمیت علم مدیریت است که زمینه‌ی آن مطالعات متعددی انجام گردیده و هر یک از پژوهش‌ها به ضرورت سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در سازمان‌های دانش محور پرداخته‌اند.

مفهوم سازمان‌های دانش محور جزو مفاهیم جدید و پایه‌ای در حوزه مدیریت دانش محسوب می‌گردد. اگر بخواهیم تعریفی جامع از یک سازمان دانش محور بیان نماییم باید بگوییم که: "سازمان دانش محور، سازمانی است که دانش و منابع انسانی (کارکنان دانشی) اصلی‌ترین و مهم‌ترین دارایی‌های آن محسوب گردیده و توانمندی اصلی آن نیز تولید و نشر دانش و محصولات دانشی است [۷]. سازمانی دانش محور است که اهمیت دانش داخلی و خارجی را برای سازمان درک می‌کند و از تکنیک‌هایی برای استفاده حداکثری از این دانش برای کارکنان، سهامداران و مشتریان خود استفاده می‌کند [۲۹].

سیستم مدیریت دانش، کارکنان سازمان را چنان پرورش دهد تا با تبادل دانش، اطلاعات، عقاید، ارزش‌ها و تفکر کردن. اول از همه احساس کنند به چه چیزی نیاز دارند، دوم اینکه تشخیص دهند تاکنون چه چیزی یاد گرفته‌اند و سوم اینکه احساس نیاز کنند تا با دیگران در آن چیزهایی که یاد گرفته‌اند سهیم شوند ماهیت سازمان صلاحیت آن را پیدا می‌کند تا عنوان یک سازمان دانش محور را به خود بگیرد [۱۴]. در تعریف ابتدایی پیرامون مفهوم تمدن سازمانی می‌توان این را بیان داشت که در صورتی که در اقدامات سازمانی، رهبران سعی بر ترویج اخلاق و فرهنگ، توأم با حفظ منافع اجتماعی، اخلاقی در کنار منافع اقتصادی داشته باشند، نه تنها تعالی سازمان در رسیدن به اهداف استراتژیک خود در حال حرکت است بلکه این اقدامات دارای ریشه بسیار قوی بوده و به عبارتی دارای اصالت است و می‌تواند زمینه لازم را برای مدیریت چالش‌های سازمانی به دلیل وجود جو توأم با اخلاق در سازمان مهیا نماید [۷]. در سازمان‌هایی که روح تمدن در آن جاری است، موضوع‌های کوتاه مدت ذهن مدیران سازمانی را به خود مشغول نخواهد کرد و دید بلندمدت از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران فعال در آن سازمان‌ها است. از سوی دیگر در چنین سازمان‌هایی، رفتارهای مثبت‌گرا در سازمان دیده می‌شود و این در حالی است که در سازمان‌های متعالی وجود رفتارهای مثبت‌گرا همواره با اصالت نیست، به عبارت دیگر، رفتارهای مثبت در سازمان‌های متمدن با اصالت در جریان است که این امر خود نشان‌دهنده سرمایه انسانی مطمئن و با نشاط در چنین سازمانی است [۱۳].

در سازمان متمدن، فضای سازمان و فرهنگ سازمانی مشوق نظم، ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمام سطوح سازمان است. در سازمان متمدن، تربیت و ادب بین افراد در روابط عرفی و سازمانی حاکم است. وظایف بسته به میزان توانایی‌های بالقوه، به طور خودجوش انجام می‌شود [۱۶]. رعایت حقوق مدنی (سازمانی) یک رفتار عمومی بوده و حضور پررنگ عدالت اجتماعی^۳ با رعایت نزاکت و کمال نجابت امکان‌پذیر است [۳۷]. در سازمان متمدن، همه‌ی افراد اعم از مدیر ارشد، مدیر اجرایی، کارشناسان و کارکنان، همکار نامیده می‌شوند. این همکاران

³ Social justice

جدول (۱): خلاصه ای از پژوهش های انجام شده

نویسنده	سال	عنوان	یافته‌ها
فانی، زرین نگار، دانایی فرد و دلخواه [۳۴]	۲۰۱۸	واکاوی و تبیین تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران	در شرایط علی تعیین اهداف و رهبری تمدن سازمانی شناسایی شد. پدیده‌ی اصلی مدنیت سازمانی در رابطه با شرایط مداخله گر، سازمان کمال گرا بود. بستر حاکم، فرهنگ سازمانی و اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز و راهبرد اصلی سوسیوکراسی، ادھوکراسی، تکنوانفوکراسی و مریتوکراسی قطعی و شناسایی شد.
لین و تانگ [۳۶]	۲۰۱۶	تدوین چهارچوبی برای پیکربندی منابع انسانی در سازمان های دانش محور	پیکربندی منابع انسانی شامل دو نوع متعهد محور و دانش محور بود. پیکربندی دانش محور به طور مستقیم سرمایه فکری و عملکرد سازمانی را افزایش می دهد.
اسن و همکاران [۳۳]	۲۰۱۶	ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی بخش خرید در یک شرکت فعال در صنعت خودرو در ترکیه	مهارت های تخصصی، روابط و تصمیم گیری و رهبری، سه معیار اصلی در تشکیل ساختار تحلیل سلسله مراتبی این پژوهش هستند.
آرگون و همکاران [۲۷]	۲۰۱۵	اثر واسطه ای شیوه های استراتژیک منابع انسانی در مدیریت دانش و عملکرد شرکت	استراتژی های مدیریت دانش اثر مثبتی بر عملکرد شرکت از طریق برخی از شیوه های عملکرد کار بالا، به عنوان مثال: نیروی انسانی انتخابی، آموزش فشرده، مشارکت فعال، ارزیابی عملکرد جامع و جبران خسارت مبتنی بر عملکرد دارند.
ها و همکاران [۳۵]	۲۰۱۵	بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و فرایندهای آن با عملکرد سازمانی	در این پژوهش بین قابلیت ها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
چو، سانگ، یان و لی [۳۰]	۲۰۱۳	تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه ای فرایندهای یادگیری سازمانی در سازمان های کره ای	مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر مستقیم مثبت و معناداری بر فرایندهای یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی دارند. فرایندهای یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. علاوه بر این فرایندهای یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی ایفا می کند.
چو، تئو و چیو [۳۱]	۲۰۱۳	رابطه سیستم های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت با نقش واسطه ای جهت گیری استراتژیک	سیستم های مدیریت منابع انسانی از طریق جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تاثیر غیرمستقیم دارند. علاوه بر این جهت گیری استراتژیک تاثیر مستقیم مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان داشت.
حسینی، جعفری، اخوان [۷]	۱۳۹۸	بررسی امکان ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان های دانش محور	کارکنان و مدیران سازمان باید جهت حراست از مزیت رقابتی سازمان خود، ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش که منجر به ریسک هایی چون کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات و کاهش بهره وری در سازمان می گردد را به طور جدی مورد توجه قرار داده و در راستای کاهش سطح این ریسک ها چاره جویی نمایند.
رشید پور علی ، انصاری و سیدجوادین [۱۷]	۱۳۹۸	بررسی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی	هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم ۴ مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه ها استراتژی مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی را به دست آورده است.
زارع، شامی برزکی، انصاری،	۱۳۹۷	بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شامل شاخص های عینی و مبتنی بر فرایند، روش ارزیابی نسبی همراه با توزیع آزاد و ورودی های گسترده با زمان

نویسنده	سال	عنوان	یافته‌ها
ابری [۲۹]		کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی	بندی بلندمدت است.
رجیبی فرجاد و مطیعان نجار [۱۲]	۱۳۹۷	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی	مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
آفاکاظم شیرازی، رضازاده و کردستانی [۲]	۱۳۹۷	واکاوی عملکرد سازمانی: رویکرد مالی و ساختاری	شرکت‌هایی با ساختار ارگانیک تأکید بیشتری بر ارزیابی عملکرد دارند و ارزیابی عملکرد در ساختارهای ارگانیک به صورت علی- معلولی و یا کاملاً پیشرفته است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر معیارهای ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمانی در ساختارهای مکانیکی از ارگانیک بیشتر اما در ساختارهای ارگانیک با ارزیابی عملکرد پیشرفته و یا علی-معلولی، عملکرد سازمانی بهتر است.

۳- روش شناسی پژوهش

دارای تجربیات نظری و تجربی در زمینه موضوع مورد مطالعه و یا حداقل ۳ سال سابقه کار در پست های مدیریتی بود.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بانک های اطلاعاتی و فیش برداری و در بخش رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته می باشد. برای طراحی الگو، از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته براساس روش تحلیل محتوا استفاده شده است. پس از انجام مصاحبه، داده ها به شیوه تحلیل تم به صورت باز و محوری کدگذاری شد. جهت آنالیز داده های کیفی به روش تحلیل محتوا از رویکرد استقرایی استفاده شد. با تحلیل یافته های مصاحبه های اولیه، جهت گیری کلی سؤالات، مشخص شد. بعد از انجام مصاحبه و کدگذاری باز، مفاهیم به دست آمدند و در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی مشخص شدند و سپس مفاهیم دسته بندی و در قالب مقوله ها طبقه بندی و مقوله های فرعی مشخص و سپس با کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله ها مشخص و در نهایت مدل مفهومی (نظری) پژوهش مطابق الگوی شکل (۲) استخراج شد. مطابق شکل ۲، راه تکامل نظریه یا مدل مفهومی از جزء به کل رسیدن است و از کدگذاری به مفاهیم و از مفاهیم به مقولات و از مقولات به سوی نظریه با مدل مفهومی تکامل می یابد. در هر مصاحبه سعی بر آن بود خلأ های مصاحبه های پیش تر پر شود و ابهامی باقی نماند. این کار به نوعی تطبیق مستمر است؛ به این صورت که داده ها یکدیگر را تکمیل می کنند.

۳-۱- روایی و پایایی پژوهش داده بنیاد

در روش به کارگرفته شده در این تحقیق یعنی نظریه داده بنیاد، استحکام نظریه از طریق انجام دقیق فرایند به دست آمد. پژوهشگر با انتخاب خبرگان کلیدی و تلفیق روش های گردآوری داده ها مانند استفاده از مصاحبه عمیق، یادداشت و یادآورنویسی، نمونه گیری نظری و

تحقیق حاضر از نظر نوع و براساس هدف، کاربردی و به صورت توصیفی از شاخه نظریه زمینه ای، داده بنیاد است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و راهبرد پژوهش براساس رویکرد کیفی است. محقق با اتخاذ بهترین روش ها به دنبال پاسخگویی به سؤالات است و با استفاده از روش تحقیق کیفی از نوع داده بنیاد درصدد شناخت طراحی و تبیین الگوی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور است. نظریه برخاسته از داده ها (نظریه داده بنیاد، نظریه زمینه ای یا نظریه بنیادی) روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است که توسط گلنزر و اشتراوس (۱۹۶۷) به وجود آمد. این نظریه روشی پژوهشی است که به پژوهشگر در حوزه های گوناگون امکان می دهد تا به جای اتکا به نظریه های موجود و از پیش تدوین شده خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام نماید. این نظریه ها و گزاره ها به شکلی نظام مند و براساس داده های واقعی مدون و بر زمینه مستندی از داده های واقعی قرار دارد [۱۷].

جامعه آماری این مطالعه دو گروه بودند: گروه اول معاونین و مدیران منابع انسانی دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی که دارای حداقل ۳ سال تجربه مدیریتی و اساتید دارای مدرک تحصیلی در رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی که آشنایی با مفاهیم مدیریت یا دوره های آموزشی بهبود مدیریت یا منابع انسانی را داشتند و گروه دوم اساتید رشته مدیریت با گرایش مدیریت منابع انسانی یا رفتار سازمانی که دارای حداقل ۳ سال، سابقه مدیریتی داشتند، بودند. مشارکت کنندگان از طریق نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. پس از انجام ۱۶ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیده اند؛ بدین معنا که پاسخ ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. معیارهای ورود به مطالعه شامل تمایل به شرکت در پژوهش و

تصادفی، برای سنجش پایایی، با استفاده از ضریب پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و دوکدگذار (شاخص تکرارپذیری)، انتخاب شدند که نتایج حاصل مطابق جدول ۲ و ۳ آمده است. ضرایب بالای ۰/۷، نشانگر پایایی مصاحبه‌ها می‌باشند. در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون، ۸۲ درصد (جدول ۲) و ضریب پایایی دوکدگذار، ۸۹ درصد (جدول ۳)، به دست آمد که نشانه پایایی بالای مصاحبه‌ها است.

دقت در کدگذاری و مقایسه میان داده‌ها سعی در تأمین روایی داده نمود. همچنین از بررسی و مقایسه مداوم داده‌ها، تحلیل هم‌زمان داده‌ها و تخصیص زمان برای مصاحبه‌ها، تمرکز بر موضوع و بازنگری ناظرین در دستیابی به داده‌های حقیقی نیز استفاده شد. مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان، تأیید یافته‌ها توسط آنان و تأیید ماهوی نظریه توسط ادبیات موضوع، راهبرد‌هایی است که استحکام نظریه را افزایش داد. از مجموع ۱۶ مصاحبه انجام شده، مصاحبه‌های شماره ۵، ۹ و ۱۴ به طور

جدول (۲): محاسبه ضریب پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه شونده	تعداد کدهای پژوهشگر اول (در زمان ۱)	تعداد کدهای پژوهشگر اول (در زمان ۲)	تعداد توافق	ضریب پایایی بازآزمون
۱	۵م	۳	۴	۳	۷۵٪
۲	۹م	۹	۱۱	۸	۸۰٪
۳	۱۴م	۵	۷	۵	۷۳٪
مجموع		۱۷	۲۲	۱۶	۸۲٪

جدول (۳): محاسبه ضریب دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه شونده	تعداد کدهای پژوهشگر اول (در زمان ۱)	تعداد کدهای پژوهشگر اول (در زمان ۲)	تعداد توافق	ضریب پایایی بازآزمون
۱	۵م	۳	۵	۳	۷۵٪
۲	۹م	۹	۱۰	۹	۹۴٪
۳	۱۴م	۵	۶	۵	۹۰٪
مجموع		۱۷	۲۱	۱۷	۸۹٪

۴- یافته‌ها

عملکرد و پاداش می‌بایست برای تعیین مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد آن‌ها در سازمان‌های دانش‌محور تلاش نماید. با بررسی و تحلیل متن مصاحبه‌خبرگان منجر به شناسایی ۶۶ مفهوم گردید که در جدول زیر مشخص شده و در ادامه به تبیین آن‌ها پرداخته می‌شود.

برای جمع‌آوری اطلاعات با ۱۶ نفر از خبرگان مصاحبه شد. ۴۳/۷ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه متخصصان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، ۳۷/۶ درصد مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی، ۱۸/۷ درصد متخصصان مدیریت دولتی بودند. بر اساس جنسیت ۸۱/۲ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه مرد و ۱۸/۸ درصد زن و بر اساس رتبه علمی ۵۶/۳ درصد از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه استادیار، ۳۱/۲ درصد دانشیار و ۱۲/۵ استاد بودند.

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون (تم) طی مراحل شش‌گانه کلارک و براون استفاده شد. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس این نظریه، کدگذاری باز است. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها که از مصاحبه به دست آمده بود و از مصاحبه‌ها ضبط و یادداشت برداری شده بود، مورد مطالعه قرار گرفت و در ۶۶ مفهوم اولیه (جدول ۴)، ۳۲ تم فرعی و ۸ تک اصلی (جدول ۵) طبقه‌بندی شدند. مفاهیم استخراج شده مرتبط با مولفه‌های ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان که به اعتقاد خبرگان خرده سیستم ارزیابی

جدول (۴): مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه ها در ارتباط با ارزیابی عملکرد و پاداش

مفهوم	مفهوم	مفهوم
سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت و برابری	ارزیابی عملکرد مبتنی بر انگیزش کارکنان	تعیین استانداردهایی برای وظایف سازمان
پاداش متناسب با عامل محرک کارکنان	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر بهره وری کارکنان	تاکید بر نتیجه عملکرد
سیستم ارزیابی ۳۶۰درجه	ارزیابی عملکرد مبتنی بر انگیزش کارکنان	کارکنان نوآور و خلاق
پاداش متناسب با میزان عملکرد کارکنان	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر بهره وری کارکنان	تاکید بر نتیجه عملکرد
سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت و برابری	آگاهی کارکنان از انتظارات سازمان از عملکردشان	سیستم پاداش مبتنی بر نوآوری
سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان مودب	پرداخت مبتنی بر عملکردشان	تاکید بر خواسته های دریافت کنندگان خدمات
سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان متخصص	پرداخت های نظام نوینی	تقویت ارزش های اخلاقی
سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور	پاداش کافی برای حمایت کلیه افراد شایسته و نوآور	همسو بودن پاداش های مادی و معنوی
سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان با اخلاق	ارزیابی عملکرد و پاداش متناسب با عملکرد کارکنان	تاکید بر بهره وری کارکنان
سیستم خوداظهاری	آگاهی کارکنان از انتظارات سازمان از آن ها	شناسایی تخصص های مازاد سازمان
سیستم مبتنی بر ارزش های والای انسانی	شناسایی افراد مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی	دانش به عنوان منبع استراتژیک
پاداش مبتنی بر ارزش های انسانی	دید مثبت کارکنان نسبت به سیستم ارزیابی	میزان پاداش بر اساس دانش کارکنان
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر کیفیت	سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت	نظام منطقی تشویق و تنبیه
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر عملکرد	ارزیابی و عملکرد کارکنان مبتنی بر استعداد	کارکنان متخصص
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش های جمعی	ارزیابی و عملکرد کارکنان مبتنی بر دانش و مهارت	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر تکنولوژی پیشرفته
الگوپردازی و سنجش عملکرد	رضایت کارکنان از سیستم ارزیابی	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش منعطف و پویا
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر دانش	ارزیابی عملکرد کارکنان	سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش و تخصص
سیستم ارزیابی پاداش مبتنی بر فرهنگ سازمانی	ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش منصفانه
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بر اساس تفاوت های فردی کارکنان	ارزیابی عملکرد مدیر	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی
توجه به سنجش عملکرد از دیدگاه آینده پژوهی	ارزیابی عملکرد سازمان	الگوپردازی و سنجش عملکرد
تاکید بر سنجش پیامدها	اندازه گیری عملکرد کارکنان از دیدگاه کلان تر و استراتژیکی	شناسایی شاخص های سنجش عملکرد
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد منعطف و پویا	اندازه گیری عملکرد با تاکید بر روی اندازه گیری عملکرد کارکنان	طراحی سیستم و یا نظام سنجش عملکرد

جدول (۶): کدها، مفاهیم و زیرمقوله های حاصل از مصاحبه ها

تم های اصلی	تم های فرعی	درصد موافقت (درصد اشباع)	تعداد تایید کننده کدهای نهایی
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ارگانیک	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش منعطف و پویا (c1)	%75	۱۲
	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر تکنولوژی پیشرفته (c2)	%81	۱۳
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر دانش	سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش و تخصص (c3)	%93	۱۵
	میزان پاداش بر اساس دانش کارکنان (c4)	%93	۱۵
	شناسایی تخصص های مازاد سازمان (c6)	%75	۱۲
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش عادلانه	تاکید بر اندازه گیری عملکرد کارکنان (c7)	%75	۱۲
	ارزیابی عملکرد و پاداش متناسب با عملکرد کارکنان (c8)	%93	۱۵
	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش منصفانه (c10)	%93	۱۵
	همسو بودن پاداش های مادی و معنوی (c12)	%81	۱۳
	نظام منطقی تشویق و تنبیه (c13)	%75	۱۲
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی (c14)	%93	۱۵
	پاداش متناسب با عامل محرک کارکنان (c15)	%81	۱۳
	آگاهی کارکنان از انتظارات سازمان از آن ها (c17)	%81	۱۳
	رضایت کارکنان از سیستم ارزیابی (c18)	%75	۱۲
	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بر اساس تفاوت های فردی کارکنان (c19)	%81	۱۳
الگوبرداری و سنجش عملکرد	الگوبرداری و سنجش عملکرد (c21)	%93	۱۵
	توجه به سنجش عملکرد از دیدگاه آینده پژوهی (c22)	%81	۱۳
	تعیین استانداردهایی برای وظایف سازمان (c23)	%81	۱۳

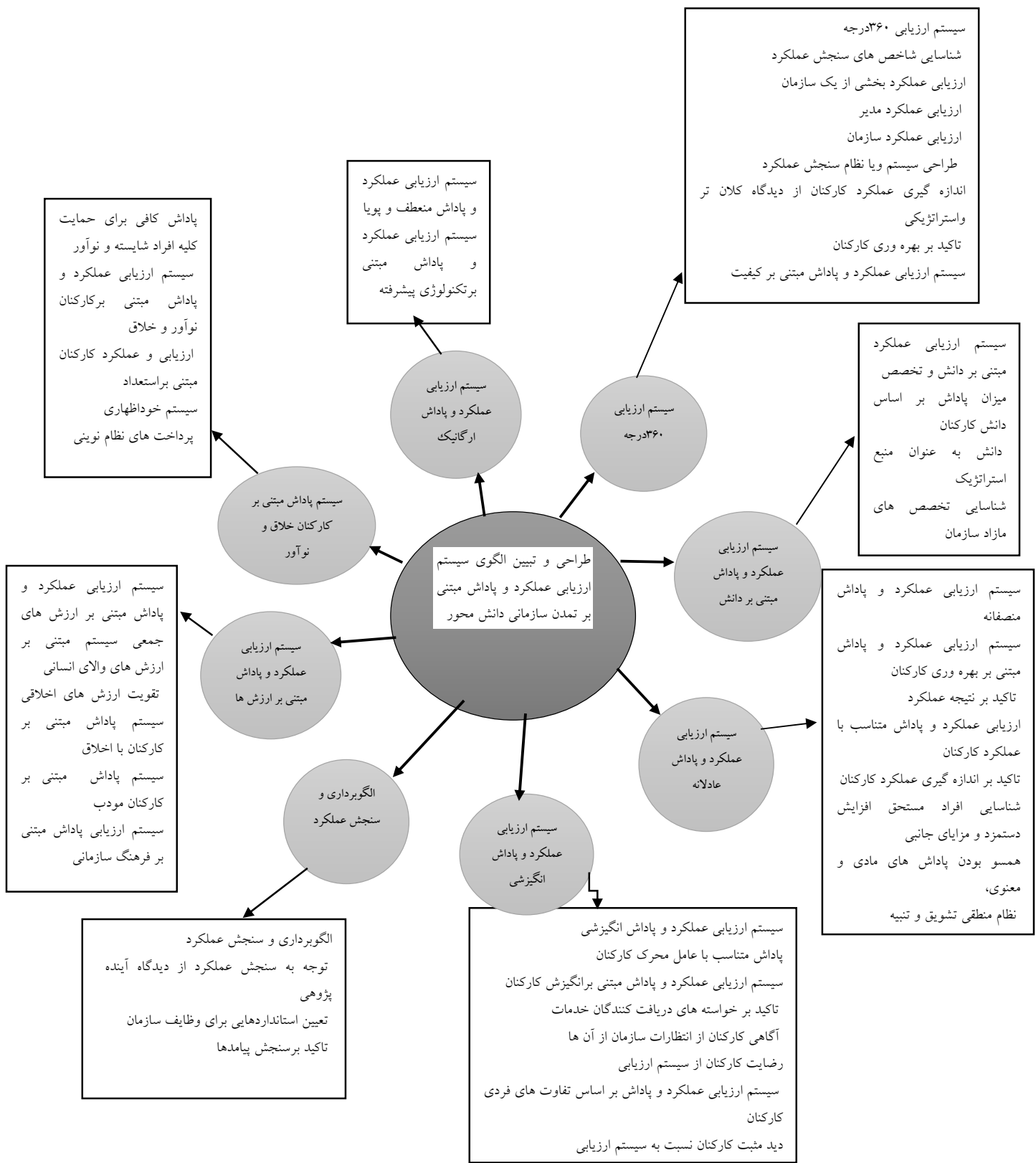
سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش ها	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش های جمعی (c25)	75%	۱۲
	سیستم مبتنی بر ارزش های والای انسانی (c26)	81%	۱۳
	سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان با اخلاق (c28)	81%	۱۳
	سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان مودب (c29)	87%	۱۴
	سیستم ارزیابی پاداش مبتنی بر فرهنگ سازمانی (c30)	75%	۱۲
سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر کارکنان نوآور و خلاق (c31)	93%	۱۵
	پاداش کافی برای حمایت کلیه افراد شایسته و نوآور (c32)	81%	۱۳
	ارزیابی و عملکرد کارکنان مبتنی بر استعداد (c33)	81%	۱۳
	پرداخت های نظام نوینی (c35)	75%	۱۲
سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه	شناسایی شاخص های سنجش عملکرد (c37)	87%	۱۴
	ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان (c38)	75%	۱۲
	ارزیابی عملکرد مدیر (c39)	81%	۱۳
	ارزیابی عملکرد سازمان (c40)	93%	۱۵
	طراحی سیستم و یا نظام سنجش عملکرد (c41)	93%	۱۵

سازمان) بود. همچنین مقوله اصلی دیگر استخراج شده از مصاحبه ها سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش عادلانه بود و این مقوله دارای هفت زیر مقوله (تاکید بر اندازه گیری عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد و پاداش متناسب با عملکرد کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر بهره وری کارکنان، سیستم ارزیابی رد و پاداش منصفانه، شناسایی افراد مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی، همسو بودن پاداش های مادی و معنوی، نظام منطقی تشویق و تنبیه) بود.

کدهای نهایی که درصد موافقت آن ها بیش از ۷۰ درصد بود و مفاهیم و مقوله های پژوهش حاصل از آن ها بود در تدوین مدل مفهومی پژوهش (شکل ۳) به کار گرفته شد. با توجه به نتایج تحلیل محتوای کیفی مصاحبه ها مشخص شد که یکی از مقوله های اصلی، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ارگانیک است. این مقوله دارای دو زیر مقوله (سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش منعطف و پویا سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر تکنولوژی) بود. مقوله اصلی دیگر استخراج شده از مصاحبه ها سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر دانش بود و این مقوله دارای چهار زیر مقوله (سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش و تخصص، میزان پاداش بر اساس دانش کارکنان، دانش به عنوان منبع استراتژیک، شناسایی تخصص های مازاد

از طرفی مقوله اصلی دیگر استخراج شده از مصاحبه ها سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی بود و این مقوله دارای هفت زیر مقوله (سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی، پاداش متناسب با عامل محرک کارکنان، تاکید بر خواسته های دریافت کنندگان خدمات، آگاهی کارکنان از انتظارات سازمان از آن ها، رضایت کارکنان از سیستم ارزیابی، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بر اساس تفاوت های فردی کارکنان، دید مثبت کارکنان نسبت به سیستم ارزیابی) بود.

یکی دیگر از مقوله های اصلی استخراج شده از مصاحبه ها الگوبرداری و سنجش عملکرد بود و این مقوله دارای چهار زیر مقوله (الگوبرداری و سنجش عملکرد، توجه به سنجش عملکرد از دیدگاه آینده پژوهی، تعیین استانداردهایی برای وظایف سازمان، تاکید بر سنجش پیامدها) بود. همچنین مقوله اصلی دیگر استخراج شده از مصاحبه ها سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش ها بود و این مقوله دارای شش زیر مقوله (سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش های جمعی، سیستم مبتنی بر ارزش های والای انسانی، تقویت ارزش های اخلاقی، سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان با اخلاق، سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان مودب، سیستم ارزیابی پاداش مبتنی بر فرهنگ سازمانی) بود. از طرفی مقوله اصلی دیگر استخراج شده از مصاحبه ها سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور بود و این مقوله دارای پنج زیر مقوله (سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر کارکنان نوآور و خلاق، پاداش کافی برای حمایت کلیه افراد شایسته و نوآور، ارزیابی و عملکرد کارکنان مبتنی بر استعداد، سیستم خوداظهاری، پرداخت های نظام نوینی) بود. همچنین مقوله اصلی دیگر استخراج شده از مصاحبه ها سیستم ارزیابی ۳۶۰درجه بود و این مقوله دارای نه زیر مقوله (سیستم ارزیابی ۳۶۰درجه، شناسایی شاخص های سنجش عملکرد، ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان، ارزیابی عملکرد مدیر، ارزیابی عملکرد سازمان، طراحی سیستم ویا نظام سنجش عملکرد، اندازه گیری عملکرد کارکنان از دیدگاه کلان تر واستراتژیکی، تاکید بر بهره وری کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر کیفیت) بود.



شکل (۳): مدل مفهومی پژوهش

۵- نتیجه گیری

استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها) و الگوبرداری نشانه ضعف سازمان است. لذا، همه‌ی سازمان‌ها به نوعی باید درگیر مقوله‌ی ارزیابی عملکرد سازمانی و الگوبرداری باشند. عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن‌ها اطلاق می‌گردد. ارزیابی، فرآیند پیچیده‌ی سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد می‌باشد. رویکرد‌های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد ولی ارزیابی عملکرد براساس دانش قابل توجیه‌ترین رویکرد در تمدن سازمانی دانش محور است، چون در میان بسیاری از دارایی‌های تمدن سازمانی دانش محور، دانش به عنوان یک نیروی محرک مهم برای رسیدن به اهداف عملکرد سازمانی است. بخاطر اینکه دانش تصمیم‌گیری‌های بهتر، در کسب و کار را تسهیل می‌کند و از دانش ایجاد شده در طول فرآیند کسب و کار و فرآیندهای سازمانی استفاده می‌شود اگر دانش از چارچوب فرآیند کسب و کار جدا شود، عمل مناسب، متناسب با عملکرد هدف انجام نمی‌شود. الگوبرداری عبارت است از یک فرآیند پژوهشی دائمی که سازمان را به سوی بهترین شدن در مقایسه با رقبا سوق می‌دهد. مقایسه عملکرد و فعالیت خاص با رقبا، سازمان را قادر می‌سازد که یاد بگیرد هزینه‌ها و نواقص را کاهش دهد و موجبات افزایش کیفیت، بهبود عملکرد و یا حتی شناسایی برخی از بهترین شیوه‌های عمل را فراهم نماید. با تحقیق چو، سانگ، یان و لی [۳۱] همخوانی دارد.

ششمین مقوله اصلی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش‌ها در برگیرنده شش مولفه اساسی است. برای پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش‌ها به یک برنامه‌ی تغییر و تحول نیاز است برای موفقیت سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش‌ها در تمدن سازمانی دانش محور نیاز به شناخت و درک محرک‌های ارزش و تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد است. بنابراین، باید شاخص اندازه‌گیری عملکرد مشخص و ویژه باشد تا بتواند به همه‌ی افراد انگیزه لازم را بدهد. با تحقیقات گنجعلی و رضایی [۲۰] همخوانی دارد.

هفتمین مقوله اصلی سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور در برگیرنده پنج مولفه اساسی است. سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور در تمدن سازمانی دانش محور پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، خلاقیت و نوآوری توجه شده است. همچنین تمدن سازمانی دانش محور، در کنار ظرفیت جذب دانش باید به محرک‌های نوآوری همچون مدیریت دانش، مدیریت خلاقیت و مدیریت فناوری اطلاعات توجه کند تا بتواند به نوآوری در فرآیند، مدیریت و خلق دانش بپردازد. تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های متناسب پاداش-عملکرد در نظام نوین، و وضع پاداش نوآور از جمله راهکارهای سیستم پاداش مبتنی بر کارکنان خلاق و نوآور است. با تحقیقات تیموری، شاهین، شائمی برزکی و کریمی [۴]، گنجعلی و رضایی [۲۰]، شهرکی، آفاقی و ابراهیمی حسین زاده [۱۵]، عطاری،

مطابق با نظرات مصاحبه‌شوندگان، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ارگانیک دربرگیرنده دو مؤلفه اساسی است. سیستم ارزیابی عملکرد انطباق‌پذیر و منعطف باشد و با توجه به تکنولوژی پیشرفته برحسب نیازها به سرعت سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در سازمان دانش محور تغییر کند. در تمدن سازمانی دانش محور از سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش استاندارد شده استفاده نمی‌شود و براساس استعداد و توانایی افراد پاداش داده می‌شود بنابراین انعطاف‌پذیری سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در اثربخش بودن تمدن سازمانی دانش محور بسیار حائز اهمیت است. با تحقیق آقا کاظم شیرازی، رضازاده و کردستانی [۲] همخوانی دارد.

دومین مقوله اصلی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر دانش دربرگیرنده چهار مؤلفه اساسی است. در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر دانش «ارزیاب» و «معیار» از اهمیت بالایی برخوردار است. سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بر اساس دانش شغلی، سرعت یادگیری، اشتیاق به یادگیری، تنوع کاری، روحیات کاری و کارگروهی در تمدن سازمانی دانش محور طراحی شود. مزایای سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در سازمان‌های دانش محور موجب بهبود انتخاب پرسنل و شناسایی تخصص‌های مازاد سازمان می‌شود. با تحقیقات اسن و همکاران [۳۳]، آرگون و همکاران [۲۷]، ها و همکاران [۳۵]، علی‌پور، انصاری و سیدجوادین [۱۷] همخوانی دارد.

سومین مقوله اصلی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش عادلانه دربرگیرنده هفت مؤلفه اساسی است. سیستم پاداش در تمدن سازمانی دانش محور باید قابل مقایسه با سیستم پاداش سازمان‌های دیگر باشد، طوری که اگر کارکنان سازمان، خود را با کارکنان همان مشاغل در سازمان‌های مشابه مقایسه کنند به این نتیجه برسند که سیستم پاداش سازمان عادلانه و منصفانه است. همچنین سیستم پاداش در داخل سازمان باید عادلانه باشد و کارکنان احساس کنند تبعیضی در توزیع پاداش وجود ندارد و برای کار و عملکرد مشابه، پاداش مشابه است. بنابراین سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش باید متناسب با میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان باشد. با تحقیقات منوریان، اسکندری، عرفانی [۲۲] همخوانی دارد.

چهارمین مقوله اصلی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی دربرگیرنده هفت مؤلفه اساسی است. در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی، پاداش متناسب با عامل محرک کارکنان باشد. پاداش‌ها به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می‌شود بنابراین پاداش‌ها بر اساس تفاوت‌های فردی کارکنان پرداخت شود. سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش انگیزشی در تمدن سازمانی دانش محور موجب می‌شود کارکنان از انتظارات سازمان آگاهی‌یابند و در جهت اهداف سازمان تلاش بیشتری کنند.

پنجمین مقوله اصلی الگوبرداری و سنجش عملکرد دربرگیرنده چهار مؤلفه اساسی است. فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان (اعم از ارزیابی

- [۶] حسینی، سمیه. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای سنجش سطح دانش محوری سازمان ها. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۷] حسینی، سید مهدی، جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان. (۱۳۹۸). بررسی امکان ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان های دانش محور. نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۷.
- [۸] خرازیان، مریم اخوان، شهبازی، محمد مهدی و فاتحی، محمد. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون سپاری. فصلنامه مدیریت تولید و عملیات، دوره ۸، پیاپی (۱۴)، شماره ۱.
- [۹] رجبی فرجاد، حاجیه و مطیعان نجار، مجید. (۱۳۹۷). تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۳).
- [۱۰] رمزی فرد، راضیه. (۱۳۹۰). شناسایی سهم مؤلفه های زیربنایی تمدن سازمانی در سازمان های زیربنایی تمدن سازمانی در سازمان های دولتی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم تحقیقات.
- [۱۱] زارع، رحیم. (۱۳۹۲). ارائه الگوی انواع استراتژی های ارزیابی عملکرد برای سازمان های نظارتی جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۱۲] زارع، سیدمحسن، شائمی بزرگی، علی، انصاری، محمداسماعیل و ابزری، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۴ (۳۴).
- [۱۳] زرین نگار، محمدجعفر. (۱۳۹۷). واکاوی و تبیین تمدن سازمانی در سازمان های دولتی ایران. رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۴] سلیمی، اکبر، مرادی، جلال، وفایی، رضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر خدابنده. فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره سوم.
- [۱۵] شهرکی، محمدرضا، آفاقی، میترا و ابراهیمی حسین زاده، سعیده. (۱۳۹۳). بررسی نقش سیستم پاداش بر خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان های دولتی. کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت. صبحی لکی، بهروز. (۱۳۹۳). مفهوم تمدن سازمانی و پارامترهای بنیادین. نشریه ی تدبیر، ۱۱۴ (۴۲).
- [۱۷] علی پور، رشید، انصاری، زهرا، سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی. نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۷.
- [۱۸] عطاری، فرحناز، خوراکیان، علیرضا و فراچی، محمد مهدی. (۱۳۹۳). بررسی اثر سیستمهای پاداش و انگیزه بر خلاقیت کارکنان مورد مطالعه: شرکت تولیدی کاشی فیروزه مشهد. کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار.

خوراکیان و فراچی [۱۸]، نوع پسند اصیل، ملک اخلاق، و حسینی مهورانی [۲۶] همخوانی دارد.

هشتمین مقوله اصلی سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه در برگیرنده نه مولفه اساسی است. یکی از مباحث اساسی در فقدان تیم ارزیابی عملکرد در سازمان ها است که منجر به بروز مشکلاتی برای کارکنان و مدیران شده است. عمده ترین بازخور ۳۶۰ درجه در تمدن سازمان های دانش محور به کارگیری کارکنان، مدیران و درپاره ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است که در نتیجه آن تمدن سازمانی دانش محور می توانند تیم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کارگیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه ریزی کنند. با تحقیق چو، تئو و چپو [۳۰] همخوانی دارد.

بنابراین دانشگاه های علوم پزشکی برای اینکه بخواهند رفتارهای مطلوب و مورد نظر را از کارکنان بیرون بکشند، باید بازخورد و مشوق هایی را ارائه کنند که رفتارهای مطلوب را تقویت کند. اگر سازمان ها شاخص و معیار ارزیابی یگانه و واحدی برای ارتباط دادن عملکرد کارکنان با مشارکت آن ها در تسهیم و اعمال دانش در کار تعیین کنند، کارکنان برانگیخته می شوند و روی فعالیت های مدیریت دانش کار می کنند. علاوه بر این، باید خلاقیت، نگرش ریسک پذیری و توانایی حل مسئله را به منظور بهبود انتشار و تسهیم دانش، مورد پاداش قرار دهند. اگر با نظام های پرداخت، مشارکت و کمک به کسب و مبادله دانش را پاداش دهند، افراد ممکن است تلاش های بیشتری را برای فعالیت های مدیریت دانش انجام دهند. بنابراین سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که خلاق و نوآور و قوه ابتکار داشته باشند.

منابع و مأخذ

- [۱] اسدی، فریده، مظفری، سید امیراحمد، زارعی، علی. (۱۳۹۶). رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران. فصلنامه پژوهش معاصر در مدیریت ورزشی، شماره ۱۳.
- [۲] آقا کاظم شیرازی، سمانه، رضازاده، جواد، کردستانی، غلامرضا. (۱۳۹۷). واکاوی عملکرد سازمانی: رویکرد مالی و ساختاری. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۸ (۴): ۱-۲۲.
- [۳] بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۱۳۹۷). استراتژی منابع انسانی. ترجمه پارسایان و اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.
- [۴] تیموری، هادی، شاهین، آرش، شائمی بزرگی، علی. کریمی، عبدالله. (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت، سال بیست و هفتم، شماره ۹۰.
- [۵] جابری، امیر، سلیمی، محمدی خزائی، جواد. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر انگیزه های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان های ورزشی. فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۴.

- Test on SMEs in Malaysia, *Procedia- Social and Behavioural Science*, 224, pp.184-189.
- [36] Lin, X., Tang, H. (2016). **A Framework for Human Resource Configurations in Knowledge-intensive Organizations**. *International Journal of Business Administration*, 7(1), 1-21.
- [37] Nica, E. (2013). **Organizational Culture in the Public Sector**. *Journal: Economics, Management, and Financial Markets*, 8(2), 179-184.
- [38] Sadeh, E., Arumuga, V.C. (2010). **Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs**. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (19), 155.
- [۱۹] کمالی، یحیی. (۱۳۹۳). **بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته سالاری در سازمان**. فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال نهم، شماره ۳۷.
- [۲۰] گنجعلی، اسداله و رضایی، سعید. (۱۳۹۴). **تحقیقی تحت عنوان سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی**. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۴.
- [۲۱] لاندی، آلیو و کاولینگ، ا.جی. (۱۳۹۴). **استراتژی های توسعه منابع انسانی**. ترجمه ابطی، جعفری نیا و هادی پیکانی، موسسه فرهنگی هنری رایزنان فرهنگ، فوژان، چاپ دوم.
- [۲۲] منوریان، عباس، اسکندری، هادی و عرفانی، نسرين. (۱۳۹۶). **رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان**. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۲۳.
- [۲۳] میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). **نقش آموزش در تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی**. فصلنامه علوم مدیریت، سال دوم، شماره ۵.
- [۲۴] مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۳). **کارآفرینی در نهادهای جامعه ی مدنی**. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- [۲۵] ناصحی فر، وحید و محمدخانی، الهه. (۱۳۹۵). **رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان**. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۵، شماره ۸۱.
- [۲۶] نوع پسند اصیل، سیدمحمد، ملک اخلاق، اسماعیل و حسینی مهرروانی، مجیدعاشق. (۱۳۹۳). **بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی**. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، (۱)۶، ۳۱-۵۱.
- [27] Aragon, S.A.(2015). **Sanchez Marin, Gregorio. Mueses Morales. Arleen The Mediating Effect of Strategic Human Resource Practices on Knowledge Management and Firm Performance**. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*. Volum24, Issue3. Pages138-148.
- [28] Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., Boselie, P.(2018). **Integrating Strategic Human Capital and Strategic Human Resource Management**. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67 .
- [29] Chergui, Kh. (2016). **Strategic Choice in Knowledge-based Organizations: The Case of the Electronic Industries in Algeria**, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4, No. 6, 142-148.
- [30] Cho, S. H., Song, J. H., Yun, S. C., Lee, C. K.(2013), **How the Organizational Learning Process Mediates the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Performance in Korean Organizations**. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4): 23-42.
- [31] Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K, (2013), **HRM Systems and Firm Performance: The Mediation Role of Strategic Orientation**. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1): 53-72.
- [32] Danquah, M., Amankwah-Amoah., J. (2017). **Assessing the Relationships between Human Capital, Innovation and Technology Adoption: Evidence from Sub-Saharan Africa**. *Technological Forecasting and Social Change*, 11(2), 15-31.
- [33] Esen, H., Hatipoğlu T., Boyacı, A.I.(2016). **Computational Intelligence**. Rome: Springer.
- [34] Fani, A., Zarrinigar, M., Danaeefard, H., Delkhah, J. (2018). **A Survey and Exploration on the Organizational Civilization in Iran Governmental Organizations**, *Journal of Public Administration*, Vol. 10, No. 1, PP.89 – 108.
- [35] Ha, S. T., Lo, M. C., Wang, Y. C. (2015). **Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A**