

## شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد کارکنان جهت پرداخت پاداش - مورد کاوی: سازمان عمران شهرداری سمنان

محمد رضا محسنی<sup>۱</sup>، دکتر محمد عبدالشاه<sup>۲</sup>، محمد زحمتکش<sup>۳</sup>

### چکیده

پرداخت پاداش عادلانه بین کارکنان بر مبنای عملکرد که شرایط انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم می‌کند یکی از موارد قابل اهمیت برای مدیران سازمان میباشد در این مقاله موضوع شاخص های ارزیابی عملکرد افراد برای پرداخت پاداش در سازمان عمران شهرداری سمنان مورد بررسی قرار گرفته است و شاخص‌های عمومی، اختصاصی تشریح می‌گردد. ابتدا با بهره گیری از نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط متخصصین، پژوهشگران علوم مدیریت و مدیران سازمان این معیارها و شاخصها تعیین شد، اعتبار پرسشنامه بر اساس روش آلفای کرونباخ بررسی گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری بود و سپس با بررسی میدانی و نظرسنجی از جامعه آماری پژوهش که ۱۱۰ نفر از کارکنان سازمان شهرداری سمنان بودند که پس از بررسی داده‌ها، معیارها و شاخصهای مذکور تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان دادند در شاخصهای عمومی عملکرد شاخص تعهد نسبت به منافع سازمان از عامل اخلاقی بیشترین امتیاز با میانگین ۴.۵ را داشته و داشتن روحیه انتقاد پذیری و اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران از کمترین امتیاز با میانگین ۳.۷ به ترتیب مربوط به عاملهای شخصیتی و مهارت ارتباطی را به خود اختصاص داده اند و در شاخصهای عملکرد اختصاصی شاخص نحوه استفاده و نگهداری صحیح از تجهیزات و دستگاهها در بخش تولید با میانگین ۴.۴ بالاترین امتیاز و شاخص قدرت چانه زنی با فروشندگان در بخش امور مالی با میانگین ۳.۶ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده اند این تحقیق از نوع کاربردی توسعه‌ای است و آمار به کار رفته در تحقیق توصیفی می‌باشد

**کلید واژه:** ارزیابی، شاخص عمومی، شاخص اختصاصی، بهره‌وری، پاداش

<sup>۱</sup> - محمد رضا محسنی، دانشجوی دکتری مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی سمنان [amrm48105@gmail.com](mailto:amrm48105@gmail.com) نویسنده مسئول

<sup>۲</sup> - دکتر محمد عبدالشاه، استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد سمنان، [abdolshah@gmail.com](mailto:abdolshah@gmail.com)

<sup>۳</sup> - محمد زحمتکش، دانشجوی دکتری مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی سمنان، [omranjelveh\\_co@yahoo.com](mailto:omranjelveh_co@yahoo.com)

## Identify key performance indicators for staff to pay Reward- case studies: Municipal Development Organization Semnan

Mohammad Reza Mohseni <sup>4</sup>, Doctor Mohammad Abdalshah <sup>5</sup>, Mohammad Zahmatkesh <sup>6</sup>

### Abstract

Payment of just compensation between employees on the basis of the motivation of employees and increase productivity organization provides. one of these organizations is important for managers. in this paper we evaluate the performance of the index To pay compensation is studied in Semnan municipal Development Organization General indicators, specifically described. first, however, the results of research conducted by specialists, researchers, and managers of the index values were determined. the validity of the questionnaire was assessed by Cronbach's alpha Showing the reliability of the instrument was measured. and field studies and surveys with a sample of 110 employees of the municipality were Semnan. after reviewing the data, criteria and indicators for the analysis. the results showed the index measures the performance of a commitment to the interests of the moral agent to have the highest score by an average of 4.5 and a critical spirit and passion for the transmission of information to colleagues The lowest score with a mean of 3.7 related to personality factors and communication skills to have. Specific performance indicators and indicators of the use and proper maintenance of equipment and devices in the manufacturing sector averaging 4.4 points and the index high bargaining power with suppliers in the financial sector with a minimum average of 3.6 points allocated. this study is the application development and Statistics used in the present study.

**Keywords:** assessment, the general index, specific index, productivity, Reward

---

<sup>1</sup> - Mohammad Reza Mohseni, Student Management, Industrial Management Institute of Semnan, mrm48105@gmail.com, (Author)

<sup>2</sup> - Doctor Mohammad Abdalshah, Department of Industrial Engineering, University of Semnan, abdulshah@gmail.com

<sup>۳</sup> - Mohammad Zahmatkesh, Student Management, Industrial Management Institute of Semnan, omranjelveh\_co @ yahoo.com

## ۱- مقدمه

هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن ارتقاء کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند. ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است، که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد می باشد [۱۳]. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، 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 کار کارکنان انجام میدادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و مناسب برای کارکنان اتخاذ نمایند شاخصها نمایانگر واقعتهای موجود در عرصه فعالیتهای یک سازمان هستند و در نظام مدیریت ابزاری کارآمد برای ارزیابی از برنامه ها و فعالیتها هستند و از طریق آنها می توان از حصول به اهداف از پیش تعیین گردیده در برنامه ها آگاهی یافت. توجه عمیق به شاخصهای عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلاءها، نارسائیها و کمبودها و در بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می کند. شاخصهای عملکردی سه نگاه اساسی دارد: یکی اینکه به نظام ارزشیابی مدد می رساند تا براساس عوامل درست دست به ترکیب عملیات ببرد و در واقع آینه ارزشیابی محسوب می شود. دیگر اینکه روش حرکت و مسیر را برای شناخت از کارکرد مدیران فراهم می آورد. در نگاه سوم گسلهای برنامه ای را از طریق ارزشیابی مشخص می سازد [۱].

پاداش ها اعم از نقدی و غیر نقدی بر عملکرد اثربخش کارکنان، بسیار بااهمیت تلقی میگردد. اگر مدیریت از پاداش، بطور مناسب استفاده نکند اثر خود را از دست میدهد. پاداشی که کارکرد اصلی آن انگیزش و تأمین نیازهای کارکنان باشد، اگر درست مورد توجه قرار نگیرد، به منبع پرتوانی برای بی انگیزه کردن کارکنان تبدیل خواهد شد. اجرای ناشیانه و نادرست پرداخت پاداش، اگرچه بخشی از نیازهای کارکنان را تأمین میکند، ولی به سایر بخش های نیازمند آن آسیب می رساند و اغلب سلامت سازمانی کارکنان را تهدید می کند. این در حالی است که اجرای نظام مندرجات پاداش، نه تنها نیازهای اصلی انگیزشی کارکنان را تأمین کرده بلکه به کارکنان امکان می دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت نمایند. در نگاه سنتی، پاداش های نقدی با منافع سازمان و کارکنان به نظر ناسازگار می آیند. چنین فرضی منطقی است؛ اما اقتصاد های نوین، عادات و رسوم فرهنگی متغیر و شیوه ی کار مدیریت فرا مردمی، تا حد بسیار زیادی این گزاره را تغییر داده است. در نتیجه امروزه شیوه های کار، همانند طرح سهام داری کارکنان، مشارکت، توانمندی و همکاری، همگی به نیروی کار بستگی دارد. به هر حال هنوز کار های بسیاری باقی مانده است که باید در این زمینه انجام شود. در این راستا اولین اولویت سازمان آن است که طرح های تشخیص، انگیزش و پاداش باید عملکرد گرا باشند. این شیوه ی کار تدریجی و فردی، باید در زیر مجموعه ی مدیریت پاداش قرار گیرند. به عبارت دیگر پاداش، راهبرد قدرتمند سازمان است امروزه ارزیابی عملکرد علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمانها به کار می رود [9].

یکی از کاستی های موجود در حوزه ارزیابی عملکرد، نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی (عملکرد فردی کارکنان) مشهود تر است [۱۳]. ایجاد یک سیستم ارزشیابی که بتواند عملکرد کارکنان را به طور دقیق منعکس کند، کاری بس دشوار است و اگر سیستم ارزشیابی عملکرد در یک سازمان نتواند ارتباطی را بین عملکرد

کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کند، آن سیستم به طور قطع کارا نیست [۱۷]. زمانی مدیریت عملکرد مؤثر است که بین فرد و سازمان توافقی وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق ایجاد یکپارچگی بین اهداف فردی و سازمانی و همچنین ایجاد یکپارچگی بین نظام های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمانی است [۶].

در عصر حاضر هر سازمانی نتواند سریع تر، ارزاتر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند از صحنه بازار حذف می شود. در میدان رقابت تنها سازمان هایی ماندگار هستند که از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره گیرند. با توجه به این که پرداخت مهمترین مرحله ارتباط کارمند و کارفرما است و لازمه روابط سالم آن است که درآمد کارمند برای نگهداری خود و خانواده اش کافی بوده و همین طور فرد در مقایسه با اشخاص دیگر که همین کار را انجام می دهند، نسبت به درآمد خود احساس رضایت و خشنودی نماید [۵].

در نتیجه، این سؤال مطرح می شود که شاخص های ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف سازمانی چه باید باشد؟ تا حداکثر بهره وری را ایجاد کند. یکی از رویکردهای موجود برای برخورد با این موضوع، بهره گیری از شاخص های عملکرد عمومی و اختصاصی افراد است. در این راستا ساده ترین روش برای ایجاد یکپارچگی و انسجام بین نظامهای ارزیابی عملکرد این است که با مبنا قراردادن معیارها و شاخص های مناسبی که بتوان عملکرد کارکنان سازمان را استخراج کرده و در فرایند و در ارزی عملکردشان پاداش مناسب اختصاص داد.

به این ترتیب در پاسخ به این سئوالات، می توان مهم ترین هدف پژوهش تعیین شاخص های کلیدی عملکرد کارکنان برای پرداخت پاداش مناسب برای بدست آوردن حداکثر رضایت سازمانی و ارائه طرحی منصفانه برای کلیه کارکنان و ایجاد شرایطی برای رقابت سالم به عنوان ابزار کارآمدی جهت ایجاد محیطی سالم و بدون تنش و کارا عنوان نمود از آنجاییکه فعالیت سازمان در شهر عامل مهمی برای ارتقای سطح خدمات و رضایت مندی مردم میباشد لذا انجام تحقیق حاضر از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا در این مقاله موضوع شناسایی شاخص های کلیدی عملکردی برای پرداخت پاداش مناسب جهت کارکنان سازمان عمران شهرداری سمنان بررسی میگردد. بدین منظور، این مقاله در پنج قسمت ارائه شده است در قسمت اول مقدمه و بیان مسئله و دلایل، اهمیت بررسی موضوع پیشنهادی مطرح می گردد. در قسمت دوم، ادبیات تحقیق و اهمیت پرداخت پاداش عملکرد به کارکنان و شاخصهای ارزیابی عملکرد از نظر دانشمندان و محققین بررسی میگردد، و در قسمت سوم روش تحقیق بررسی و ارائه شده است. در قسمت چهارم به بررسی و تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش و نهایتاً نتیجه گیری و استخراج شاخصهای کلیدی برای پرداخت پاداش و پیشنهادات اجرایی ارائه میگردد.

## ۲- ادبیات تحقیق:

اگر ما تمام نظریه دانشمندان و پژوهشگران را جمع بندی کنیم، همه آن ها را میتوان در یک جمله خلاصه کرد: وظیفه مدیران این است که تدبیری بجویند تا کارکنان، خود با دست خود و با میل و رغبت کارها را به پایان رسانند [4]. در اینجا به نظرات دانشمندان و پژوهشگران داخلی و خارجی در خصوص موضوع تحقیق اشاره ای میکنیم.

یکی از وظایف مهمی که مدیران جهت اداره کارکنان با آن روبرو هستند، برقراری نظام جبران خدمات کارکنان است. این نظام که به منظورهای متفاوتی طراحی میگردد، هدف عمده اش ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداختها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است، به گونه ای که سازمان را در نگهداری نیروهای موثر خود موفق نشان دهد [8]. نظام پاداش سازمانی نوآور که در آنها نوآوری نهادینه شده است، پاداش کافی برای حمایت کلیه افراد شایسته نوآور وجود دارد. معیار چنین نظام پاداشی از قابلیت انعطاف مناسب برخوردار است [7]. در عصر پیشرفتهای مداوم، دوران ارزش افزوده، عصر انجام فعالیتهای زیاد با امکانات محدود و بالاخره دوران ارتقای بهره وری، داشتن

یک نظام ارزشیابی عملکرد نامناسب میتواند نارسایی سازمانی عظیمی باشد [۲۱]. شاید هیچ یک از وظایف مدیران دشوارتر از ارزشیابی عملکرد زیردستان نباشد [۱۱]. به هر حال فرایند ارزشیابی عملکرد یکی از ویژگی های دنیای حرفه ای امروز است و می تواند به ایجاد نیروی کاری مؤثر کمک کند [۱۶]. در واقع هدف اصلی ارزشیابی عملکرد تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان است. ارتقاءها، کارهای محوله، انتخاب برای آموزش و افزایش حقوق بر اساس ارزشیابی می تواند این انگیزش را تحریک نماید [۲۰]. شناخت پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی عملکرد در سیستم ها به مدیران کمک می کند که برای دستیابی به پیامدهای ارزشیابی عملکرد تمرکز کنند [۱۹]. پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی عملکرد شامل

- بهبود عملکرد؛

- شناخت نیازهای آموزشی و بهسازی نیروی انسانی؛

- فراهم نمودن مبنایی برای پاداش ها و انگیزش می باشد [۱۸].

در اینجا مروری بر تحقیقات انجام شده قبلی توسط دانشمندان و پژوهشگران می پردازیم .

روغنی و همکاران در سال ۱۳۹۱ در پژوهشی به شناسایی شاخص های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش و ارایه الگو پرداختند. شاخص های ارزیابی در سه دسته فردی، واحدی و سازمانی طبقه بندی شده اند سپس وزن آنها با نظر خبرگان مشخص گردیده است در مرحله بعد به کسب امتیاز و اولویت بندی این شاخص ها در هر یک از واحد ها ی شرکت پرداختند که در نهایت ۱۵ شاخص عمومی ۵ شاخص اختصاصی برگزیده شده و ضریب اهمیت و درصد تاثیر آنها برای پرداخت پاداش مشخص شده است [۱۲]. زبرانگ در سال ۲۰۱۳ پژوهشی را به منظور شناسایی تحلیل پوششی داده ها به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان انجام داد او در این پژوهش ۶۰ کارمند از یک سازمان پخت نان را به همراه فاکتورهای انگیزشی مانند حقوق، شرایط کاری، مزایا را به عنوان متغیر های ورودی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به عنوان متغیر های خروجی در نظر گرفت و پس از جمع آوری داده ها توسط پرسشنامه و حل مدل تعداد ۱۲ کارمند را کارا و ۴۸ نفر راناکارا که نیازمند بهبود عملکرد اعلام کرد او در انتها عوامل دموکراتیک (سن، جنس، سابقه کار و تعداد مشاغل قبلی) را بر روی کارایی فنی بررسی کرد و به این نتیجه رسید که کارمندی که مدت طولانی تری در سازمان مشغول به کار است نمره بهره وری بهتری کسب کرده لذا در انتها پیشنهاد داد که شرکت برای دوام و نگهداری این قبیل کارکنان مبنایست انگیزه آنها را بالا ببرد [۲۱]. مهناز فرقدانی و همکاران در سال ۱۳۹۲ در پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد مدیران و پرداخت پاداش مبتنی بر آن با استفاده از تحلیل پوششی داده نسبت به انجام یک مطالعه موردی اقدام نموده که بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه ای در سه مرحله برای ارزیابی عملکرد مدیران پیشنهاد شده است در مرحله اول لیستی از شاخصهای ارزیابی عملکرد تعریف و در سه دسته شاخصهای عملکردی، فرایندی و اخلاقی تقسیم شدند و در مرحله دوم عملکرد مدیران با توجه به شاخصهای تعیین شده طی یک بازه زمانی مشخص اندازه گیری شد و در نهایت با بکارگیری مدل رتبه بندی تحلیل پوششی داده ها مدیران رتبه بندی گردیدند و بر اساس مدل ارایه شده مدیران کارآمد مشخص و در انتها میزان پاداشی که به هر مدیر باید پرداخت گردد مشخص گردید [۱۵]. حمید رضا عریضی و همکاران در سال ۱۳۹۳ در تحقیقی با عنوان رابطه عدم توازن تلاش- پاداش و فنون تجدید قوا در کارکنان با ملاحظه بر حمایت سازمانی نسبت به انجام پژوهش با هدف بررسی تاثیر پاداش بر استرس های ناشی از عدم ادراک توازن میان تلاشهای انجام شده و پاداش های بدست آمده با توجه به نقش تعدیلی حمایت سازمانی ادراک شده از کارکنان صنایع نفت و گاز و ذوب آهن و فولاد، پتروشیمی و پلی اکریل در اصفهان پرداخته است که نتایج نشان داده که مدل عدم توازن پاداش با فنون تجدید قوا رابطه دارد و حمایت سازمانی ادراک شده نقش تعدیل گر داشته و در نتیجه مدیران باید توجه خاصی به تجارب تجدید قوای کارکنان از طریق پاداش برای زیر دستان خود پدید آورند [۱۰]. جن و همکاران در سال ۲۰۱۴ در

مدرسه کسب و کار دانشگاه سایمون کانادا در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر نوع استراتژی شرکت بر روی پاداش مدیریت و عملکرد شرکت نسبت به انجام یک مطالعه با هدف استفاده از طرحهای تشویقی طولانی مدت جهت جبران عملکرد مناسب برای تمایز محصولات شرکت تولیدی فریزر برنابی، پرداخته که نتایج بدست آمده از تحقیق نشان میدهد طرحهای جبران خدمت و تشویقی طولانی مدت با کیفیت بالاتر محصولات و استراتژی شغلی کارکنان رابطه محکم دارد [۲۲].

با توجه به مطالعات و بررسیهای مختلف به عمل آمده در سازمان عمران و سایر واحدهای زیر مجموعه شهرداری سمنان تحقیقی بدین صورت انجام نگرفته است لیکن نتایج جستجو در تحقیقات سایر محققین نتایجی به دست آمد که تا حدودی به موضوع تحقیق شباهت داشت. از آن جمله میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

- بررسی و مقایسه دیدگاه های مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهرستان تویسرکان در مورد نظام ارزشیابی عملکرد مدیران و دبیران آموزش و پرورش در سال 1379

- ارزشیابی شاخص های ارزیابی عملکرد دبیران در سال 1380

- بررسی نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان از دیدگاه استادان این دانشگاه در سال 1382  
- ارائه الگوی پیشنهادی جهت ارزشیابی عملکرد سرپرستان در بیمارستانهای تابعه دانشگاه های علوم پزشکی شهر تهران در سال 1386

- بررسی اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد شرکت پارس سویچ زنجان در سال 1378  
در این مقاله نسبت به شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد فردی و اختصاصی جهت پرداخت پاداش کارکنان در سازمان عمران شهرداری سمنان ارایه خواهد شد.  
با توجه به مطالعات پژوهشگران جمع بندی نظرات و مطالعات انجام شده بطور خلاصه در جدول یک ارایه میگردد

#### جدول ۱- خلاصه مطالعات محققین و پژوهشگران در خصوص موضوع تحقیق

ردیف	سال	نام محقق	عنوان تحقیق	خلاصه نتایج
۱	۱۳۹۱	روغنی و همکاران	شناسایی شاخصهای کلیدی افراد جهت پرداخت پاداش	استخراج ۱۵ شاخص عمومی و ۵ شاخص اختصاصی جهت پرداخت پاداش کارکنان
۲	۲۰۱۳	زبرانگ	شناسایی تحلیل پوششی داده هابه عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان	شناسایی کارکنان کارا و غیر کارا و پیدا نمودن رابطه بین بهره وری و طولانی بودن مدت خدمت در شرگت
۳	۱۳۹۲	فرقدانی و همکاران	ارزیابی عملکرد مدیران و پرداخت پاداش با استفاده از تحلیل پوششی داده ها	ارایه مدل ۳۶۰ درجه ای ارزیابی عملکرد مدیران جهت پرداخت پاداش به مدیران کارآمد

کشف رابطه پاداش با فنون تجدید قواه و نقش تعدیل گر حمایت سازمانی ادراک شده و نهایتاً توجه خاص مدیران به فنون تجدید قواه کارکنان	رابطه عدم توازن تلاش-پاداش و فنون تجدید قواه در کارکنان با ملاحظه بر حمایت سازمانی	عریضی و همکاران	۱۳۹۳	۴
طرحهای جبران خدمت طولانی مدت با کیفیت محصولات و استراتژی شغلی کارکنان رابطه محکم دارد	تاثیر نوع استراتژی شرکت بر روی پاداش مدیریت و عملکرد شرکت	جن و همکاران	۲۰۱۴	۵

### ۳- مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱- مدیریت پاداش

مدیریت پاداش در بافت مدیریت عملکرد، همانند نظام یکپارچه ی پاداش تعریف می گردد؛ که درآمد برابر و تأمین نیازهای مالی و غیر مالی کارکنان را تضمین می کند و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان پاداش مناسب می دهد . نظام عملکرد پاداش ، دارای ویژگی های زیر است:

-این نظام، نه تنها بر پاداش های مالی، بلکه بر پاداش های غیر مالی مانند غنی سازی شغل، استقلال و آزادی کار، مسافرت های خانوادگی به هزینه ی سازمان، جایزه به کارکنان نمونه و رسانه ای کردن موفقیت کارکنان و غیره، تأکید دارد؛

-پاداش باید با نقش کارمند در اجرای مسئولیت های سازمانی و کسب اهداف سازمانی تناسب داشته باشد؛

-پاداش باید برابر باشد؛ یعنی در پاداش به کارکنان، باید برابری رعایت گردد؛

-پاداش باید یکپارچه باشد؛ یعنی در طراحی و کاربرد راهبرد مدیریت پاداش، باید توازن و همه جانبه نگری رعایت گردد؛

-پاداش باید دو نتیجه داشته باشد :تأمین نیازهای انگیزشی کارکنان و کسب اهداف سازمانی؛

-پاداش باید عملکرد گرا باشد و بتواند با نهادینه سازی نظام های مدیریت عملکرد، تعالی و بهبود عملکرد را به وجود آورد[۹].

#### ۳-۲- مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد با روشی جامع نگر، کلیه عوامل و مولف ههای درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده، نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها به دست میدهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره وری، بهره برداری میکند . مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعیشان را نیز مدنظر دارد[۱۲].

#### ۳-۳- ارکان ارزیابی عملکرد

شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود. باید اطمینان یافت که شاخص

های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را در جهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه هایی، بین استراتژی و واقعیت های روزمره، گسستگی وجود دارد. با ایجاد ارتباط شفاف بین هدف های کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال یک مرکز ارائه خدمات تلفنی در سازمان را در نظر بگیرید که در جهت ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می گیرد و همچنین حضور و در دسترس بودن را به عنوان شاخص ارزیابی جهت تحقق این هدف تعیین می کند. هر چند که شاخص مزبور می تواند ارزشمند باشد اما ممکن است این شاخص به خودی خود به استراتژی سازمان بر نگردد، در نتیجه بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می دهد و سازمان به صورت درست متوجه نمی شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه های استراتژی کسب و کار دارند [۱۱].

### ۳-۴- اهداف ارزیابی عملکرد

کاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانها عبارتند از: برنامه ریزی برای نیروی انسانی، کارمندیابی انتخاب، تعیین روایی آزمونهای استخدامی، تشخیص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنها، تعیین مسیر شغلی، تعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادی، شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان، پیشبرد ارتباط موثر از طریق بهسازی عملکرد، تصمیم گیری در مورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنان است. علی رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمانها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می کنند که همین مسئله باعث مقاومت های زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمانها شده است. و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانی هایی داشته باشند [۳].

### ۳-۵- رویکرد جدید ارزیابی عملکرد

روند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمانها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است. اولویت سازمانهای کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست. در تلاش برای ربودن گوی سبقت سازمانها با بهره گیری از مشاوران زبده این کار به تعریف شاخصهای فرد، واحد و سازمان می پردازند که البته با نگرش کنونی که به شکل فرایندی است اصرار بر این است که شاخصهای واحد حذف شده و با توجه به تعریف فرایندها در داخل سازمان، برای هر فرایند معیارهای ارزیابی تعریف شود [۳].

### ۳-۶- تعریف شاخص



استفاده از ملاکها و اصولی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی و ارزیابی می کند، شاخص نام می گیرد، شاخصها معمولاً از نظریه ها، نگرشها و یا موقعیتها سرچشمه می گیرند و مانند علائمی که مسیر را مشخص می کند، می توانند مورد استفاده قرار گیرند. معمولاً برای اطمینان از نتیجه گیریها و نشان دادن شرایط و وضع روانشناختی، جامعه شناختی، فرهنگی بیش از یک شاخص را مورد استفاده قرار می دهند تا احتمال بروز خطاها را به حداقل رسانند [۱۴].

### ۳-۷- شاخصهای ارزیابی عملکرد

#### الف) شاخص های اختصاصی

شاخصهای اختصاصی معیار سنجش عملکرد کارکنان در مأموریتها، برنامه ها و شرح وظایف آنها می باشد. که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آنها قرار می گیرد. شاخصهای اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخصهای قابل سنجش در خصوص هر یک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می شود و ارزیابی کننده می تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخصها متفاوت خواهد بود. عمده ترین شاخصهای واحدها باتوجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هر کدام از این شاخصها خود عاملهایی برای اندازه گیری دارند که باتوجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده اند [۳].

#### ب) شاخص های عمومی

شاخصهای عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می نماید. در تعیین شاخصهای عمومی برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخصهایی تعیین می شود که به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد. جدول شماره ۲ در برگزیده نمونه های از شاخصهای عمومی و شاخصهای اختصاصی ارزیابی افراد است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمتهای مختلف به کار می روند [۳].

### جدول ۲- شاخصهای ارزیابی فردی

شاخصهای ارزیابی فردی	
<p>تعهد و تعالی سازمانی</p> <p>پاکیزگی و آراستگی هر فرد و محیط کار</p> <p>رعایت ضوابط و مقررات اداری و انضباطی</p> <p>وقت شناسی، حضور و غیاب و توجه به عامل زمان در انجام کار</p> <p>رعایت آداب، ضوابط و رفتار مناسب اجتماعی</p> <p>مسئولیت پذیری</p> <p>خلاقیت و نوآوری</p> <p>دقت و انجام صحیح کارها</p>	<p>شاخصهای عمومی</p>
<p>عملکرد مورد تحت سرپرستی</p> <p>استقرار و ارتباط صحیح با کارفرمایان، مشتریان و مراجعین</p> <p>توجه و بذل مساحی در زمینه آموزش دادن زیردستان و همکاران</p> <p>داشتن تفکر سیستماتیک</p> <p>توانایی ارائه گزارشات فنی و تخصصی</p> <p>توانایی سرپرستی و سازماندهی گروههای کاری</p> <p>انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر</p> <p>افزایش بهره وری</p>	<p>شاخصهای اختصاصی</p>

### ۳-۸- وزن دهی شاخصها

پس از تعیین شاخصهای عمومی - اختصاصی با توجه به درجه اهمیت هر کدام از شاخصها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخصها، سازمانها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخصهای انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هریک از شاخصها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند.

برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد [۳].

#### ۴-متدولوژی تحقیق

این مطالعه به لحاظ هدف در قالب تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات پیمایشی-تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق را مدیران، کارشناسان، مسئولین و متصدیان سازمان عمران شهرداری سمنان تشکیل میدهند. با توجه به هدف پژوهش که شناسایی شاخص های عملکرد افراد جهت پرداخت پاداش است و دنبال الگویی مناسب برای توزیع پاداش بصورت عادلانه بر اساس شاخصهای عملکردی بین کارکنان است لذا روش کار بشرح ذیل میباشد.

-انجام مطالعات نظری و شناسایی معیارها

- دسته بندی شاخص های عمومی اختصاصی

- طراحی پرسشنامه

- تعیین اعتبار و روایی

- جمع آوری داده ها

- تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری

#### ۴-۱- جامعه و نمونه آماری:

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان عمران شهرداری سمنان شامل ۱۱۰ نفر می باشد. از جمله نکات مثبت این پژوهش، بازگشت صددرصدی پاسخ پرسش نامه توزیع شده است. ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است و سئوالها بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت طرح ریزی گردید. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. جهت سنجش روایی این پژوهش پرسشنامه مقدماتی در اختیار کارشناسان، مدیران سازمان به عنوان داور قرار گرفته و آنان روایی پرسشنامه را تأیید نمودند. نحوه گردآوری اطلاعات به صورت میدانی بوده است که پس از تأیید روایی پرسشنامه به تعداد جامعه آماری تکثیر و بین آنها توزیع گردید. ابتدا به صورت حضوری توضیحات لازم در رابطه با پاسخگویی به پرسشنامه به آزمودن یها داده شد و از آنها خواسته شده که سؤالات را با دقت خوانده و به آنها پاسخ دهند، سپس پژوهشگر به جمع آوری پرسشنامه پرداخت و در پایان داده ها استخراج و به کمک نرم افزار اسپس SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند. روشهای آماری تجزیه

و تحلیل داده های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفته است. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۵۱ نفر محاسبه گردید. بر این اساس تعداد ۵۱ پرسشنامه توزیع گردید، که ۵۱ پرسشنامه برگشت داده شد و با توجه به اطلاعات پرسشنامه های دریافتی که تکمیل شده بود مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### ۴-۲- روش گردآوری اطلاعات و روایی و پایایی

در این مطالعه از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع آوری داده استفاده شد. این پرسشنامه از پرسشنامه محقق ساخته میباشد. علاوه بر سئوال جمعیت شناسی پنج سئوال (پانزده سئوال شاخص اختصاصی و شانزده سئوال شاخص عمومی) مربوط به وزن دهی شاخصها و اولویت آنها بود پرسشنامه مذکور شامل دو بخش شاخص های عمومی و اختصاصی می باشد. به منظور سنجش ابعاد روایی و اعتبار از طیف پنج امتیازی لیکرت (۵ به معنای خیلی زیاد تا ۱ به معنای خیلی کم) برای هریک استفاده شد که آلفای کرونباخ آن ۰.۹۰۸ درصد محاسبه شد. شایان ذکر است به منظور سنجش روایی، از روش ظاهری و محتوایی با اخذ نظرات متخصصین و افراد فعال در سازمان مورد مطالعه استفاده به عمل آمد، تا گویه های آن را با فضای سازمانی سازمان عمران شهرداری سمنان متناسب گردد.

#### ۴-۳- پرسشنامه

پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از نظرات خبرگان صنعت و متخصصین و محققین طراحی و بر اساس طرح پنج گزینه ای لیکرت نهایی و مورد استفاده قرار گرفت که نمونه آن در پیوست مقاله ارائه شده است.

#### ۵- تجزیه و تحلیل داده ها

##### الف: توصیف متغیرهای جمعیت شناسی

با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه های دریافتی وضعیت پاسخگویان بر حسب جنسیت، سن، سمت سازمانی، سابقه کار در سازمان و میزان تحصیلات در جدول یک ارائه شده است

جدول ۱- توزیع وضعیت پاسخگویان

نام متغیر	مشخصات	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	4	7.8
	مرد	47	92.2
	جمع	51	100
سن	تا ۳۰ سال	17	33.3
	۳۰ تا ۴۰ سال	28	54.9
	۴۰ تا ۵۰ سال	4	7.8
	۵۰ به بالا	2	3.9
سمت	جمع	51	100
	متصدی	19	37.3
	مسئول	11	21.6
	کارشناس	16	31.4
	مدیر	5	9.8

۱۰۰	۵۱	جمع	سابقه
43.1	22	زیر ۵ سال	
33.3	17	۵ تا ۱۰ سال	
21.6	11	۱۰ تا ۱۵ سال	
2.0	1	۱۵ تا ۲۰ سال	
۱۰۰	۵۱	جمع	میزان تحصیلات
11.8	6	زیر دیپلم	
31.4	16	دیپلم	
47.1	24	لیسانس	
9.8	5	فوق لیسانس	
۱۰۰	۵۱	جمع	

### ب. شاخص های عمومی عملکرد فردی در پرداخت پاداش

در مجموع شاخصهای عمومی ارائه شده در خصوص عملکرد فردی پس از نظرسنجی به ترتیب زیر در جدول ۲ از بیشترین به کمترین امتیاز اولویت بندی گردید

جدول ۲- شاخصهای عمومی عملکرد فردی

انحراف معیار	میانگین	مجموع امتیاز	تعداد	شاخصهای عمومی عملکرد
.67388	4.5294	231.00	51	تعهد نسبت به منافع سازمان
.73137	4.4902	229.00	51	مراقبت از داراییهای سازمان
.84760	4.3725	223.00	51	پذیرش مسئولیت
.79607	4.2549	217.00	51	تعهد نسبت به ارزشهای سازمان
.91007	4.1765	213.00	51	حضور به موقع در محل کار
.95589	4.0784	208.00	51	توانایی رابطه مبتنی بر احترام با همکاران
.92715	4.0196	205.00	51	توان برقراری ارتباط درون سازمانی
.86000	3.9804	203.00	51	سرعت پاسخ به ارباب رجوع
.82367	3.9608	202.00	51	توانایی کسب توافق با دیگران
.86364	3.8824	198.00	51	استقبال از ایده های جدید
.89487	3.8627	197.00	51	سرعت پاسخ به درخواست واحد های دیگر
.75822	3.8431	196.00	51	پیشنهاد واحد های موثر برای سازمان
1.03355	3.8235	195.00	51	اراستگی ظاهری و لباس در محیط کار
.95958	3.8039	194.00	51	استقبال از تغییر و تحول
.85037	3.7255	190.00	51	داشتن روحیه انتقاد پذیری
.96080	3.7255	190.00	51	اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران

با توجه به مدل ارائه شده توسط سازمان ملل متحد و شرکت ایدرو [۲] شاخصها بررسی و تحلیل گردید بر اساس تحلیل صورت گرفته شاخصهای عمومی ارائه شده به شش بعد تقسیم شدند که در جدول ۳ مشخص گردیده اند.

جدول ۳- دسته بندی شاخصهای عمومی عملکرد فردی بر اساس عوامل

عوامل	شاخصهای عمومی عملکرد فردی
عوامل شخصیتی	داشتن روحیه انتقاد پذیری
	استقبال از تغییر و تحول
	پذیرش مسئولیت
مدیریت عملکرد	حضور به موقع در محل کار
	اراستگی ظاهری و لباس در محیط کار
کار گروهی	توانایی کسب توافق با دیگران
	توان برقراری ارتباط درون سازمانی
	توانایی رابطه مبتنی بر احترام با همکاران
ارزش های اخلاقی	تعهد نسبت به منافع سازمان
	تعهد نسبت به ارزشهای سازمان
	مراقبت از داراییهای سازمان
مهارت های ادراکی	استقبال از ایده های جدید
	پیشنهاد واحد های موثر برای سازمان
مهارت های ارتباطی	سرعت پاسخ به درخواست واحد های دیگر
	سرعت پاسخ به ارباب رجوع
	اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران

سپس میانگین هر شاخص محاسبه گردید و پس از آن میانگین کلی برای هر یک از عوامل بر اساس مدل تعیین گردید و هر عامل دارای تعدادی شاخصهای عمومی بود که با یکدیگر مقایسه شدند. در بررسی عوامل، عامل مهارت های اخلاقی به عنوان بیشترین اثرگذار در شاخصهای عمومی عملکرد فردی شناسایی گردید. این عامل دارای سه شاخص و میانگین تبیین شده ۴.۳ و انحراف معیار ۰.۷۳ می باشد. که در جدول ۴ ارائه شده است

جدول ۴- مقایسه میانگین نمره عوامل شاخص های عمومی عملکرد از نظر کارکنان

ابعاد شاخصهای عمومی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
عوامل شخصیتی	۳.۹۶	۰.۸۸	۰.۱۲۴
مدیریت عملکرد	۳.۹۸	۰.۹۲	۰.۱۲۸
کار گروهی	۴.۰۱	۰.۸۹	۰.۱۲۵
ارزش های اخلاقی	۴.۳۶	۰.۷۳	۰.۱۰۲
مهارت های ادراکی	۳.۸۶	۰.۸۰	۰.۱۱۱

مهارت های ارتباطی	۳.۸۵	۹۰.	۱۲۶.
-------------------	------	-----	------

مؤلفه های مربوط به عامل مهارت های اخلاقی به ترتیب از لحاظ امتیاز کسب شده در پژوهش به شرح زیر در جدول ۵ شناخته شده اند:

جدول ۵- مؤلفه های عامل اخلاقی

شاخصهای عمومی عملکرد	مجموع امتیاز	میانگین	انحراف معیار
تعهد نسبت به منافع سازمان	231.00	4.5294	.67388
مراقبت از داراییها	229.00	4.4902	.73137
تعهد نسبت به ارزشهای سازمان	217.00	4.2549	.79607

### ج. شاخص های اختصاصی عملکرد فردی در پرداخت پاداش

مطابق نتایج حاصله از نظرات مدیران و مسئولین و پس از آن پرسشنامه و پاسخ کارکنان به سؤالات مطرح شده در خصوص شاخصهای اختصاصی عملکرد فردی در هر یک از واحدهای سازمان، این شاخصها بررسی و به ترتیب کسب امتیاز اولویت بندی گردید این شاخصها در هر واحد در جدول عمشخص گردیده اند.

جدول ۶- شاخصهای اختصاصی عملکرد فردی

شاخصهای اختصاصی عملکرد	تعداد	مجموع امتیاز	میانگین	انحراف معیار
قدرت چانه زنی با فروشندگان	51	185.00	3.6275	1.03848
ارایه به موقع اسناد جهت ثبت دفاتر	51	194.00	3.8039	.91694
دقت در مکاتبات و مستندات پرداختها	51	205.00	4.0196	.90532
هوشیاری و جلوگیری از سرقت	51	205.00	4.0196	.92715
صدور به موقع وصحیح احکام پرسنلی	51	194.00	3.8039	.89487
ارایه به موقع لیست حقوق	51	215.00	4.2157	.94475
جذب اطلاعات فنی و تسلط بر نرم افزارها	51	205.00	4.0196	.96933
قدرت چانه زنی	51	193.00	3.7843	.94475
تسلط بر امور فنی	51	221.00	4.3333	.88694
توانایی برقراری ارتباط	51	203.00	3.9804	.78715
تلاش جهت بازاریابی محصولات	51	219.00	4.2941	.72922
تلاش جهت ارایه آمار فروش	51	192.00	3.7647	.83877
نوآوری و خلاقیت در روشهای تولید	51	223.00	4.3725	.69169
توان تحلیل فنی در میزان کیفیت تولید	51	210.00	4.1176	.73884
نحوه استفاده صحیح از تجهیزات	51	225.00	4.4118	.75303

سپس شاخصها بررسی و به ترتیب کسب امتیاز اولویتبندی گردید. بالاترین شاخصها در هر واحد در جدول ۷ مشخص گردیده اند.

جدول ۷- شاخصهای اختصاصی برتر عملکرد فردی در هر واحد

نام واحد	شاخص برتر	تعداد نمونه	مجموع امتیاز	میانگین	انحراف معیار
امور مالی	دقت در مستندات	51	205.00	4.0196	.90532
امور اداری	ارایه به موقع لیست حقوق	51	215.00	4.2157	.94475
فنی و اجرایی	تسلط بر امور فنی	51	221.00	4.3333	.88694
فروش و بازرگانی	تلاش جهت بازاریابی محصولات	51	219.00	4.2941	.72922
تولید	استفاده صحیح از تجهیزات	51	225.00	4.4118	.75303

### ج. الگوی مناسب برقراری ارتباط بین نظام پاداش و عملکرد فردی کارکنان

جهت عملیاتی شدن نتایج بایستی با ارائه نسبتی به سنجش شاخصها پرداخت. با توجه به نتایج حاصل شده از سوالات پرسشنامه پژوهش و جهت ارائه الگویی بین نظام پاداش شرکت و عملکرد فردی کارکنان، جهت هر یک از واحدهای سازمان جدولی ترسیم گردید که در آن هفت شاخص عمومی عملکرد که در بین کل کارکنان حائز بیشترین امتیاز گشته بودند به همراه سه شاخص اختصاصی عملکرد فردی هر واحد بر اساس امتیازات کسب شده تنظیم و وزن دهی گردید. در جدول ۸ یک نمونه از این فرم ها ارائه گردیده است.

جدول ۸- فرم نمونه ارزیابی عملکرد فردی کارکنان واحدهای مالی

حاصل	امتیاز					ضریب اهمیت	میانگین	درصد تاثیر در پاداش	شاخص های ارزیابی عملکرد فردی	
	۵	۴	۳	۲	۱				عمومی	اختصاصی
						۰.۸۷	4.3725	۶۰	پذیرش مسئولیت	
						۰.۸۳	4.1765		حضور به موقع در محل کار	
						۰.۸۰	4.0196		توان برقراری ارتباط درون سازمانی	
						۰.۸۱	4.0784		توانایی رابطه مبتنی بر احترام با همکاران	
						۰.۹۰	4.5294		تعهد نسبت به منافع سازمان	
						۰.۸۵	4.2549		تعهد نسبت به ارزشهای سازمان	
						۰.۸۹	4.4902		مراقبت از داراییهای سازمان	
						۰.۷۲	3.6275	۴۰	قدرت چانه زنی با فروشندگان	
						۰.۷۶	3.8039		ارایه به موقع اسناد جهت ثبت	
						۰.۸۰	4.0196		دقت در مستندات پرداختها و دریافتها	



## د. نحوه وزن دهی شاخصها

وزن دهی در خصوص تأثیر شاخصهای عمومی و اختصاصی در پاداش دهی بر اساس نظراساتید و خبرگان به صورت ۶۰ درصد تأثیر از شاخصهای عمومی و ۴۰ درصد تأثیر از شاخصهای اختصاصی عملکرد فردی در این مدل در نظر گرفته شود. همچنین ضریب اهمیت هر شاخص از تقسیم میانگین بدست آمده از نظرسنجی بر امتیاز کل که ۵ بوده است، حاصل شده است. جهت ارزیابی هر شاخص از حاصل ضرب امتیاز، ضریب اهمیت و درصد تأثیر پاداش استفاده میگردد و در نهایت حاصل کلیه شاخصها با هم جمع گردیده و امتیاز کلی فرد مشخص خواهد شد.

## ۶- نتیجه گیری

### الف. تحلیل شاخصهای اختصاصی عملکرد فردی

با توجه به نتایج حاصله به نظر می رسد پاسخها و نظرات کارکنان با راهبردهای کلان سازمان مطابق می باشد. شاخصهایی که در هر واحد بیشترین امتیاز را کسب کرده اند هر کدام به نوعی از نظر راهبردهای سازمان در اولویت می باشند. در واحد مالی شاخص میزان دقت در مکتوبات و مستندات پرداختها و دریافتها در واحد اداری آرایه به موقع لیست های حقوق و اضافه کاری در واحد بازرگانی تلاش جهت بازاریابی محصولات، در واحد فنی و اجرایی میزان تسلط در مدیریت اجرا و امور فنی و نظارت و اقتصادی شدن پروژه و در واحد تولید نحوه استفاده از تجهیزات و دستگاهها و نگهداری مناسب آنها نکات مهم به شمار میروند. با توجه به اینکه یکی از ابزارهای مهم جذب و نگهداری کارکنان، اجرای صحیح مدیریت جبران خدمات است که به طور بالقوه میتواند بر کارایی افراد و برنامه های راهبردی سازمان اثر بگذارد، لذا در صورت اجرای نادرست یا اهمیت ندادن به برنامه های جبران خدمات، ترک خدمت، غیبت، فشارهای عصبی، عدم رضایت شغلی، کارائی پائین و برنامه های راهبردی ناموفق را سبب میشود. بدین جهت در طراحی نظام جبران خدمات سازمان باید به شاخصهای عملکرد فردی به عنوان عامل اصلی نگهداری نیروی انسانی و جبران خدمات و ایجاد انگیزش، توجه بیشتری مبذول شود. از نظرات ارائه شده توسط کارکنان و سرپرستان و تجارب شخصی محققین می توان چنین گفت که نظام جبران خدمات برای نگهداشت نیروی انسانی و نظام پاداش در سازمان عمران شهرداری سمنان احتیاج به بازنگری دارد و آنگونه که باید نتوانسته نیازها و خدمات کارکنان را جبران نماید. توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد، لازمه توسعه و تحول سازمانی است. تحول سازمانی، تلاشی است برنامه ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را به وسیله روشهای تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش میدهد. مهمترین عامل این تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است که هدایت عالمانه و علمی آن، افزایش بهره وری در عملکرد را به همراه خواهد داشت. برای حصول و استقرار بلوغ رفتاری اشاره شده، کوشش دو جانبه فرد و سازمان لازم است، یعنی فرد باید از موهبت علم، روح علمی و استنباط های عقلی برخوردار بوده و سازمان نیز باید با ابزارهایی نظیر: آموزش فنون مرتبط با بهبود رفتار، تشویق و تنبیه و... همچنین اتخاذ سبک مدیریت متناسب، به شکوفایی رفتار مطلوب کمک کند که در نتیجه منجر به بالندگی فرد و سازمان گردد.

### ب: تحلیل شاخصهای عمومی برتر عملکرد فردی در پرداخت پاداش (شاخصهای عامل اخلاق)

در فرایند پرورش منابع انسانی اخلاق اداری کارکنان شکل میگیرد و در سازمان کاربردپذیر میشود عامل اخلاق، تعهد فرد نسبت به منافع و ارزشهای سازمان است که در بخشهای مختلف میتواند منشأ اثر باشد و عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. اخلاق سازمانی چیزی نیست که بتوان با یک دوره آموزشی نظری صرف آن را ایجاد کرد، بلکه نگرش

کارکنان باید تغییر کند و در واقع اندیشه افراد باید در مدار ارتقای سازمان قرار گیرد. برای ایجاد و کاربردی کردن عامل اخلاقی کارکنان نظام آموزش جامع و هدف دار باید در سازمان پیاده شود.

### ج. تحلیل الگوی مناسب برقراری ارتباط بین نظام پاداش و عملکرد فردی کارکنان

در این فرم ضریب اهمیت با استفاده از میانگین نظرسنجی تهیه شده است لیکن میتوان در این خصوص از نظرات کارشناسان و خبرگان نیز استفاده نمود. ضرایب اعمال شده جهت شاخصهای عمومی و اختصاصی با توجه به تجارب کارشناسان به دست آمده است. امتیاز هر فرد از جمع حاصل ضرب درصد تأثیر پاداش هر شاخص در ضریب اهمیت و امتیاز داده شده توسط ارزیاب کسب میگردد. در ابتدای هر دوره (مثلا سه ماهه) با استفاده از این جدول، ارزیابان مربوطه در هر واحد قادر هستند بر اساس نتایج حاصل شده این پژوهش از کارکنان سازمان، نسبت به امتیازدهی و رتبه بندی نفرات اقدام کرده، با توجه به آن پاداش در نظر گرفته شده را به کارکنان اختصاص دهند. همچنین در بلندمدت می توان با استفاده از نتایج این جدول نسبت به پایش شاخصها اقدام کرد. این طرح و الگوی پیشنهادی را میتوان با استفاده از نرم افزار تهیه و طراحی و جهت هر فرد در برنامه نرم افزاری مزبور پوشه جداگانه ای اطلاعات فردی و ارزیابی های دوره ای را نگهداری و پایش کرد.

### د: مقایسه نتایج با سایر تحقیقات

با توجه به نتایج پژوهش و مقایسه آن با مطالعه سایر محققین از جمله آقای روغنی و همکاران و مهناز فرقدانی و همکاران میتوان نتیجه گرفت استفاده از شاخصهای عمومی و عملکردی افراد در پرداخت پاداش مهم بوده و نقاط قوت در درون سازمانها تلقی میگردد. در مقاله مهناز فرقدانی و همکاران شاخص اخلاقی بصورت مجزا بعنوان یک دسته از شاخص مهم در پژوهش مورد استفاده قرار گرفته این در حالیست که بر اساس نتایج پژوهش حاضر شاخص عامل اخلاق در سازمان عمران شهرداری سمنان بیشترین امتیاز را کسب نموده لذا این موضوع کیفیت تحقیق و کار انجام شده را تایید می نماید.

## 7- پیشنهاد جهت تحقیقات آتی

پیشنهادات تحقیقات آتی به شرح ذیل ارائه میگردد تا دانشجویان و محققین محترم بتوانند الگوهای جدیدی را شناسایی و ارائه نمایند.

۱- شناسایی شاخصهای مدیریت منابع انسانی (آموزش، کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا و شرایط کاری و پاداش) و تأثیر آن بر بالندگی سازمان

۲- استفاده از ابزار پاداش جهت شناسایی کارکنان کارآمد و غیر کارآمد سازمانها

۳- رابطه پاداش و بهره وری کارکنان و یافتن بهترین مدل متناسب با ساختار سازمانها

۴- مقایسه شاخص هاو الگو های ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان های تولیدی، خدماتی، بازرگانی، دولتی، خصوصی

۵- نقش پاداش در بازده رفتار شغلی کارکنان سازمانها

۶- تدوین فرمولهای واضح و شفاف برای شاخصهای ارزیابی

تشکر و قدردانی

پژوهشگران این مطالعه بر خود لازم میدانند از مدیران، کارکنان و مسئولین محترم سازمان عمران شهرداری سمنان که در اجرای این پژوهش ما را یاری و حمایت کردند صمیمانه تقدیر و تشکر نمایند.

## ۶- منابع وماخذ:

- ۱- ایلی، خدیار، تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت، ۱۳۸۱، دانش مدیریت . شماره ۵۸، ۲۰-۵
- ۲- ابوالعالی، بهزاد، مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان. تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۹
- ۳- اسماعیلی، ایوب اهمیت تدوین شاخصها در سیستم ارزیابی مجله تدبیر، شهریور ۱۳۸۳، شماره ۱۴۸، ۳۰ - ۳۲
- ۴- بیان، حسام الدین، آئین مدیریت تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹
- ۵- پوران رئیسی، مهتاب علی خانی، محمدرضا مبینی زاده، پرداخت کارانه مبتنی بر عملکرد در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران، ماهنامه نظام سلامت ۱۳۸۹، ۲، (۲۰۱)
- ۶- سلطانی، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، ۱۳۸۰، اصفهان، انتشارات ارکان.
- ۷- سلطانی تیرانی، فلورا، نهادی کردن نوآوری در سازمان، ۱۳۷۸، انتشارات رسا، تهران، چاپ اول
- ۸- سیدجوادین، سیدرضا، تاثیر جبران خدمات در نگهداری نیروی انسانی، ۱۳۷۳، فصلنامه دانش مدیریت شماره ۲۶
- ۹- سربینی واس آر. کاندولا (ترجمه: غلام جالبقیان)، بررسی مداخله های پیش ران های مدیریت عملکرد پاداش، دو ماهانه توسعه انسانی پلیس، هفتم، شماره ۳۰، مرداد و شهریور ۸۹

- ۱۰- عریضی، حمید رضا، دارامی، رابطه عدم توازن تلاش- پاداش و فنون تجدید قوا در کارکنان با ملاحظه بر حمایت سازمانی، ۱۳۹۳، مجله مطالعات روانشناختی، شماره ۳، دوره ۱۰
- ۱۱- دسلر، گری، مبانی مدیریت منابع انسانی، ۱۳۸۱، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۱۲- روغنی و همکاران، شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد افراد برای پرداخت پاداش، ۱۳۹۱، فرایند توسعه، دوره ۲۵ پاییز ۹۱ - شماره ۳ - پیاپی ۸۱
- ۱۳- رعنائی، کردشولی حبیب اله، سقاپور آسیه، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، تابستان ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۶، از صفحه ۹۵ تا صفحه ۱۱۴
- ۱۴- هما غفوریان، نظامهای کنترل و ارزیابی عملکرد، ماهنامه تدبیر ۲۰۰۳-۲۰۰۴، شماره ۱۳۳،
- ۱۵- مهناز فرقدانی و همکاران، ارزیابی عملکرد مدیران و پرداخت پاداش مبتنی بر آن با استفاده از تحلیل پوششی داده، ۱۳۹۲، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم ها، ۷ اسفند ماه، دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد
- ۱۶-AshishC,Zachary F, "Utilization of performance appraisal system in health care organizations and improvement strategies for supervisor" Health Care Manag. 2004:22(2)117-127
- ۱۷-Boice F,Kleiner,H)1997("Designing effective performance appraisal systems", Work Study 46: 197-201.1
- ۱۸-Feeg V. Available at: <http://classweb.gmu.edu/classweb/rfeeg/nurse436>. Accessed 1999.
- ۱۹- Shah MA, Layman E. "Using a multipraged approach to implement organizational performance improvements". Health Care Manage(Frederrick). 2005; 24(1): 48-54
- ۲۰- Swansburg RC, 18-Swansburg RJ."Introduction to management and leadership for nurse managers". Sudbury, Massachusetts : Jones and Bartlett publishers; 2002. P. 593.
- ۲۱-Zbranek, P., (2013). "DATA ENVELOPMENT ANALYSIS AS A TOOL FOR EVALUATION OF EMPLOYEES' PERFORMANCE", Acta Oeconomica et Informatica, Vol.16, No. 1, pp. 12-21.
- ۲۲-Yashen g C hen, J ohn ny Je rmia s ." Business strategy, executive compensation and firm performance." Y. Chen, J. Jermias /Account ing and Fi nance 5 4 (2014) 113 -13 4