**2-1 مقدمه ......................................................................................................................14**

**2-2 بخش اول : مبانی نظری سرمایه های فکری ..............................................................15**

**2-2-1 مفهوم وتعارف سرمایه های فکری .................................................................18-15**

**2-2-2 عناصر سرمایه های فکری................................................................................23-19**

**2-2-3 اندازه گیری ارزش وتاثیرات سرمایه های فکری .............................................25-23**

**2-3-4 مدلهای مدیریت سرمایه های فکری ................................................................38-26**

**2-3 بخش دوم :عملکرد کارکنان................................................................................51-39**

2**-3-1 مدیریت عملکرد.............................................................................................55-52**

**2-3-2 عوامل تاثیر گذار در اجراء وپیاده سازی نظام مدیریت عملکرد...................... 56-55**

**2-3-3 اصول مدیریت عملکرد ...................................................................... ................56**

**2-3-4 فرایند مدیریت عملکرد................................................................................. 57-56**

**2-3-5 تدابیر مدیران موفق در سازمانهای ایران برای بهبود عملکرد کارکنان................62-57**

**2-3-6مزایای مدیریت عملکرد......................................................................................64-62**

**2-3-7 معایب مدیریت عملکرد.........................................................................................65**

**2-3-8 مفهوم ارزشیابی عملکرد ..................................................................................66-65**

**2-3-9 اهداف ارزشیابی عملکرد.................................................................................67-66**

**2-3-10 رویکردها وروشهای ارزشیابی عملکرد.........................................................68-67**

**2-3-11 روشهای ارزشیابی عملکرد ..........................................................................70-69**

**2-4 پیشینه تحقیق........................................................................................................... 74**

**2-4-1 پیشینه خارجی ....................................................................................................74**

**2-4-2 پیشینه داخلی.......................................................................................................77**

فصل دوم : مطالعات نظری

**2-1 مقدمه :**

درعصرحاضر با رشد اقتصاد مبتنی بر دانش یا دانش محور، دارایی های نامشهود شرکت ها و سرمایه فکری آن ها کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هستند . و به همین دلیل توجه به اقلام نامشهود در زمینه های متعددی از جمله اقتصاد، حسابداری و مدیریت استراتژیک به طور سریعی رشد یافته است. دانش یک مزیت رقابتی است که در استراتژی تجاری سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. به گونه ای که ایجاد دانش موجب نوآوری مستمر و نوآوری مستمر منجر به ایجاد مزیت رقابتی خواهد شد و این امر مستلزم تقویت و توجه به پتانسیل ها و ظرفیت های منابع انسانی است تا سازمان ها بتوانند برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق عملکرد و بهبود مستمر، عکس العمل سریع به تغییرات محیط تجاری و شرایط اقتصادی نشان دهند. سرمایه فکری یک مفهوم چند رشته ای است و فهم و درک آن در رشته های مرتبط با کسب و کار و تجارت متنوع است(هوانگ و لوثر ، ۲۰۰۷ ،386)

در خصوص میزان شناخت ما از سرمایه های فکری توافق چندانی وجود ندارد. سرمایه های فکری اگرچه در قبل ناشناخته بود ولی اکنون به اشکال مختلف در فرآیند توسعه اقتصادی، مدیریتی، تکنولوژیکی و اجتماعی به ایفای نقش می پردازد. انقلاب حاصله در تکنولوژی اطلاعات، اهمیت در حال افزایش دانش و اقتصاد مبتنی بر دانش، الگو های در حال تغییر ایجاد جامعه شبکه ای و همچنین پیدایش نوآوری به عنوان مهمترین عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی از جمله مواردی هستند که موجبات افزایش اهمیت سرمایه فکری در شرکت ها را بیش از پیش فراهم کرده است( انواری رستمی و رستمی،۱۳۸۲ ،112)

امروزه عملكرد سازمان ها را نمي توان براساس معيارهاي مالي مورد ارزيابي و قضاوت قرار داد: زيرا پژوهش ها نشان داده است ارزش بازاري شركت ها و موسسات مالي را عمدتا دارايي هاي غيرمالي كه به آنها دارايي هاي نامشهود يا سرمايه هاي فكري اطلاق مي شود تعيين مي كند اهميت سرمايه فكري به عنوان مقوله اي پژوهشي و اقتصادي مطرح شده است سرمايه فكري را اغلب تحت عنوان دارايي هاي نامشهود ي توصيف مي كنند كه مي توان به عنوان منبعي براي مزيت رقابتي پايدار به كارگرفت اجزاي سرمايه ي فكري داراي اثرات متقابلي هستند كه ايجاد ارزش مي كنند براين اساس پژوهش كمي حاضر با هدف بررسي تاثير اجزاي سرمايه فكري متشكل از سرمايه هاي انساني ساختاري و مشتري برعملكرد يك سازمان انجام شده است نقش و سهم سرمايه فكري در پيشرفت مديريتي فني و اجتماعي اقتصاد موضوع تحقيقات جديد قرارگرفته است به گونه اي كه دانش سازماني عامل اصلي مزيت رقابتي و خلق ارزش شناخته شده ست. (همان منبع )

2-2بخش اول- مبانی نظری سرمایه های فکری

2-2-1مفهوم وتعاریف سرمایه فکری

تحقیقات در زمینه سرمایه فکری در سال ۱۹۹۰ آغاز گردید و بطور عمده به افزایش آگاهی در مورد وجود و ارزش دارایی های ناملموس در سازمان و گسترش مدل های طبقه بندی سرمایه فکری مربوط می شد(مار و دیگران، ۲۰۰۳ ،441)

تاکنون از سرمایه فکری تعاریف متنوعی ارائه شده است. در سال های اخیر افراد و گروههای زیادی از رشته های گوناگون سعی کرده اند تا تعریفی استاندارد از سرمایه فکری که مورد توافق همه باشد را ارائه دهند(نظری و هرمانس ، ۲۰۰۷ ،596)

 نکته ای که در مورد آن اتفاق نظر وجود دارد اینست که پیشگامان تحقیق و عمل در زمینه سرمایه فکری عبارتند از: سویبی، استوارت، ادوینسون و مالون، سالیوان، بروکینگ و رز(آرناس و لاواندروس ، ۲۰۰۸: بیان داشته اند که بین ارزش بازاری شرکت و ارزش دفتری آن تفاوت وجود دارد، که این چیزی بیش از یک ارزش پنهان نیست، آنها بیان داشته اند که این ارزش پنهان می تواند به مفهوم دارایی های ناملموس شرکت تجزیه و تحلیل شود، و نام سرمایه فکری را بر آن اطلاق کردند(سولر و همکاران ، ۲۰۰۷ ،)رز مسلم می پندارد که مفهوم سرمایه فکری فقط درک و تشخیص محض یا توضیح ارزش ضمنی یک سازمان نیست، بلکه هدف آن همچنین جابجا کردن نتایج تشخیص یا توضیح دانشی که می تواند به ارزش تبدیل شود.

در سال ۱۹۹۱ استوارت مفهوم سرمایه فکری را گسترش داد(جوهانسن و دیگران ، ۲۰۰۵ ،۱۵۳) آنرا چنین تعریف کرد: مواد فکری ـ دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه ـ که می تواند برای ایجاد و خلق ثروت استفاده گردد(نظری و هرمانس، ۲۰۰۷ ،۵۹۶)

 بروکینگ سرمایه فکری را چنین تعریف می کند: سرمایه فکری اصطلاحی است که به دارایی های ناملموس جمعی داده شده است که سازمان را برای عمل قادر می سازد(بروکینگ،۱۹۹۶ ،41)

سرمایه فکری نماینده مجموعه دارایی های ناملموسی است که همچنین بعنوان دارایی های دانش معروف اند. این دارایی ها از دارایی های فیزیکی همچون اموال، ماشین آلات و تجهیزات یا موجودی کالا و دارایی های مالی همچون مطالبات، سرمایه گذاری ها و نقدینگی متمایز است و بطور فزاینده ای بعنوان منبع کلیدی شرکت در استراتژی های رقابتی شان اهمیت می یابد(سودرسانام و دیگران، ۲۰۰۶ ، ۲۹۱)

 سرمایه فکری فراهم کننده یک پایگاه منابع جدید است که از طریق آن سازمان می تواند به رقابت بپردازد(بونتیس به نقل از قلیچ لی و مشبکی، ۱۳۸۵ ، ۱۲۷)

سرمایه فکری شامل آن بخش از کل سرمایه یا دارایی شرکت است که مبتنی بر دانش بوده و شرکت دارنده و مالک آن بشمار می آید( انواری رستمی و رستمی، ۱۳۸۲، ۵۴ )

سرمایه فکری اصطلاحی مبهم وپیچیده است ،اما زمانیکه درک ومورد بهره برداری قرار گیرد می تواند یک پایگاه منابع جدید را فراهم سازد که از طریق آن سازمان بتواند رقابت کند (علی حاجی بابایی، عالم تبریزی ، رجبی فرد ، 1388 ،۵۴ )

در تعریف دیگر او سرمایه فکری عبارت است از تلاش برای استفاده موثر از دانش (محصول نهایی ) در مقابل اطلاعات (ماده خام ) است . (همان منبع)

سرمایه فکری یک موجودیت پیچیده وگریزان است اما زمانی که کشف شود ومورد استفاده قرار گیرد سازمان را قادر می سازد تا با منبعی جدید ، در محیط رقابت کند. (1996، بونتیس،56 )

سرمایه فکری جستجو وپیگیری استفاده موثر از دانش (کالا ساخته شده ) در مقایسه با اطلاعات (مواد خام )است (1998،بونتیس ،56)

سرمایه های فکری به گروهی از دارایی های دانشی مربوط به یک سازمان اطلاق می شود که از طریق اضافه کردن ارزش برای سهامداران کلیدی در بهبود موقعیت رقابتی یک سازمان نقش دارند. Ic می تواند به عنوان دانش ، مهارتها ، شایستگی ها وتوانایی هایی که ثروت خلق کرده وکمک به ایجاد خروجی های ارزشمند می گردد تعریف شود . (2006، استوارت،82)

یکی از تعاریف نسبتا جامع از ic توسط oECD ارائه شده ودر آن IC را مترادف با ارزش اقتصادی دو مقوله از دارایی های نامشهود سازمان 1- سرمایه ساختاری 2 – سرمایه انسانی دانسته است بر این اساس سرمایه ساختاری اشاره به سیستم های نرم افزاری مناسب ، شبکه های توزیع ، زنجیره تامین و....دارد و سرمایه انسانی شامل منابع انسانی درون سازمان ومنابع خارج از سازمان مانند مشتریان ، شرکاء وتامین کنندگان می گردد.

سرمایه فکری اصطلاحی برای ترکیب دارایی نا ملموس بازار ، دارائی فکری ، دارائی انسانی ودارائی زیر ساختاری است. که سازمان برای انجام ماموریتها توانمند تر می سازد (بروکینگ ،1996،22)

سرمایه فکری شامل همه فرایندها ودارایی هایی می شود که معمولا در ترازنامه نشان داده نمی شوند وهمچنین شامل همه دارایی های نا ملموسی می شود (مثل مارکهای تجاری ، حق ثبت وبهره برداری محصولات ونامهای تجاری )که در روشهای حسابداری مدرن مورد توجه قرار داده می شوند سرمایه فکری عبارتند از جمع دانش اعضاء سازمان و کاربرد دانش آنهاست . (روس وهمکاران ،1997،52)

 سرمایه فکری شامل دانش ، اطلاعات ، دارائی فکری ، وتجربه است که می تواند بر ایجاد ثروت افرینی مورد استفاده واقع شود سرمایه فکری عبارتند از توانایی ذهنی جمعی یا دانش کلیدی به صورت یک مجموعه است (استیوارت ،1997،26)

سرمایه فکری شامل کلیه فرایندها ودارایی هایی است که به طور معمولی وسنتی در ترازنامه نشان داده نمی شود وهمچنین شامل آن دسته از دارایی های نامشهود ی مانند علایم تجاری یا برندها وحق امتیاز است که روش های حسابداری مدرن آنها را در نظر می گیرد. (روس ، 1997،56)

سرمایه فکری حاصل جمع دانش اعضای یک سازمان وتبدیل کاربرد عملی دانش اعضای سازمان است (همان منبع )

سرمایه فکری یک دستاورد فکری است که جمع آوری وساختار دهی شده وبرای تولید دارایی های با ارزش تر مورد استفاده قرار می گیرد. (کلین ،1994،44)

سرمایه فکری مجموعه از اطلاعات ودانش کاربردی برای خلق ارزش در سازمان است.(ادوینسون ،1997 ،23)

سرمایه فکری دانش سازمانی وسیع وگسترده ای است که برای هر سازمانی منحصر به فرد است وبه ان اجازه میدهد تا به طور پیوسته خود را باشرایط در حال تغییر وتحومل انطباق دهد. (موریتسن ،1998،28)

سرمایه فکری دانش موجود در سازمان است ودر دو سطح فردی وسازمانی مطرح می شود که سطح فردی شامل دانش ، مهارت واستعداد است ودر سطح ساختاری شامل مواردی ماند پایگاه داده خاص هر مشتری ،فناوری ، روش ها ،وفرایند های سازمانی وفرهنگ است (هانس ، 1997،33)

سرمایه فکری عبارت است از شایستگی های سازمان که عمدتا با تجربه وتخصص کارکنان آن مرتبط است . در واقع این دانش وتجربه افراد داخل سازمان است که میتواند ارزش ایجاد کند این مسئله از طریق فرایندهای مبادله دانش وخلق دانش جدید صورت می گیرد باید توجه داشت که این شایستگی ها تنها به وسیله افراد ودر داخل سازمان ایجاد نمی شود بلکه ممکن است به وسیله یا با واسطه محیطی که سازمان در آن قرار دارد خلق شود . (پراهالاد وهمل ،1197،28)

سرمایه فکری مجموعه ای از دارایی های داش محور است که به یک سازمان اختصاص دارند ودر زمره ویژگیهای آن محسوب می شوند واز طریق افزودن ارزش به ذی نفعان کلیدی سازمان ، به طور قابل ملاحظه ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شود. ( ،مار ، 2004،33)

سرمایه فکری مجموعه ای از دارایی های دانش محور است که به یک سازمان اختصاص دارند، در زمره ویژگیهای آن محسوب میشوند، و از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان کمک می نمایند.

همچنین هر فرآیندی که از قدرت بشری، دانش، اطلاعات، تجربه، نوآوری، توانایی یادگیری سازمانی، ارتباط با مشتریان و ساختار سازمانی ریشه می گیرد می تواند به عنوان سرمایه فکری طبقه بندی شود، به شرط آنکه بتواند دانش را در آینده ذخیره سازی یا ارزشگذاری کند یا دانش ضمنی کارکنان را به دانش صریح ترجمه کند. نکته اخیر به این موضوع اشاره دارد که سرمایه فکری حرکت از دانش به سمت استفاده از دانش است، یعنی روابط و فرآیندها برای اینکه به عنوان سرمایه فکری محسوب گردند باید دانش را به محصول یا خدمتی تبدیل نمایند که برای سازمان ارزشمند باشد. این سرمایه تحت اصول اقتصاد فراوانی (فزاینده عمل می کند، یعنی با استفاده بیشتر نه تنها از ارزش آن کاسته نمی شود بلکه بر ارزش آن نیز افزوده خواهد شد، و نیروی محرکه اصلی و پایدار عملکرد سازمانی است که بهتر از هر چیزی ارزش واقعی سازمان را منعکس می کند.( حاجی کریمی ، بطحایی 1388 ،38-45)

**2-2-2 عناصر سرمایه فکری**

بطور کلی سرمایه فکری بعنوان مقوله ای که دارای سه جزء اساسی بهم وابسته است نشان داده می شود: سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری/ رابطه ای (رامیرز و دیگران، ۲۰۰۷: ۷۳۴)، که در ذیل به آنها می پردازیم.

**سرمایه انسانی:**

نشان دهنده موجودی دانش افراد یک سازمان است(بونتیس و دیگران به نقل از قلیچ لی و مشبکی، ۱۳۸۵،14)

سرمایه انسانی بعنوان دانش ترکیبی، مهارت، تجربه و توانایی یکا یک افراد سازمان تعریف می شود(مک گیل ، ۲۰۰۶، ۲۶). این سرمایه متحرک است و به سازمان خاصی تعلق ندارد زیرا کارکنان مالکان سرمایه انسانی محسوب می شوند. استوارت سرمایه انسانی را سرچشمه خلاقیت و بصیرت می داند. به نظر بونتیس نیز سرمایه انسانی مهم است چون منبع استراتژیک خلاقیت برای سازمان به حساب می آید(نظری و هرمانس، ۲۰۰۷ ،۵۹۶)

کارکنان یک سازمان ، سرمایه فکری را از طریق شایستگی ها ، طرز فکر ها وزیرکی فکری خود خلق می کنند . این شایستگی ها شامل مهارت ها ،تحصیلات وطرز تفکر کارکنان است که اجزای رفتاری آنها را تحت پوشش قرار می دهد. زیرکی فکری ، فرد را قادر می سازد تا عملیات را تغییی داده ورا حل های نو آورانه ای را برای حل مشکلات سازمانی ابداع نماید (1997،روس ،۱۲۹ )

**سرمایه ساختاری:**

سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان می شود(رز به نقل از قلیچ لی و مشبکی، ۱۳۸۵،۱۲۹). آن شامل نرم افزارهای اختصاصی، برنامه های کامپیوتری، پایگاه داده ها، ساختار سازمانی، حق ثبت و بهره برداری، مارک تجاری و دارایی های مشابه می شود که بهره وری در سازمان را حمایت می کنند(مک گیل، ۲۰۰۶، ۲۶). سرمایه ساختاری نماینده آندسته از دارایی هایی است که از افراد درون سازمان مجزا هستند( مک گیل، ۲۰۰۶،120)

سرمایه انسانی عامل اساسی در گسترش سرمایه ساختاری به شمار می رود، بنابراین سرمایه ساختاری متکی به سرمایه انسانی است. سرمایه ساختاری دانشی است که در شرکت هنگامی که کارکنان شب به خانه می روند باقی می ماند، بنابراین کمپانی مالک سرمایه ساختاری است. بعنوان مثال جواز یا پروانه ساخت توسط سرمایه انسانی خلق می شود، اما بعد از خلق آنها به کمپانی تعلق دارند(نظری و هرمانس، ۲۰۰۷، ۵۹۶)

بنابراین سرمایه ساختاری شامل همه مخازن دانش غیر انسانی در سازمان است که شامل پایگاه داده ها ، چارت های سازمانی ، دستور العمل ها ی فرایندی ، راهکارها وهر آن چیزی است که به سازمان ارزشی بیشتر از دارایی های مشهود آن میدهد. (بونتیس ،2000،122 )

سرمایه ساختاری عبارت است از سخت افزارها ونرم افزارها ، پایگاه داده ها ، ساختار سازمانی ، حق اختراع ها ، مارک های تجاری وسایر توانایی - سرمایه رابطه ای (مشتری) : سرمایه مشتری ارزشی است که مشتریان سازمان برای سازمان قائل اند(مک گیل،۲۰۰۶ ،۲۷ )

این ارزش بوسیله ارتباطات بین سازمان و مشتریانش شکل می گیرد(همان ). سرمایه فکری شامل مواردی نظیر ارزش امتیازات تحت تملک شرکت، روابط آن با مردم و سازمان های مرتبط با مشتریان، سهم بازار، نرخ حفظ یا از دست دادن مشتریان و همچنین سودآوری خالص به ازای هر مشتری می گردد(موریتسن و دیگران به نقل از رستمی و رستمی، ۱۳۸۲ ، ۵۷)

در تعاریف جدید، مفهوم سرمایه مشتری را به سرمایه رابطه ای توسعه داده اند که شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تامین کنندگان، انجمن ها یا دولت برقرار می کند(بونتیس به نقل از قلیچ لی و مشبکی، ۱۳۸۵ ،۱۳۰ )

**سرمایه های رابطه ای (مشتری )**

سرمایه های رابطه ای (مشتری ) عبارت است از مجموع تمامی دارایی هایی که روابط شرکت با محیط برون سازمانی را مدیریت می نماید. این سرمایه شامل روابط با مشتریان ، سهامداران ، عرضه کنندگان ، رقبا ، دولت ، موسسات قانونی وجامعه است . اگر چه مهم ترین قسمت سرمایه رابطه ای ،روابط مشتری است لیکن نباید تنها بر این دسته از روابط متمرکز گردید .سرمایه رابطه ای با میزان انطباق سازمان با محیط اطراف خود مذرتبط است وشامل میزان وفاداری مشتری ، شهرت شرکت وراطه آن با عرضه کنندگان ودر نهایت سیستم های بازخورمشتری است.

معتقد است سه گام برای برقراری روابط با محیط برون سازمانی وجود دارد

1.درک محیط 2. همگام شدن با محیط 3. برقراری روابط با محیط

بر اساس نظریات جاکوبسن وهفمن بنگ (2005) می توان سرمایه رابطه ای را متشکل از عناصر زیر دانست .

1- شبکه ها : مانند شبکه های تامین کنندگان ،توزیع کنندگان ، سازمانهای تاثیر گذار و .....

2. نام تجاری : در این قسمت نام تجاری مد نظر است نه نشان تجاری (که جزئی از دارایی های معنوی محسوب می شود ) در اینجا برتری شرکت ، شهرت ، اوازه و وضعیت حال شرکت مورد نظر است .

3. مشتریان : ودر نهایت آخرین وبا ارزش ترین جزئ موجود در این قسمت مشتریان هستند این قسمت در اصل محلی است که پول شرکت توسط انها ایجاد می شود ودر نتیجه مهمترین منبع ایجاد کننده مزیت رقابتی برای شرکت محسوب می شود.

میزان رضایت مشتریان ، موفقیت یا شکستن شرکت را تایین می کند. بنابراین دانستن اینکه مشتری تا چه حد راضی است اهمیت دارد

هرچه قدر شما در ارتباط با مشریانتان بیشتر بدانید وبا انها ارتباط نزدیکتری برقرار کنید برای آنها دست کشیدن از شما سخت تر خواهد بود (2205،جاکوبسن ) سرمایه مشتری را می توان مجموعه ای فرعی از سرمایه اجتماعی دانست که برخی از محققان در سرمایه فکری تنها بر روی این جنبه از سرمایه اجتماعی وفقط بر روی مشتریانشان تمرکز کردهاند اساسا این سرمایه شامل دارا بودن دانش ، کانالهای بازاریابی ومیزان ارتباط با مشتریان است. سرمایه مشتری به پتانسیل بالقوه سازمان در فهم آن چه که مشتریان از محصولات یا خدمات آنها در مقایسه با رقابایشان انتظار دارند نیز اطلاق می گردد. بدین معنی که اگر با مشتریانتان به صورتی بسیار با دقت ارتباط برقرارکنید نسبت به رقبایتان موفق تر خواهید بود به قولی می توان شالوده سرمایه مشتری را ارزش حاصل از برقراری ارتباط با مشتریان نامید که در نتیجه آن در حال یا آینده سود نصیب ما خواهد شد (چنگ ، 2007 ،56 )

بونتیس در مورد ارزش واهمیت برقراری ،ارتباط با مشتریان ، تامین کنندگان و رقبا بیان داشته است. که این نوع راتباطات نقش زیادی در ایجاد فرصت های رشد آینده شرکت دارد. علاوه براین ، سرمایه مشتری به موضوعاتی مثل اعتماد مشتریان وحااکم بودن روح ووفاداری بین یک شرکت ومشتریانش مربوط می شود . می توان گفت که تمامی تلاشها در سازمان به سمت ایجاد سرمایه مشتری است. تا ار آن طریق شرکتها بتوانند سرمایه های مالی خود را افزایش داده وبه موقعیتی پایدار دست بیابند .

پروفسور کلاوس فورنل از دانشگاه میشیگان عقیده دارد که رضایت مشتریان می تواند به حفظ ارتباطات تجاری کمک کرده و کشش قیمت محصول را کاهش داده و پرستیج شرکت را بهبود بدهد (فورنل ،1992،88)

بر طبق نظریات جین چن 2004 سرمایه مشتری را می توان به قابلیت بازاریابی اصلی ، شدت بازار و وفاداری مشتریان تقسیم کرد. قابلیت های بازاریابی پایه مانند توانایی خدمت کردن توانایی جمع اوری کردن و بکار گیری موثر داده های حاصل از مشتریان سیستم ها اطلاعاتی بازار یابی نهایت استفاده را بنمایند. شدت بازار به عنوان ما حصل سرمایه مشتری محسوب می شود وعبارتست از حالت جاری وکنونی ساختار بازار وپتانسیل بالقوه موجود در آنها مانند سهم بازار ، پتانسیل بازار، میزان واحد فروش برای مشتریان ، شهرت مارک تجاری ، برند وایجاد کانالهای فروش وفاداری مشتری نقش بسیار مهم وکلیدی در بازار داغ امروئز بازی می کند. یک شرکت بدون مشتریان وفادار مجبور به بکارگیری ترفیعات فوش گوناگون است . تا از این طریق مشتریانی که شاید بعدها برای شرکت سو.د آور نباشند را تطمیع به خرید کند . از این رو شرکت بایستی تلاشهای زیادی بنماید تا کیفیت محصولات وخدمات مرتبط با نیازهای جاری و آینده مشتریانش را بهبود بخشیده ودر نتیجه رضایت مشتریان را بالا برده وار آن طریق وفاداری مشتریانش را افزایش بدهد . از جمله شاخصهای مرتبط با وفاداری می توان به درصد شکایات مشتریان ، میزان رضایت مشتری وسرمایه گذاری در زمینه ارتباط با مشتریان اشاره کرد. (2004،چن ) بر طبق نظریات وچارچوب ارائه شده توسط گوتری وهمکاران (2003) سرمایه مشتری شامل اجزاء زیر می باشد: 1- رضایت مشتری 2- شناخت مشتری 3- وفاداری مشتری 4- مشتری مداری 5- خدمت به مشتری 6- حمایت از مشتریان .

 این اجزاء هر کدام به صورتی جداگانه شیوه هایی برای حفظ وجذب تعداد بیشتری از مشتریان به حساب می آیند اما میزان توجه به تک تک آنها در گزارشهای مالی سازمانهای مختلف متفاوت است . موفق شدن در برقراری ارتباطات با خارج از سازمان بدون ایجاد ساختارهای حمایتی مورد نیاز آن وبدون حضور کارکنانی که به صورتی مناسب از عهده این کار بربیایند بسیار مشکل است سرمایه انسانی وسرمایه ساختاری با سرمایه مشتری ارتباطی مستقیم دارند به طوری که اگر این دو سرمایه افزایش بیابند سرمایه مشتری افزایش پیدا کرده وبدنبال آن سرمایهع مالی افزایش یافته واین انتظار می رود که سرمایه مشتری نیز بر روی سرمایه انسانی وسرمایه ساختاری اثر بگذارد هر چقدر یک شرکت ارتباطات بهتری با گروههای خارج از شرکت داشته باشد کارکنان ؟آن به واسطه باز خورهایی که از خارج دریافت می کنند سعی بیشتری بر یادگیری می نمایند از بعد سرمایه ساختاری نیز برقراری ارتباطات موثر با گروههای خارجی باعث می شود که رویه های عملیاتی مربوط به مشتریها که در سرمایه ساختاری موجود می باشد بهبود یابد در نهایت سرمایه مشتری بایستی مالیت معنوی مشتری بایستی مالکیت معنوی را پرورش دهد به عنوان مثال دانش وآگاهی بدست آمده از تقاضای مشتریان بایستی منجر به توسعه حق ثبت واختراع ونام های تجاری گردد وبالعکس (همان منبع )

2-2-3  **اندازه گیری ارزش وتاثیرات سرمایه های فکری**

 برای اینکه بتوانیم سرمایه های فکری را مدیدیت کنیم ابتدا باید آنها را اندازه گیری کنیم . مار وهمکارانش در سال 2003 در مقاله ای تحت عنوان چرا سازمان ها سرمایه های فکری خود را اندازه گیری می کنند پنج دلیل اساسی را برای این موضوع بیان نمودند:

1.کمک به سازمانها در جهت تنظیم راهکارها

2.ارزیابی اجرای راهکارها

3.کمک به اتخاذ تصمیمات گسترش وتنوع سازمان

4.استفاده از نتایج اندازه گیری سرمایه فکری به عنوان مبنایی برای جبران خدمات

5. ابلاغ معیارهای مربوط به سرمایه فکری به سهامداران وذی نفعان خارجی .

**1- تنظیم راهکار :**اگر راهکار شرکت را به صورت الگویی از تصمیم گیری درون سازمانی تعریف کنیم که این الگو به نوبه خود اهداف ومقاصد فرعی ، رویه ها وسیاست های سازمانی را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی مشخص می کند در می یابیم که سرمایه فکری یک سازمان دارای اهمیت فناورانه است امروزه سازمان ها دریافته اند که هنگام تنظیم راهکارها باید نیروهای رقابتی ، فرصت ها ، و تهدیدات صنعت ، شایستگی های محوری ومنابع درونی خود را برای ارزیابی این فرصت ها شناسایی کنند.

. **2- ارزیابی اجرای راهکار ها**

دومین عامل کلیدی برای اندازه گیری سرمایه فکری ، گسترش وایجاد شاخص های کلیدی عملکرد برای کمک به ارزیابی اجرای راهکارها است. تجربیات حاصل از گزارش دهی سرمایه ای فکری نشان داده است که اطلاعات مرتبط با سرمایه های فکری تنها زمانی دارای ارزش برای کاربران است که با راهکارهای سازمان مرتبط باشد لازم است هرسیستم اندازه گیری عملکرد به ارزیابی وبه چالش کشیدن مفروضات زیر بنایی جهت گیری های راهبردی بپردازد . بنابراین توسعه مجموعه ای از معیارهای عملکرد که به وسیله راهکار هدایت می شود بسیار مهم است.

**3- گسترش ، تنوع و توسعه راهبردی**

عامل سوم برای اندازه گیری فکری زمانی خود را بهتر نشان می دهد که سازمان ها در جستجوی بهره برداری بهتر ذاز منابع خود بوده وبا هدف گسترش وتنوع به صورت ادغام واکتساب اقدام وبرنامه ریزی می کنند . امروزه بیشتر صرفه جویی ها وهم افزایی ها میان شرکت ها در زمینه تحقق وتوسعه وسایر دارایی ها نا مشهود است و محور اصلی این ادغام ها واکتساب ها ، دستیابی به دانش واطلاعات است. ومعمولا منابع هنگفتی برای این مقاصد واهداف پرداخت می شود به نظر میرسد که در چنین معاملاتی ، شرکت ها نیاز دارند تا سرمایه های فکری خود ونیز شرکت های مقابل خود را ارزیابی کنند .

**4- جبران خدمات**

تقریبا اکثر سازمان ها این موضوع را درک کرده اند که اتکا به معیارهای مالی تنها می تواند تفکر کوتاه مدت را تشویق کند . به ویژه اگر معیارهای مالی آن ها با سیستم جبران خدمات مرتبط باشد . معیارهای مالی بنا به دلایلی مورد انتقاد قراردارند زیرا به شدت گذشته نگر وتاریخی هستند این موضوع ،بروز رفتارهای غیر کارکردی را تشویق کرده وموجب می شود توسعه وبهبود دارایی ها ی نا مشهود ی همچون توانایی های کارکنان ورضایت مشتریان مورد توجه اندک قرار گیرد. همچنین تحقیقات نشان داده است شرکت هایی که راهکار نو اوری را تعقیب کرده ویا دارایی های نامشهود ارزش مندی برخوردار هستند ، تمایل دارند تا تاکید وتمرکز بیشتری بر معیارهای عملکرد غیر مالی در برنامه های تشویق مدیران وکارکنان خود داشته باشند.

**5- اندازه گیری ارزش وعملکرد :** در یک جامعه دانش محور ، دانش بخش مهمی از ارزش یک کالا است وثرت سازمان را تشکیل می دهد . مدل ها وروشهای حسابداری سنتی عمدتا مبتنی بر دارایی های مشهود بر معامله وتاریخ هستند ونمی توانند این ارزش ها را اندازه گیری کنند . (چن ،2004،63-44)

**6- ارزیابی نرخ بازگشت سرمایه :**

برای کمی سازی منافع ومزایای نرم وسخت سرمایه های فکری باید سرمایه گذاری هایی از قبیل آموزش وبهبود سرمایه فکری ، اندازه گیری شود ( مثلا برای مقایسه ارزش ایجاد شده از طریق سرمایه گذاری در فناوری در مقایسه با ارزش ایجاد شده از طریق سرمایه گذاری در افراد )

**7- کنترل مدیریتی :**

برای کمی سازی ارزش افراد ودانش فنی آنها به جای توجه مطلق یه هزینه ها ، به عنوان عامل کمکی برای تصمیم گیری در سطوح عملیاتی .

**8-. برنامه ریزی آینده :**

 سرمایه های فکری به عنوان مهم تعریف وبا ارزش ترین دارایی ها قادر به خلق شایستگی های محوری ومزیت رقابتی آینده برای سازمان است .

**9- ارزش یابی سازمان :**

 برای زمانی که سازمان منحل می شود ویا ادغام واکتساب صورت می گیرد ( 2002، تایلس ،22 )

10**-. درک بهتری از فرایند خلق ارزش** برای آنکه شرکت ها بتوانند شاهد بهبودی های چشم گیری در عملکرد خود باشند لازم است به اندازگیر ی ومدیریت سرمایه های فکری گرایش یابند(کاظم نژاد ، 1388 ،37-23)

2-2-4 مدلهای مدیریت سرمایه فکری :

در زمینه مدیریت سرمایه های فکری وطبقه بندی عناصر واجزاء سرمایه فکری تا کنون مدلهای زیادی ارائه شده است که مدلهای مختلفی که در این پژوهش مورد نظر بود را مورد بررسی قرار می دهیم.

  **متغیر مستقل**

**متغیر وابسته**

سرمایه فکری

عملکرد سازمانی

سرمایه ساختاری

سرمایه رابطه ای

**نمودار 2-1 (مدل بونتیس )**

بونتیس ، ابتدا به سه سرمایه انسانی ، ساختاری ورابطه ای اشاره کرد در سال 2000 طبقه بندی خود را به صورت سرمایه انسانی ، سرمایه ساختاری ، سرمایه رابطه ای ومالکیت معنوی تغییر داد . منظور از سرمایه انسانی سطح دانش فردی است که کارکنان سازمان از آن برخوردار می باشند. وعمدتا ضمنی است. منظور از سرمایه ساختاری ، کلیه دارایی های غیر انسانی یا قابلیت های سازمانی است. که در جهت بر اورده ساختن نیازها والزامات سازمان مورد استفاده قرار می گیرد منظور از سرمایه رابطه ای کلیه دانش قرار گرفته در روابط سازمان با محیط خود – شامل ارباب رجوع مشتریان ومجامع علمی وسایر ذینفعان است .

به عقیده بونتیس سرمایه انسانی ، منبع نوآوری ونوسازی راهبردی است واز جلسات طوفان فکری ، کنار هم گذاردن فایل ها وتجربیات گذشته توسط کارکنان ویا حتی رویا پردازی در سازمان ونیز از طریق بهبود مهارت های شخصی وغیره حاصل می شود. همچنین معتقد به وجود روابط متقابل میان اجزای سرمایه فکری است. به این صورت که حتی اگر سازمانی دارای سرمایه انسانی مناسی باشد اما وضعیت سرمایه ساختاری نامناسبی داشته باشد ، قادر نیست از دانش افراد خود استفاده کند وبه تبع ان به سرمایه رابطه ای خود ، پاسخ مناسبی می دهد. (2000 ، بونیس ،28 )

سرمایه فکری

سرمایه ساختاریی سازمانی

سرمایه ساختاری ارتباطی

سرمایه انسانی

شبکه

دستورالعمل کسب وکار

برند

مشتریان

مدیریت

مالکیت معنوی

فرایندها

کارکنان

-مهارتهای مرتبط رهبری درونی

دانش وتجربه مناسب وتکمیلی در تیمهای مدیریتی

محیط کسب وکار

رقابت

تهدیدها

ایده کسب وکار

استراتژی چشم انداز

درخواست از رقبا

میزان حمایت از مالکیت معنوی

دانش ساختار دهی شده ومدون (شیوه ها ورویه ها وسیستم ها )

-سازمان وفرهنگ

وفاداری

میزان بالقوه آنها

وابستگی آنها

میزان تقاضای آنها

شبکه های مهم کسب وکار به غیر از مشتریان جاری

دانش خاص کسب وکار

قابلیتها

میزان مشارکت در توسعه سرمایه ساختاری

میزان آگاهی از آنها

نمودار2-2 -مدل جاکوبسن (2005)

جاکوبسن در سال 2005 این مدل را به عنوان یک رویکرد مشاوره ای مدیریت در اندازه گیری سرمایه های فکری و در فرایند گزارش دادن معرفی کرد و وی با بکار بردن این مدل اثبات کرد که این مدل ابزار مفیدی برای تجزیه تحلیل وبحث درباره سرمایه فکری در سازمان ها است. اگر یک شرکت سرمایه انسانی نیرو مندی داشته باشد بدون یک سرمایه ساختاری کار امد به یک موقعیت پابدار در کسب وکارش نخواهد رسید . به همین دلیل می توان گفت که یک شرکت بدون متدلوژیهای انتقال دانش ، فرایندها وسیستم ها چیزی به جز دانش فردی کارکنان که به هیچ عنوان قابل جایگزینی با دانش سازمانی نیستند ندارد. از سوی دیگر موفق شدن در برقراری ارتباطات با خارج از سازمان بدون ساختارهای حمایتی مورد نیاز آن بسیار مشکل است. سرمایه ساختار درونی (سازمانی ) به دو جزئ مالکیت معنوی وسرمایه های فرایندی تقسیم می شود از سرمایه های فرایندی درونی میتوان فرایندهای استخدام ، فرایندهای بازار یابی وهمان طور سیستم های فناوری اطلاعات ومستند سازی را نام برد . (کنان، 2000،44-28 )

ساختار سازمانی یکی دیگر از فاکتورهای مهم سرمایه ساختاری است وبه معنای ساختار قوی وپاسخگو که در نتیجه فرایند مدیریت کردن شکل می گیرد یک ساختار قوی وپاسخگو نشانگر ساختاری سیاستگذار ، هدایت ، کنترل کننده واطلاعاتی می باشد. این ساختار می تواند علاوه بر اینکه ارتباطات رسمی سازمانی ، متشکل از ارتباطات ، قدرت وسیستم کنترلی سازمان را در بر می گیرد همچنین ارتباطات غیر رسمی سازمانی را هم در خور داشته باشد از سوی دیگر ساختار سازمانی از محیط داخل وخارج از سازمان نیز تاثیر می پذیرد بنابراین تا حد امکان وجود تغییرات سازمانی نشان دهنده تسریع در توسعه سازمانی خواهد بود . تعدادی از مدیران معمولا معتقدند که هر چه قدر در رابطه با تغییر یاد می گیرند بهتر می توانند شرکتشان را در مقابل تغییرات مدیریت کرده وبدنبال آن شرکت را به عملکرد بهتری برسانند شایستگی سازمانی در نتیجه یادگیری مستمر ومنسجم بوجود می آید که متعاقب آن شایستگی ها به یکی از کلیدی ترین قابلیتهای سازمانی تبدیل می شود.(همان منبع )

 فرهنگ را بایستی از مهمترین اجزای سرمایه ساختاری دانست به گونه ای که از این شاخص به صورت برجسته ای در اکثر مدلهای اندازه گیری سرمایه های فکری ( ناظر دارایی های نا مشهود اسویبی در قسمت ساختارهای درونی ، مدل کارت امتیاز دهی متوازن ونورتون در قسمت رشد و یادگیری وچشم انداز ، مدل اسکندیا یا نویگتور ادوینسون در قسمت های ساختارهای سازمانی ......) در دهه 1980 که بحث های مربوط به مشهود ها ونا مشهود ها مطرح گردید. (همان منبع )

فرهنگ سازمانی را به عنوان موتور سازمانی معرفی کردند وآن را تحت عنوان ارزشهای مشترک اعضای ازمان نامیدند. از دیدگاه انسان شناسی این اصطلاح به معنی نمادها ، افسانه ها وشعائری است که بخشی جدا نشدنی از تفکر آگاهانه ویا نا آگاهانه یگ گروه محسوب می شود. مطاله ای که به وسیله دسپاند وهمکاران انجام شده نشان داده که فرهنگ از یک سو به عنوان الگویی از ارزشهای مشترک واعتقاداتی است که به افراد کمک می کند کارکردهای سازمانی شان را فهمیده واز سویی دیگر سبب ایجاد هنجارهایی در سازمان می گردد. جنبه هایی از فرهنگ که بایستی مورد توجه قرار بگیرد عبارت است از میزان تمرکز وعدم تمرکز ، تعداد سلسله مراتب موجود در ازمان بنابر موقعیت خاص افراد ودر نعایت شفاهی یا ضمنی بودن فرهنگ موجود در سازمان اگر فرهنگ یک شرکت تحت هدایت وفلسفه مدیریتی شرکت قرار بگیرد یک دارایی با ارزش به حساب می آید .

سرمایه فرهنگی سازمان را به عنوان عاملی تاثیر گذار بر فرایند ارتباطات ، هدفهای مشترک ومفاهیم مربوط به عضویت سازمانی وچگونگی زیستن به زمان وفضا دانسته است. (همان منبع )

مدل هانس ولاواندال (1997)

منابع

نا مشهود

مشهود

ارتباط

شایستگی

فردی گروهی

فردی گروهی

شهرت شهرت

وفاداری وفاداری

ارتباطات ارتباطا ت

دانش پایگاه داده ها

توانمندی توانمندی

فرهنگ مهارت

**نمودار 2-3 مدل هانس ولاواندال -(1997)**

 دراین طبقه بندی منابع شرکت به دو دسته مشهود ونا مشهود تقسیم می شوند در این مدل منظور از منابع نا مشهود سرمایه های فکری هستند که این دو محقق آنها را به دو دسته اصلی منابع ارتباطی وشایستگی تقسیم کرده اند شایستگی ها به توانایی برای اجرای یک کار خاص اطلاق می شود وبه دو سطح فردی ( دانش ، مهارتها ، استعداد ، وتوانمندیها ) وسازمانی ( اطلاعات محورها ، پایگاه داده ها ، تکنولوژی ورویه ها ) تقسیم می شود. منابع ارتباطی نیز اشاره به شهرت ،شرکت ، وفاداری مشتریان ، راتباطات شرکت با مشتریان دارد.بعدها لاوندال دو مقوله ارتباط وشایستگی را بر اساس آنکه کارمند محور یا سازمان محور باشد به دو گروه فرعی فردی وجمعی تقسیم نمودند این تقسیم بندی کمک می نماید تا ما بین منابع سرمایه فکری که وابسته به افراد است ومنابع سرمایه فکری که وابسته به سازمان است تمایز قائل شویم. (2000 ، بونیس ،58 )

طرح ارزش اسکاندیا

ارزش بازار

سرمایه مالی

سرمایه فکری

سرمایه انسانی

سرمایه ساختاری

سرمایه سازمانی

سرمایه مشتری

سرمایه نو اوری

سرمایه فرآیندی

دارایی های نا مشهود

مالکیت معنوی

 **نمودار : 2-4 طرح ارزش اسکاندیا ارائه شده توسط ادوینسون ومالون**

این دو محقق اجزاء متشکله سرمایه های فکری را اینگونه تعریف کرده اند:

**سرمایه انسانی :** به میزان ارزش دانش ، مهارتها وتجاربی که افراد در سازمانها دارا می باشند اطلاق می شود . سرمایه های انسانی اشاره به شایستگی های کارکنان وقابلیت های آنان دارد برای مثال اگر یک سازمان ، کارکنانش را آموزش بدهد در حقیقت سرمایه انسانی اش را توسعه داده است . سرمایه انسانی معمولا به صورت جزئی کوچکتر از سرمایه ساختاری دیده می شود.

**سرمایه ساختاری :** شامل فرهنگ ، توانمندیها ، سخت افزارها ونرم افزارهای حامی سرمایه ساختاری می باشد. سرمایه ساختاری نتیجه ای از سرمایه فکری وبه صورت اطلاعات ، منابع دانش یا اسناد ومدارک منعکس می شود سرمایه های ساختاری ،آن چیزهایی است که پس از رفتن کارکنان در سازمان باقی می ماند .

**سرمایه مشتری :** در ارزش ارتباطات سازمان با مشتریان نماینگر می شود .

**سرمایه سازمانی :** شامل فلسفه سازمانی وسیستم هایی برای بالا بردن قدرت نفوذ وتوانمندیهیای سازمانی است.

**سرمایه نواوری :** شامل دارایی های معنوی است که توسط قوانین حمایت از حقوق مالکیت معنوی شامل کپی رایت ، نام تجاری ، ودارایی های نا مشهود مورد پشتیبانی قرار می گیرد.

**سرمایه فرایندی :** شامل تکنیکها ، شیوه ها وبر نامه هایی است که مواردی مانند تحویل محصول یا خدمات را تسهیل می کند. **مالکیت معنوی :** بیانی است برای دانش مستند شده وجمع آوری شده مانند نو آوری ها ، تجارب عملی ، حقوق اختراع ، فناوری ، بر نامه های تحصیلی ، زیر ساخت های دانشی شرکت ، طراحی ها ، وهمچنین ویزگی های خاص تولیدات وخدمات . الگوی ارزشی اسکاندیا ، با توجه ونمرکز زیادی بر قابلیت های نوسازی سازمانی دارد . این الگو ، بر سرمایه نوآوری وفرایندی به عنوان بخشی از سرمایه سازمانی تاکید **دارد.** .( حاجی بابایی ، رجبی فرد ، عالم تبریز ، 1388،111-100)

طبقه بندی سرمایه های فکری روس وروس

سرمایه فکری

سرمایه های انسانی

سرمایه مشتریان ورابطه ای

سرمایه سازمانی

سرمایه انگیزه ومحرک

سرمایه رابطه ای مشتریان

سرمایه رابطه ای مشتریان

سرمایه رابطه ای تامین کنندگان

سرمایه توسعه ونوسازی کسب وکار

سرمایه دانشی

سرمایه مهارت

تخصص گرایی

جریان اطلاعات

فرایند های تولید

جریان محصولات وخدمات

سرمایه فعالیت

سرمایه رابطه ای شبکه شرکاء وهمکاران

جریان نقدینگی

سرمایه رابطه ای سرمایه گذاران

مفاهیم جدید

فروش وبازاریابی

اشکال همکاری

اشکال جدید همکاری

فرایندهای استراتزیک

**نمودار 2-5طبقه بندی روس وروس**

روس و روس ، دراگونتی وادوینسون در سال 1997 شاخص سرمایه فکری را برای اندازه گیری سرمایه های فکری معرفی کردند . آنها تشریح کردند که دیدگاههایشان در رابطه با سرمایه فکری ، دانش محور بوده وشباهتهایی با مباحث دانشی دارد. روس وهمکاران سرمایه انسانی را به شایستگی ، نگرش وزیرکی فکری تقسیم کردند. (همان منبع )

شایستگی : شامل دانش فردی کارکنان ومهارتها ، استعدادها ودانش فنی انهاست .

نگرش : نشان دهنده ارزشی است که نتیجه نوع رفتار کارکنان در محل کار بوده وتحت تاثیر انگیزش ، رفتارها ورهبری است.

چالاکی فکری : شامل نوآوری کارکنان ، توانایی انطباق با شرایط وقابلیت استفاده از دانش از یک مفهوم وزمینه به مفهوم وزمینه دیگر است. از سوی دیگر سرمایه ساختاری شامل اجزاء زیر است:

روابط : به معنی ارتباط با مشتریان ، عرضه کنندگان ، شرکاء استراتژیک ودیگر ذینفعان شرکت می باشد.

سازمان : یک سازمان نه تنها دارای سیستم ها وساختارهای مشهود است بلکه همچنین شامل زیر ساختارهای نا مشهود ، دارایی های معنوی ، فرایندها وفرهنگ نیز می باشد.

تجدید وتوسعه : به عنوان جنبه نا مشهود هر چیزی که باعث خلق ارزش در آینده گردیده اما اثر آن در حال حاضر مشخص نیست. در این طبقه بندی اجزاء سرمایه فکری با جزئیات بیشتری معرفی شده است

سرمایه انسانی : شامل دانش فنی ، مهارتها ، وویژگیهای رهبری مدیران ارشد ، نو آوریها ، انگیزش ، (بعد مالی وغیر مالی ) وقابلیت سازگاری است.

سرمایه ساختاری : فرهنگ شرکت ، ساختار ، فرایندها ورویه های کاری

سرمایه های رابطه ای : مشتریان (میزان رضایت آنها از خدمات )ارتباط با تامین کنندگان (آگاهی داشتن از این ارتباطات ) (همان منبع )

مدل داینامیک مدیریت سرمایه های فکری در سازمان

تجهیزات تولید

حفظ ارزش استخراج ارزش خلق ارزش

شبکه فروش

توانمندی های توزیع

سرمایه انسانی

سرمایه ساختاری

حقوق مالکیت معنوی

سرمایه رابطه ای

 نمودار- 2-6 مدل داینامیک سرمایه های فکری در سازمان

این مدل جایگاه مدیریت سرمایه فکری را در سازمان معرفی میکند . در این مدل ، میزان پویایی وتغییر وتحول یاد است به همین دلیل تحت عنوان مدل داینامیک (پویا ) نام دارد این مدل پاسخ خوبی به این سوال است که رابطه میان مدیریت سرمایه های فکری با چشم انداز وراهکار سازمان چگونه است وسرمایه های فکری چگونه می توانند سازمان را در انتخاب چشم انداز وراهکار بلند مدت یاری نمایند. (همان منبع )

مدل سرمایه فکری سالیوان

دارایی های فکری

برنامه ها

اختراعات

فرایندها

پایگاه های داده

متدولوژی ها

اسناد ومدارک

تصاویر

طراحی ها

سرمایه انسانی

تجربه

فوت وفن

مهارت

خلاقیت

مالکیت معنوی

حق اختراع

حق تالیف

نشان تجاری

رموز تجاری

 نمودار 2-7 الگوی سرمایه های فکری سالیوان

سالیوان یکی از پایه گذاران وشریک تجاری گروه (( مدیریت سرمایه های فکری )) است . گروه مدیریت سرمایه های فکری یک شرکت مشاوره ای است که فعالیت هایش بر ایجاد وتولید ارزش از سرمایه های فکری متمرکز شده است. بر اساس نظر این گروه ، از کنار هم قراردادن دو رکن اساسی زیر می توان به مفهوم وجایگاه سرمایه های فکری دست یافت : سرمایه انسانی داریی های فکری

مطا بق این مدل ، سرمایه های فکری از سه جزء تشکیل شده اند .

منابع انسانی : در این منابع هوش وخرد کارکنان سازمان را در نظر گرفته می شوند منابع انسانی منشاء فن تخصص وحافظه سازمانی در خصوص موضوعات مهم وحائز اهمیت برای سازمان هستند منابع انسانی ، شامل تجارب جمعی ، مهارتها ، وفوت وفن عمومی تمام کارکنان بنگاه است دارایی های فکری : دانش مشهود طبقه بندی شده ویا توصیفات فیزیکی از دانش خاصی را شامل می شود که سازمان می تواند ادعای مالکیت آن را نموده وبدون ایجاد مشکلی در حقوق معنوی ، آنها را به سازگی خرید وفروش کند هر تکه ای از دانش سازمانی که معمولا به شکل مستند کاغذی یا کامپیوتری است، به عنوان دارایی فکری سازمان تلقی شده مورد حمایت وحفاظت قرار گیرد دارایی های فکری منشائ ایده ها ونو آوری هایی هستند که شرکتها وبنگاه ها آنها را تجاری می نمایند. (همان منبع )

مالکیت معنوی : مالکیت معنوی یک نوع دارایی فکری است که به صورذت قانون قابلیت حمایت ، حفاظت وپیگیری را داراست از موارد مالکیت معنوی می توان به حق اختراع ، حق تالیف، علائم ونشان تجاری واسرار ورموز تولید تجاری اشاره نمود . (همان منبع )

2-3 بخش دوم : عملکرد کارکنان

**مقدمه** :

عملکرد مناسب واثر بخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان هاست . عملکرد خوب به معنی بهره وری ، کیفیت ، سود آوری ومشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمانها ی موفق جهان تلاش زیادی می کنند تا عوامل موثر بر عملکرد ورفتار کارکنان را شناسایی ومدیریت کنند وبه این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل ، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان وهم از نظر کیفیت )بیفزایند. موفقیت سازمان ها در انجام ماموریت ها ودستیابی به اهدافی که دارند تا حدود بسیار زیادی در گرو رفتارها وعملکردهای کارکنان آنهاست . به همین دلیل است که باید ریشه های این رفتار وعملکرد را شناخت . عوامل موثر بر آنها را یافت ...ف رفتار و عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد ووشیوه های موثر ومبتکرانه برای بهبود رفتار وارتقای عملکرد کارکنان طراحی کرد وبه کار گرفت. (ابوالعلایی ، 1389،44)

شکل (2-1)عوامل تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان

استعداد

منابع

دانش ومهارت

انگیزه

عملکرد

فرصت

هدف

سایر عوامل

پشتکار

**استعداد:**

استعداد یک آمادگی زمینه ای در افراد برای موفقیت در بعضی نقش ها وشغل هاست یکی از وظایف حساس وتعیین کننده مدیران در مسیر ارتقاء عملکرد کارکنان این است که استعدادهای آنان را جستجو وکشف کنند ووظایف ونقش ها را به نحوی به کارکنان تخصیص دهند که حداکثر تناسب ممکن بین آنها تامین شود. اگر گسی در انجام کاری استعداد داشته باشد آن کار را با لذت ورضایت درونی وحتی گاهی داوطلبانه انجام می دهد. از انجام وتکرار آن خسته نمی شود بسیاری از آمال وآرزوهایش را در همان کار تعریف وجستجو می کند. تناسب بین استعدادهای فرد با الزامات ومقتضیات شغل یکی از کلیدی ترین عوامل ظهور وبروز عملکرد موفق ورضایت بخش است.(همان منبع)

**دانش ومهارت :**

دانش ومهارت بر خلاف استعداد ، حتی در سنین بزرگسالی قابل یادگیری است . دانش ومهارت مکمل استعداد است وعملکرد افراد در مشاغل ووظایف محوله را به نحوی محسوس ومشهود بهبود می دهد. آموزش وتوسعه دانش ومهارت های کارکنان از مهم ترین توانا سازی های سازمان هاست در همه مدل های جامع تعالی سازمانی ، سهم زیادی برای اموزش کارکنان به عنوان یک توانا ساز مهم که بر عملکرد کارکنان واز طریق آنها بر عملکرد وتعالی سازمان ها موثر است در نظر گرفته شده است. سازمان ها نمی توانند همه دانش ومهارت مورد نیاز خود را در زمان استخدام از بازار کار تامین کنند همچنین شرایط محیطی ،تحولات تکنولوژیکی وتوقعات روز افزون مشتریان فشار برای آموزش کارکنان را تشدید می کند. به همین دلیل سازمانهای موفق جهان سالیانه میلیاردها دلار برای توسعه دانش ومهارت کارکنان خود سرمایه گذاری می کنند ودر زمان استخدام هم ظرفیت یادگیری افراد برای کسب دانش ومهارت های جدید را معیار مهمی برای انتخاب افراد شایسته تلقی می نمایند . ارتباط بین آموزش وعملکرد کارکنان یک ارتباط دو سویه است از یک سو به کارکنان آموزش می دهیم تا عملکرد های موفق تری داشته باشند واز سوی دیگر عملکرد آنها را ارزیابی می کنیم تا نیازهای آموزشی آنها را شناسائی کنیم. به دلیل اهمیت سهم ونقش دانش ومهارت کارکنان در عملکرد سازمان است. که تقریبا همه سازمان های پیشرو وموفق ، سرمایه گذاریهای اساسی وگسترده ای برای یادگیری کارکنان دارند ، سعی می کنند آثار برنامه های آموزشی را بر عملکرد کارکنان وسازمان اندازه بگیرند وبین فرایند آموزش با سایر فرایندها های مدیریت منابع انسانی (بویژه ارزیابی عملکرد کارکنان ) ارتباط برقرار می کنند .(همان منبع )

فرصت:

استعداد ، دانش ومهارت کارکنان فقط ظرفیت های آنها را برای دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد افزایش می دهد. اما استفاده عملی وموثر از این ظرفیت نیاز به عوامل دیگری دارد که اختیار وفرصت مهم ترین آنهاست. دادن فرصت واختیار موجب می شود تا کارکنان فضای وسیع تری برای تلاش خلاقیت وابتکار داشته باشند. در قبال وظایف خود احساس مسئولیت بیشتری کنند وبا انگیزه وانرژ ی بیشتری تلاش کنند فرصت را می توان از جنبه آثار روانی آن بر کار کارکنان هم بررسی کرد وقتی کارکنان برای اشتباه کردن وشکست خوردن فرصت داشته باشند برای فکر کردن وطرح ایده ها وپیشنهاد های خود فرصت داشته باشند برای ریسک پذیری وبکار گیری ایده های مبتکرانه خود وچالش کردن با وضع موجود فرصت داشته باشند این فرصت ها بر عملکرد آنها می افزاید وموجبات موفقیت آنها وسازمان را فراهم می کند.

منابع وامکانات : منابع وامکانات ،تجهیزات وابزار واطلاعات ،چنانچه به میزان کافی ولازم وبا کیفیت ودر زمان مناسب در اختیار کارکنان قرار گیرد می تواند تسهیل گر رفتارها وعملکردهای مطلوب آنها باشد. (همان منبع )

**انگیزه**:

انگیزه واشتیاق برای انجام کار ودستیابی به اهداف بویژه در سازمانهای ایرانی ، از مهم ترین عوامل تعیین کننده سطح وکم وکیف عملکرد کارکنان است. انگیزه ها ،چرائی رفتار هستند اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد عملکرد آنها درست مشابه وقتی فاقد استعداد یا دانش ومهارت کافی باشند لطمه خواهد خورد . رضایت کارکنان از کار وسازمان ، عامل مهمی در عملکرد آنهاست همه سازمان ها آرزوی داشتن کارکنان راغضی را دارند ودر این راه تلاش می کنند .رضایت کارکنان به معنی نگرش وبرداشت کلی ومثبت آنها از کار وهمه عوامل مرتبط با کار است. کارکنان راضی بهره ورتر ند به سازمان وفادارترند آموزش ها ومهارت های جدید را بهتر وسریع تر فرا می گیرند وبه اهداف وسرنوشت سازمان علاقمند ترند .

رضایت کارکنان تابع عوامل مختلفی است . در یکی از جامع ترین الگوها ، رضایت کارکنان تابع 5 عامل در نظر گرفته شده است. این الگو نشان می دهد که اگر افراد از شغل خود راضی باشند مدیر خوبی داشته باشد از همکاران خوبی برخوردار باشد ،فرصت برای رشد وارتقاء داشته باشد وحقوق ومزایای کافی ومنصفانه دریافت کنند راضی خواهد بود وبه تبع این رضایت ، با انگیزه ها ی کافی ومتعالی کار ورفتار خواهد کرد. (ابوالعلایی ، 1389، 17)

شکل (2-2) عوامل موثر بر رضایت کارکنان

 شغل سرپرستی

پرداخت ها

فرصت های رشد وارتقاء همکاران

رضایت کارکنان

عناصر یک برنامه انگیزشی موثر که باید توسط مدیر طراحی واجرا شود عبارتست از

**اول : تعیین اهداف چالشی وتلاش یر انگیز اما مورد قبول ، روشن وقابل درک :**

وقتی اهداف تعیین شده ، خصوصیات یک هدف خوب یعنی وضوح ، قابلیت اندازه گیری ،قابلیت قبول وپذیرش از سوی کارمند ،قابلیت دستیابی و ..را داشته باشد ودر مورد آن با کارمند گفتگو ، مشارکت وتوافق مبتنی بر اقناع واستدلال صورت گرفته باشد آثار انگیزشی آن مضاعف می شود.

**دوم : حمایت مدیران برای تامین امکانات ومنابع ورفع موانع :**

مدیر باید از سبک مدیریت مناسب با شرایط وموقعیت استفاده کند حامی وپشتیبان کارمند باشد لازم نیست کارمند همه امکانات را در حد اعلای آن در اختیار داشته باشد بلکه کافی است احساس کند که مدیرش همه توان وتلاش خود را برای فراهم کردن امکانات وحمایت از او بکار برده است.

**سوم : ارزیابی واندازه گیری عملکرد وارائه پاداش های مبتنی بر عملکرد :**

 مساوات طلبی مدیران ، یعنی تقسیم مساوی پاداش در بین کارکنان بزرگترین دشمن وآفت طرح های انگیزشی ومانع بزرگ موفقیت برنامه های بهبود عملکرد است . مدیران باید نظامهای حقوق وپاداش مبتنی بر عملکرد طراحی کنند وآن را با جدیت وبر مبنای معیارهای منطقی وشفاف اجراء کنند.

**چهارم : تقویت رفتارهای مطلوب ورضایت بخش :**

 مدیران باید از نیازهای کارکنان مطلع باشند وبرنامه های انگیزشی را متناسب با این نیازها تنظیم واجرائ کنند لذا بدین منظور به طور مداوم از کارکنان نظر سنجی ،نگرش سنجی ، ورضایت سنجی کنیم.

**پنجم : پاداش وبازخورد به موقع ورعایت عدالت وانصاف در پاداش دادن :**

کارکنان پاداش های خود را با پاداش وتلاش های دیگران مقایسه می کنند تا از منصفانه بودن آنها اطمینان حاصل کنند( بهرامی ،رجایی پور ،1390،136-128).

**هدف وبرنامه :**

هدف می تواند تلاش ،انرژی وانگیزه افراد را متمرکز وبه این ترتیب بر سرعت موفقیت آنها بیفزاید فقدان هدف یا فقدان اهداف روشن وصریح موجب پراکنده شدن انرژی ومنابع می شود.

وقتی اهداف روشن باشد تخصیص منابع بر اساس اولویت انجام می شود انگیزه ها افزایش می یابد می توان از تطابق یا مغایرت اقدامات واینکه در میر دستیابی به اهداف هستند اطمینان پیدا کرد وکنتر ل های لازم را به عمل آورد. وقتی در مورد یک هدف بین مدیر وکارمند توافق صورت گیرد و آن هدف به هدف مشترک آنها تبذیل می شود اهداف چالشی تری امکان تحقق می یابند وجامه عمل به خود می پوشند هدف باید برای کارمند معنی دار وارزشمند باشد او باید از تحقق اهداف احساس موفقیت کند با تحقق اهداف احساس افتخار کند ودر منافع ناشی از رسیدن به اهداف سهیم وشریک باشد. (همان منبع )

**مثبت اندیشی ، پایداری وپشتکار :**

پشتکار ومثبت اندیشی کمک می کند تا کارکنان در مسیر اجرای برنامه ها ودستیابی به اهداف کار را با انرژی واشتیاق آغاز کنند ،ادامه دهند وبه سرانجام برسانند. بر اساس مدل پیشنهادی عوامل مربوط به سرمایه سختاری عبارتند از بازسازی وبهبود ، سیستم ها وساختار ، بهبود فرایندها ، تیم های کاری این تقسیم بندی بیانگر این مطلب است که در میان عوامل ساختاری تاثیر گذار بر عملکرد سازمان عوامل چهار گانه فوق دارای بیشترین میزان تاثیر گذاری می باند . بنا براین لازم است تیم های کاری ، بهبود فرایندها ، سیستم ها ، وساختارها ، بازسازی وبهبود در این سازمان ها تقویت گردد. برای تقویت هر یک از اجزای سرمایه ساختاری پیشنهاداتی ارائه گردیده است. (ابوالعلایی ، 1389،17)

سرمایه های فکری

 بیانیه ماموریت وارزش های محوری ،چشم انداز ، راهکار واهداف

اهداف سازمانی مدیریت سرمایه فکری

سرمایه های انسانی

سرمایه های رابطه ای

سرمایه های ساختاری

سطح شایستگی

وفاداری مشتری

مشتری گرایی

بهبود فرایندها

عملکرد کارکنان

بازار گرایی

اداره امور ذینفعان

سیستم وساختار

رضایت کارکنان

بهبود وبازسازی

سیستم های بهبود

تیمهای کاری

فرایند های دانش

عملکرد ،دستاور دها و تاثیرات سازمانی

نمودار2-8(مدل پیشنهادی محققان )

**بر اساس مدل پیشنهادی محققان :**

**-عوامل مربوط به سرمایه انسانی**

**-** سیستم های بهبود وضعیت کارکنان

-عملکرد کارکنان ،رضایت کارکنان

-سطح شایستگی کارکنان

 این تقسیم بندی بیانگر این مطلب است که در میان عوامل انسانی تاثیر گذاری می باشند وباید تقویت گردند. برای تقویت هر یک از اجزای سرمایه انسانی پیشنهادهای زیر ارائه می شود :

الف ) سطح شایستگی کارکنان

شناسایی مشاغل راهیبردی سازمان : منظور شناسایی مشاغلی است که تحقق اهداف سازمان در گرو انجام موثر آن ها می باشد.

-تهیه نمای شایستگی مشاغل راهبردی : هدف از تهیه پروفایل شایستگی مشاغل این است که تمامی دانش ها ، مهارت ها ، رفتارها ، ارزش ها وخصوصیات مورد نیاز برای انجام مشاغل سازمان شناسایی شود . با این کار ، سازمان نیازهای مشاغل را با جزئیات کامل مشخص می سازد . این کار توسط واحد منابع انسانی از طریق روش های همچون مصاحبه با افرادی که نیازهای شغلی را به خوبی درک می کنند ، اشتفاده می شود. پرو فایل شایستگی ، مرجعی برای واحد مناسب انسانی است که می تواند برای انتصاب ، استخدام ، آموزش وتوسعه افراد در پستهای مشخص به کار رود.

اندازه گیری مستمر سطح شایستگی کارکنان و استفاده از بر نامه های بهبود کارکنان ، ایجاد ارتباط معنی دار بین سطوح دستمزد وپاداش کارکنان وسطح شایستگی وعملکرد فرد در سازمان( حاجی کریمی ، بطحایی 1388 ،38-45)

**ب) رضایت کارکنان :**

طراحی وایجاد سیستم اندازه گیری وپایش رضایت شغلی در سازمان ، اندازه گیری مستمر رضایت شغلی کارکنان در بازه های زمانی مختلف وتجزیه وتحلیل این اطلاعات ، اتخاذ تصمیماتی بر اساس نتایج حاصله از تجزیه وتحلیل این اطلاعات برای رفع موانع دستیابی به رضایت شغلی .(همان منبع )

ج) عملکرد کارکنان :

تدوین بر نامه واهداف عملکردی متوازن ودر عین حال داشتن نگرش سیستمی به آن شامل مهارت ها ، ودانش ها به مثابه ورودی – رفتارها وفعالیت های شغلی به مثابه فرایند ،بازده وخروجی فعالیت کارکنان ه مثابه خروجی ) برای هریک از کارکنان ، این مساله می تواند از طریق مدیریت بر مبنای هدف بین سرپرستان وکارکنان به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی مهیا گردد. ، اندازه گیری مستمر عملکرد کارکنان در بازه های زمانی مشخص ، تجزیه وتحلیل اطلاعات حاصله از اندازه گیری عملکرد کارکنان ومقایسه آن با استانداردهای عملکردی وانجام اقدامات مقتضی از قبیل تشویق وتنبیه وبازخورهای مناسب واستفاده از بازخورها 360 درجه .(همان منبع )

د)سیستم های بهبود کارکنان

- تهیه مسیرهای شغلی وجداول جانشینی برای مشاغل سازمان . ،

- استفاده از اطلاعات عملکردی افراد به هنگام ارتقای افراد

-ارائه آموز شها ومشاوره ها وفرصت های سازمانی برای کمک به بهبود وضعیت آتی کارکنانی که دارای عملکرد مناسب هستند.

- تاکید بر سیستم های ارزیابی وبهبود کارکنان بر پایه مدل های تعالی سازمانی.

سرمایه های ساختاری :

-بازسازی وبهبود

-سیستم ها وساختار

-بهبود فرایند

-تیم های کاری

این تقسیم بندی بیانگر این مطلب است که در میان عوامل ساختاری تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان عوامل چهار گانه فوق دارای بیشترین میزان تاثیر گذاری می باشد. (همان منبع )

بنابراین لازم است تیم های کاری ، بهبود فرایندها ، سیستم ها وبازسازی وبهبود در این سازمان ها تقویت گردد.

برای تقویت هریک از اجزای سرمایه ساختاری پیشنهاد های زیر ارائه می شود.

1-تیم های کاری

-آموزش تیم کاری وتکنیک های مربوط به ان در تمامی طوح سازمانی

-قدردانی وپاداش دهی به فعالیت های تیمی واستفاده از معیارهای عملکرد ی تیمی .

-دقت در گزینش واستخدام افرادی که دارای مهارت های فنی ومهارت های گروهی وتیمی باشند.

-ایجاد گروههای کاری برخوردار از استاندارد بالای عملکردی

-تاکید بر مدیریت مبتنی بر همکاری ومشارکت اعضاء در اتخاذ تصمیمات تیمی

2-بهبود فرایندها

-شناسایی آن دسته از فرایندهای کلیدی که دارای بیشترین ارزش برای مشتریان می باشند.

-مهندسی مجدد فرایندهای مذکور با هدف بهبود ویزگی های فرایندها (هزینه ، زمان ، کیفیت ) جهت افزایش ارزش برای مشتریان .

- مستند سازی فرایندها ی مذکور وشناسایی وبه کارگیری بهترین تجربیات رقبای داخلی وخارجی

3- سیستم وساختار

-استفاده از ساختارهای پیشرفته ومدرن همچون ساختارهای تیمی وپروژهای در قسمت های مختلف سازمان -استفاده از سیستم های اطلاعاتی که دستیابی به اطلاعات را ساده سازد.

-برون سپاری فعالیت های غیر راهبردی با هدف کوچک سازی سازمان

-استفاده از سختارهای چابک وشبدری .

بازسازی وبهبود

* اختصاص بودجه وزمان بیشتر به امر تحقیق وتوسعه کاربردی همکاری وتعامل نزدیک با مراجع ومحافل علمی واستفاده از تجربیات برتر رقبای داخلی وخارجی .

-استفاده از سیستم پیشنهادات در داخل سازمان برای دریافت نظرات کارکنان ودر خارج سازمان برای دریافت نظرات مشتریان

- تاکید بر ایجاد سازمان پاسخگو به تحولات محیط رقابت ونیازهای ذینفعان . ( حاجی کریمی ، بطحایی 1388 ،38-45)

عوامل مربوط به سرمایه رابطه ای :

بازار گرایی

وفاداری مشتری

اداره امور مشتریان وذی نفعان

مشتری مداری

این تقسیم بندی بیانگر این مطلب است که در میان عوامل رابطه ای تاثیر گذار بر عملکرد سازمان عوامل فوق دارای بیشترین میزان تاثیر گذاری می باشند. اثرات این سرمایه ها بر یکدیگر ونیز تاثیر گذاری آن ها بر روی عملکرد سازمانی ارتباط وهماهنگی کامل وجود دارد با این حال در بسیاری از سازمان های ایرانی سرمایه های فکری در سطح مناسبی وجود دارند ولی به موضوع وروش استفاده از این سرمایه های فکری به منظور تاثیر گذاری بر عملکرد سازمانی کمتر توجه می شود به بیان دیگر استفاده از سرمایه های فکری در راستای اجرای راهکارهای سازمانی عملی نمی گردد. (همان منبع )

برای تقویت هریک از اجزای سرمایه رابطه ای پیشنهادات زیر ارائه شده است

مشتری مداری : آموزش رفتار مشتری مداری مناسب به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مشتریان دارند.

 شناسایی بازارهای هدف

- مشارکت تمامی بخش های سازمان در فرایند بازار یابی خدمات با استفاده از بازار یابی یکپارچه

-شناسایی نیازهای مشتریان - توزیع باز خورهای مشتری در سراسر سازمان

- تقویت نگرش مشتری مداری در بین تمامی اعضاء سازمان

- استخدام و آموزش وایجاد انگیزه وتوانمند سازی کارکنان به نحوی که بتوانند به طور کامل به مشتریان ارائه خدمت کنند. اداره امور مشتریان

-پیگیری مستمر وپاسخگویی به موقع انتظارات وشکایات مشتریان

-برقراری ارتباط مستمر با مشتریان از طریق اینترنت وکسب بازخورها از طریق وب سایت شرکت.

- امکان دریافت وارسال شکایات مشتریان از طریق وب سایت .

- ایجاد خطوط تلفن وارتباطی رایگانی برای طرح سریع شکایات مشتریان .

- اتوماسیون وخود کار سازی برخی از امور مشتریان

- استفاده از شیوه های بانکداری الکترونیکی به منظورتسهیل فرایندهای خریدوپرداخت مشتریان(همان منبع )

وفاداری مشتریان

بررسی انتظارات مشتری

- تماس وبرقراری ارتباط با مشتریان واطلاع از میزان رضایت آن ها به طور مستمر از طریق ایجاد یک سیستم اندازه گیری وپایش رضایت مشتریان

-تجزیه وتحلیل نظرات مشتریان وانجام اقداماتی بر اساس این یافته ها .

-آموزش های رفتاری به کارکنان در زمان مواجهه با مشتریان

-تجزیه وتحلیل ارزش مشتری وهزینه مشتری وگروه بندی آن ها بر اساس میزان سود آوری ،گردش حساب وشهرت تجاری آن ها.

- محاسبه نرخ مشتریان از دست رفته وتجزیه وتحلیل این نسبت با استفاده از روش های علی ومعلولی

-داشتن بر نامه ریزی برای جذب گروههای مشتریان بالقوه همانند دانشجویان ودانش آموزان وپرداخت تسهیلاتی برای این اقشار . (همان منبع )

بازار گرایی

-ایجاد فضا وجو هدفمند وبازارگرا در کل سازمان (بازار یابی داخلی )

-انجام برنامه ریزی راهبردی به منظور شناسایی فرصت ها وتهدیدات خارجی ونقاط قوت وضعف داخلی سازمان.

-استفاده از تبلیغات وسیع واستفاده از ابزارهای فناورانه از قبیل سرویس پیام کوتاه .

باید به طبقه بندیها اضافه شود.( حاجی کریمی ، بطحایی 1388 ،38-45)

2-3-1 مدیریت عملکرد

تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه ای است که به مدیران وسرپرستان کمک می کند تا پس از هدف گذاری وبرنامه ریزی در مورد رفتار وعملکرد کارکنانشان (که ابتدا ی هر دوره زمانی ارزیابی انجام شود ) به ارزیابی میزان وکیفیت اجرای برنامه ها وتحقق اهداف در پایان دوره بپردازند واز طریق ریشه یابی وتحلل رفتارها وعملکردهای رضایت بخش ومطلوب یا غیر رضایت بخش ونا مطلوب وبا کمک بکارگیری مستمر این چرخه زمینه را برای بهبود عملکرد وارتقاء رفتار کارکنان فراهم کنند.(ابوالعلایی ،1389،128-120)

 **مدل ACHIEVE(ابزاری جهت مدیریت عملکرد )**

يکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های امروزی توانايي ايجاد مزيت‌های رقابتی از طريق اطمينان از وجود کارکنانی با مهارت‌های کافی و انگيزه مناسب است. مديريت مناسب عملکرد کارکنان، از جمله رويکردهايي است که می‌تواند برای مديران، سازمانی پويا با کارکنانی با ويژگی‌های ياد شده را مهيا سازد. بنابراین مدل ACHIEVE به‌عنوان ابزاری جهت مديريت عملکرد کارکنان معرفی می‌شود. . ( هرسي و بلانچارد ، 1371،23 )

مدل اچيو به وسيله هرسي و گلداسميت ، به منظور كمك به مديران در تعيين علت وجود مشكلات عملكرد و به وجود آوردن استراتژي‌هاي تغيير به منظور حل اين مشكلات طرح‌ريزي گرديد . در تدوين مدلي براي تحليل عملكرد انساني هرسي و گلداسميت ، دو هدف اصلي را در نظر داشتند قدم اول در مدل اچيو توجه به انگيزش و توانائي پيروان است . پيرو بايد تا حدي ميل و مهارت‌هاي لازم را جهت انجام تكليف داشته باشد . قدم دوم را پرتو ولاولر با افزودن تصور نقش يا درك مستق اين ايده را بسط دادند پيروان جهت انجام مناسب هر كار و وظيفه بايد درك صحيحي از نحوه انجام آن داشته باشند گام بعدي را لورنس و لارنس برداشتند و متوجه علاوه بر مسائل گفته شده سازگاري فرهنگ هدايت و حمايتي سازمان و محيط كار نيز نقش مؤثري در انجام مناسب هر كاري دارند . مدل اچيو به عامل بازخورد كه شامل آموزش هرروزه و ارزيابي رسمي در عملكرد افراد است بسيار مؤثر مي‌داند هرسي و گلداسميت هفت متغيير مربوط به مديريت عملكرد اثر بخش را از ميان بقيه برگزيده‌اند و با تركيب حروف اول هريك از متغيير‌هاي عملكردي واژه هفت حرفي ACHIEVE  را جهت بخاطر سپردن مطرح نمودند .

جدول (2-1) هفت واژه در برگيرنده مدل عملكردي ACHIEVE.

|  |  |
| --- | --- |
| مفهوم  | واژه  |
| توانايي  | A : Ability |
| وضوح  | C : Clarity |
| كمك  | H : Help |
| انگيزه  | I : Incentive |
| ارزيابي  | E:Evalvation |
| اعتبار  | V:Validity |
| محيط  | E : Environment  |

استفاده از مدل ACHIEVE

مديران با استفاده ازمدل اچيو در باره چگونگي اثر بخشي در عملكرد فعلي و يا بالقوه پيروان در زمينه يك تكليف خاص به ارزيابي بپردازند و آنگاه بايد مطابق با علت‌هاي منحصر به فرد آن مشكل خاص قدم‌هاي لازم را بردارند هفت عامل مدل اچيو با چاره‌جويهاي آن عبارتند از :

**توانائي ، دانش و مهارت :** در اين مدل اصطلاح توانائي به دانش و مهارتهاي پيروان گفته مي‌شود البته توانائي به انجام رساندن توفيق آميز يك تكليف لازم است و در صورتي كه در توانائي پيروان اشكالي وجود داشت بايد با كارهاي مانند كارآموزي خاص آموزش ، دوره‌هاي مهارتي و ارجاع مجدد وظايف و غيره … در جهت تقويت دانش و مهارت كاركنان بكوشد . ( هرسي و بلانچارد ، 1371،28 )

**وضوح ( درك يا تصور نقش ) :**

وضوح به درك و پذيرش نحوه كار محل و چگونگي انجام آن گفته مي‌شود . براي آنكه پيروان درك كامل از مشكل داشته باشند بايد مقاصد ، چه هدفهاي و در چه زماني بيشترين اهميت را دارند ، برايشان كاملاً صريح و واضح باشد راه حل اين مشكلات در اين مرحله تشويق پيروان به پرسيدن سؤال به منظور تشريح بيشتر است ( هرسي و بلانچارد ، 1372،29 )

**كمك ( حمايت سازماني ) :**

پيروان براي تكميل كردن اثر بخشي كار خود نياز به حمايت سازماني دارند از جمله حمايت در بودجه ، وسايل و تسهيلاتي كه براي كامل كردن تكليف لازم است ، حمايت دواير ديگر سازمان و … در صورتي كه كمك و حمايت سازماني كاهش يابد مديران بايد به گونه‌اي صريح مشخص كند كه مشكل در كجاست و تلاش كند تا مشكل را رفع كند ( هرسي و بلانچارد ، 1372،30-29 )

**انگيزه ( انگيزش يا تمايل )** :

انگيزه مربوط به تكليف پيروان يا انگيزش براي كامل كردن تكليف خاص مورد تحليل به گونه‌اي توفيق آميز اطلاق مي‌شود . عامل انگيزش افراد بيشتر پاداش‌هاي دروني و بيروني هستند كه مديران در صورت كاهش انگيزش كاركنان مي‌توانند با بررسي استفاده از پاداش از قبيل پول ، ارتقاع ، امنيت شغلي و يا حتي دلجوئي‌هاي موردي در ايجاد انگيزه كمك كند . (همان منبع )

**ارزيابي ( آموزش و بازخورد عملكرد ) :**

ارزيابي به بازخورد روزانه‌ عملكرد و مرور‌هاي گاهگاه گفته مي‌شود . روند بازخورد مناسب به پيروان اجازه مي‌دهد پيوسته از چند و چون انجام كار مطلع باشند تا انتظار بهبود عملكرد ، انتظار غير واقع‌گرايانه نباشد . ارزيابي مي‌تواند رسمي و غير رسمي باشد وجود معيارهاي روشن براي عملكرد اثر بخشي يا غير اثر بخشي مي‌تواند بسياري از مشكلات عملكردي را برطرف سازد . (همان منبع )

**اعتبار ( اعمال معتبر و حقوقي پرسنل ) :**

اصطلاح اعتبار به مناسب بودن وحقوقي بودن تصميمات مدير در مورد منابع انساني اطلاق مي‌گردد مديران بايد اطمينان كسب كنند كه تصميمات در مورد مردم از جهت حقوقي تصميمهاي دادگاه‌ها و خط‌مشي‌هاي شركت مناسب مي‌باشد . درصورتي كه مشكلي در مورد اعتبار به وجود آمد مدير بايد بداند كه خط سير قانوني در مديريت واضح و روشن است تصميم‌هاي پرسنل بايد يا با مدرك همراه بوده و يا بر خط‌مشي‌هاي عملكردگرا استوار باشد (.همان منبع )

 **محيط ( تناسب محيطي )  :**

عوامل محيطي اثر گذار بر عملكرد مي توانند رقابت ، تغيير شرايط بازار ، آيين نامه هاي دولتي و تداركات و اموري از اين قبيل باشد كه اگر مشكلي محيطي از قدرت اختيار پيروان خارج باشد بايد از پيروان انتظار داشت كه در سطحي هماهنگ با محدوديتهاي محيطي عمل كنند .( هرسي و بلانچارد ، 1371،31)

**2-3-2 عوامل تاثیرگذار در اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد**

 مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می‌تواند به موفقیت شود که کلیه بخشها و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان، به فرایند مدیریت عملکرد کمک کنند. این عوامل موفقیت را می‌توان به شرح ذیل تقسیم‌بندی نمود:

حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های مدیریت عملکرد و همسویی و هماهنگی کامل در برقراری فرایند مذکور

آمادگی و تمایل مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی، در صورت نیاز به انجام تغییرات

هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظامهای سازمان

برقراری آموزشهای لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان

دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد

روشهای اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواستها و نیازهای کارکنان همسو باشد.

باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار بگیرد نه عملکرد فرد یا افراد.

در صورتی که فرایند مدیریت عملکرد با موفقیت اجرا شود، اولین نتیجه آن توانمندسازی کارکنان است یعنی به جای استقلال یا وابستگی، کارمند درصدد حصول همبستگی بین کارکنان و بستگی گروهی با آنها است. توانمندسازی کارکنان، زیربنایی است برای افزایش بهره‌وری و بهبود مستمر کیفیت محصولات و ارائه خدمات به مشتریان. (ابواعلایی ، 1389،128)

**2-3-3 اصول مديريت عملكرد**

اصول مشخص را بايد به عنوان مبنا و زيربناي مديريت عملكرد در نظرگرفت. اين اصول را مي‌توان به صورت ذيل عنوان نمود:

براي هر مساله پاسخي خاص مي‌توان يافت.

ارزشها چيزي فراتر از قابليت سودآوري مي‌باشند.

مديريت عملكرد، نوعي فرايند اساسي كسب و كار است. (ابواعلایی ،1389،131)

**2-3-4 فرايند مديريت عملكرد**

فرآيند مديريت عملكرد، يك فرآيند چرخه‌اي است كه با برنامه‌ريزي عملكرد آغاز مي‌شود. برنامه‌ريزي عملكرد نیز شامل دو بخش مي‌باشد كه عبارتند از:

الف) تعريف نقشها و مسئوليتهاي كاركنان و معيارها و انتظارات عملكرد كه خود مي‌تواند كاركنان را از نحوه مشاركت آنها در راهبرد سازمان آگاه نمايد. در اين بخش كاركنان با اهداف كلان سازمان و راهبردهاي دستيابي به آنها به طور كامل آشنا مي‌گردند و از خواستها و انتظارات سازمان آگاهي مي‌يابند.

ب) تهيه و تدوين اهداف مشخص براي كاركنان كه اين كار نيز بر مبناي وظايف، نقشها و مسئوليتهای خود كاركنان انجام مي‌شود.

هر دو بخش فوق‌الذكر در چهار مرحله برنامه‌ريزي و اجرا می‌شوند:

 1-تعريف نقشها و مسئوليتها و تعيين اهداف از سوي سرپرستان و با استفاده از داده‌هاي دريافتي از كاركنان به طور مشاركتي انجام مي‌شود.

2- سرپرست به اتفاق كارمند و به طور مشترك نسبت به تدوين راهبردهاي لازم براي دستيابي به اهداف تعيين شده اقدام مي‌نمايند.

3-سرپرست به اتفاق كارمند در مورد روشي كه براي ارزيابي عملکرد و پيشرفت كارمند مورد استفاده قرار خواهد گرفت، تصميم‌گيري مي‌نمايند.

4-سرپرست با انجام ارزيابي‌هاي لازم بر پيشرفت عملكرد كارمند نظارت نموده و بازخورد اصلاحي لازم را به او ارائه مي‌نمايد و به هدايت وي مي‌پردازد؛ گاهي نيز سرپرست در انتظارات خود تجديد نظر نموده و آنها را تعديل مي‌نمايد.

 هدايت رکن اساسی مديريت عملكرد است. در خلال جلسات هدايت، سرپرستان به ارائه راهكارهاي لازم و هدايت كاركنان در مسير توافق شده اقدام مي‌نمايند تا كاركنان به اهداف از پيش تعيين شده دست يابند. فرآيند مذكور باعث مي‌شود تا عملكرد مطلوب كاركنان تشويق و در نتيجه تكرارپذيري آن بيشتر گردد و از طرفي عملكرد نامطلوب نيز شناسايي و با ارائه راهكار مناسب توسط سرپرست، كارمندان به اصلاح عملكرد خود اقدام نمایند. همان گونه که ملاحظه می‌شود نتیجه فرایند فوق بهبود عملکرد کارکنان است که در نهایت باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. بهره‌وری نیروی انسانی از دو طریق یکی حذف یا کاهش عملکرد نامطلوب کارکنان و دیگری حفظ یا افزایش عملکرد مطلوب و تشویق در تکرارپذیری آن. (ابواعلایی ، 1389،142-138)

**2-3-5 تدابیر مدیران موفق در سازمانهای ایرانی برای بهبود عملکرد کارکنان**

1-ارتقاء عملکرد وترویج رفتارهای مطلوب در کارکنان که این وظیفه همه مدیران وسرپرستان می باشد.

بهبود عملکرد کارکنان باید به یک الزام استراتزیک برای همه سازمان ها تبدیل شود . این مساله مساله باید بخشی از برنامه ریزی وهدفگذاری استراتزیک وبرنامه های سالیانه سازمان باشد بهبود عملکرد کارکنان را باید به عنوان یک هدف مهم ،جدی ودائمی به همه مدیران ابلاغ کرد وبخشی از پاداش عملکرد ونظام جبران خدمات مدیران را بهبود عملکرد کارکنان آنها مرتبط ومتصل کرد. (ابوالعلایی ،1389،56)

1. انگیزه یکی از عوامل اصلی موثر بر عملکرد کارکنان است.

عوامل اصلی انگیزش کارکنانشان را شناسائی کنند این عوامل ممکن است در طول زمان تغییر کنند لذا این کار را باید هرچند گاه یکبار تکرار کرد عوامل انگیزشی همه کارکنان ما از یک جنس نیستند به این معنی که ممکن است هریک از کارکنان یا هر گروه ار آنها تحت تاثیر عوامل متفاوت ومتنوعی بر انگیخته شود.

3-فرایند جذب و مصاحبه واستخدام را بهبود دهد.

تناسب فرد با شغل کلید موفقیت در عملکرد های رضایت بخش ومطلوب است باید با بکارگیری ابزارها وفنون معتبر اطمینان پیدا کنیم که کارکنان جدید الاستخدام از نظر استعدادها ،مهارت ها ، وعلاقمندی ها ئی را دوست داشته باشند ،از انجام کار خسته وکسل نشوند وکار را با همه توان وتلاش خود اجراء کنند.

یکی از بهترین راه هائی که می توانیم فراند استخدام سازمان را بهبود ببخشیم این است که چند ماه بعد از استخدام کارکنان جدید ، اثربخشی فرایند جذب واستخدام را ارزیابی کنیم ومطلع شویم که آیا افرادی که استخدام شده اند همان افراد و دارای همان ویژگی ها ئی هستند که تعریف وتعیین کرده بودیم.

1. احساس انصاف در مورد حقوق های دریافتی .

کارکنانی که عملکرد های خوب ورفتارهای مطلوب دارند ،استحقاق حقوق های خوب را هم دارند.

1. آموزش از مهم ترین عوامل وتوانا سازی هائی است که عملکرد کارکنان را بهبود می دهد.
2. ما کارکنان خود را به دوره ها وبرنامه های آموزشی می فرستیم اما در مورد این که کارمند آموزش مورد نظر را خوب یاد گرفته یا نه را ارزیابی نمی کنیم.

وقتی آموزش ها را دقیق ودرست اجراء کنیم و آنها را با جدیت وعلاقمندی پیگیری نمائیم کارکنان احساس خوبی را پیدا می کنند وخطا واشتباه کاهش ی یابد آموزش مشروط به اینکه خوب طراحی وپیگیری شود ابزار بسیار مفیدی برای بهبود عملکردها ورفتارهای کارکنان است.

1. وضع استانداردهای سخت گیرانه : باید در هر مورد از کار از جمله نحوه انجام کار ،نحوه رفتار کارکنان با یکدیگر استاندارد ها را با جدیت ودقت پایش ومطالبه کنیم این استانداردها را به کارکنان آموزش بدهید در مورد آنها به کارکنان بازخورد دهید وکارکنان را بر اساس همین استانداردها ارزیابی کرده ومورد پاداش یا تنبیه قراردهید.
2. اجازه اعلام نظر وآزادی عمل به کارکنان : مردم(کارکنان) سبک ها و نگرش های مختلف دارند و کارها را با شیو ه های متفاوت انجام می دهند، هر تفاوتی بد نیست.چه کسی گفته است که مدیریت و مدیران سازمان می توانند شیوه های درست رسیدن به نایج درست را تعیین و ابلاغ کنند، سایر کارکنان ،ممکن است راههای بهتری داشته باشند. اگر کارکنان الز نسل های دیگر(غیر همنسل با مدیران)یا متعلق به سایر فرهنگ ها باشند ممکن است به مسائل از دید گاههای متفاوتی نگاه کنند.تنها چیزی که اهمیت دارد این استکه اهداف و نتایج،آنگونه که تعریف و تعییثن شده اند،تحقق یابند. لذا به نفع مدیران سازمان است که ذهن وفکر خود را به ایده ها،افکار و روش های جدید نبندند و خود را از ایده های مبتکرانه و متفاوت کارکنان محروم نکند..

وقتی به کارکنان فرصت و اختیار می دهیم،البته چنانچه استحقاق این فرصت وصلاحیت این اختیار را داشته باشند،آنها عملکرد بهتر و رفتارهای مطلوبتری از خود نشان می دهند.

1. وارد جزئیات نشوید: اگر مدیران فرد مناسب وشایستهای را استخدام کنند ،آموزش های لازم را به او بدهند و استاندارد های عملکردی و رفتاری دقیق وضع ومستقر کنند می توانند کنار بروند واجازه دهند کارکنان کارشان را انجام دهند. اگر شما به عنوان یک مدیر وقت بیشتری صرف برنامه ریزی کارها، گفتگو با کارکنان پرورش و تفویض اختیار کنید،وقت بیشتری هم در اختیار خواهید داشت که بدون درگیر شدن در جزئیات کارها ،صرف کارهای اساسی تر و مهمتر نمایید.

اجازه دهید کارکنانفخودشان کارهاییکه بابت آن از شما حقوق می گیرندانجام دهند. البته در مورد کارکنانی که در حد انتظار و مطابق با استاندارد ها کار نمکنند باید وارد جزئیات شوید و این کار تا زمانی ادامه دهید که این نوع کارکنان به شما ثابت کنند که می توانند بطور مستقل کارهایشان را انجام دهند و مدیریت کنند ونیاز به ادامه دخالت شما در جزئیات ندارند.

1. کارکنان را مشارکت دهید. مشارکت باعث می شود تا کارکنان احساس مالکیت کنند و این احساس موجب ارتقاء عملکرد و انرزی برای انجام کارها و رسیدن به اهداف می شود. .از طریق پرسیدن و فهمیدن نحوه نگاه وتفکر و ایده های کارکنان مشارکت آنه را جلب کنید. ایده ها و پیشنهاد های آنهارا بپرسید و بر اساس اطلاعاتی که از آنه می گیرید تصمیم بگیرید و عمل کنید. اگر تصمیم ندارید از ایده های کارکنان استفاده کنید خود را برای پرسیدن و شنیدن آنها به زحمت نیاندازید. تلاش کنید هم نظرات و ایده های انفرادی کارکنان و هم پیشنهاد هی تیم ها را جویا شوید و دریافت کنید.. اگر از صندوق پیشنهاد ها استفاده می کنید و مایلید که این شیوه خوب کار کند،نسبت به همه پیشنهاد هایی که ارائه می شودظرف حداکثر 24 تا 48ساعت عکس العمل مثبت نشان دهید. به کارکنان اطلا ع دهید تا بدانند و بفهمند که چرا یم پیشنهاد خوبو مفید بوده و چرا پیشنهاد دیگری پذیرفته نشده است. از کارکنان بخواهید که خودشان در اجرای ایده هایشان مشارکت موثر داشته باشند اما آنان را برای این کار مجبور نکنید. اگر از کارکنان پیشنهادی دریافت کردید که باعث صرفه ج.یی مالی می شود یا بر در آمد می افزاید به آنها پاداش پولی دهید.

برای آنکه کارکنان مشارکت موثرتری داشته باشند و پیشنهاد های مفید تری داشته باشند به آنه در مورد آینده سازمان و چلش ها و فرصت ها و محدودیت های آن اطلاعات بدهید. وقتی کارکنان را هم در اطلاعات، هم در تصمیم گیری ها و هم در سود و ارزش افزوده ناشی از مشارکت خودشان سهیم وشریک می کنید آنها هم اشتیاق و انگیزه بیشتری برای بهبود دادن عملکرد و تلاش برای موفقیت از خود نشان می دهند.

9-به کارکنان کمک کنید و موانع را از سر راه آنها بردارید. وقتی در مورد کارکنان با یک مشکل عملکردی روبرو می شوید یا کارمندی دارید که انگیزه پایینی دارد ،هم به نحوه کمک به او و هم به برداشتن موانع از راه او فکر کنید. در اینگونه موارد پرسیدن دو سوال دو سوال توسط مدیران و سرپرستان مفید است.از کارکنان بپرسید به چه چیزهایی نیاز دارند تا کارشان را بهتر انجام دهند. همچنین از آنها بپرسید چه عوامل و موانعی اجازه اجازه عملکرد بهتر به آنه نمی دهد. وقتی یک مدیر ،همه آنچه را که کارکنان نیار دارند تا کارشان را خوب انجام دهند در اختیارشان قرار می دهد و موانع را از سر راه آنه بر می دارد آنها باید قادر باشند که کارشان را در حد انتظار و استاندارد انجام دهند و اگر این اتفاق نیفتد یا انجام آن هدف غیر ممکن است و یا کارمند مورد نظر تمایل و انگیزه لازم برای کار کردن ندارد.. اغلب کارکنان،کاری که بابت آن حقوق می گیرند را کاملا متوقف و تعطیل نمی کنند و بی دلیل دست از کار نمی کشند بلکه به دلیلی ناکارمد وناراضی شده اند،لذا مدیران باید دلیل نارضایتی و ناکارامدی کارکنان را کشف کنند..

10-به کارکنان بازخورد های صادقانه،عینی و پر تعداد بدهید. دادن باز خورد پاسخی به یک خواسته اساسی ونیاز پایه همه انسانهاست که مایلند بدانند چگون کار می کنند و دیگران در مورد آنها و کارشان چه نظری دارند. باز خورد کمک می کند که کارکنان در مسیر تحقق اهداف به درستی پیش بروند. هرگز اجازه ندهید که رفتار های نا مطلوب و نادرست یا عملکرد های غیر رضایت بخش بدون تذکر باقی بمانند و یا ادامه یابند و اجازه ندهید رفتار های مطلوب و عملکرد های رضایت بخش هم بدون تقدیر و تشویق باقی بمانند یا کاهش پیدا کنند.

برای مدیران بسیار مهم و ضروری است که محوه ارائه بازخورد را بیاموزند،چرا که هدف باز خورد ارتقاء و بهبود عملکرد است. بازخورد را باید مرتب،پر تعداد و عینی ارائه کرد. اگر بازخورد فقط به انتقاد محدود شودموجب می شود گیرنده آن عصبانی شود،موضع تدافعی بگیردو شاید عملکرد های نامطلوب تری از خود نشان دهد.. تلاش کنید که بازخورد را به تجربهای برای یاد گیری و آموزش کارکنان تبدیل کنید. بازخورد دادن را به صورت خصوصی و محرمانه انجام دهید، برای کارکنان از رفتار هایش مثال بزنید،به نگرش ها و شخصیت افراد حمله نکنید. اجازه دهید کارمند بفهمد که چگونه می تواند عملکرد و رفتارش را بهبود دهد..

11-برنامه های پاداش متنوعی داشته باشید.. پاداش و قدر شناسی دو موتور محرک عملکرد انسان ها هستندتردیدی نیست که انگیزه و بهره وری کارکنان وقتی با پاداش و قدر شناسی مرتبط شود افزایش پیدا خواهد کرد. کارکنان به غیر از حقوق وپاداش به چیز های دیگری هم نیاز دارندکه موفقیت آنه را تایید کند. پاداش و قدر شناسی باید یرای کارمند معنی دار و ارزشمند باشد و نباید به چیزی داد که نمی خواهد.. بهترا ست از خدشان بپرسید که چه می خواهند.. زمان و نوع پاداش ها را متنوع کنید. با شیوه ها و در زمان های غیر منتظره به افراد پاداش دهید.پاداش باعث تکرار و ترویج عملکر د های خوب و ترویج عملکرد های خوب و رفتار های مطلوب می شود..

12-از کارکنان نظر سنجی کنید و در مورد رضایت آنها بررسی نمایید.شما بعنوان مدیر باید در طول سال با شیوه های مختلف با کارکنان در تماس باشید.از طیق این تماس ها و سوالاتی که می پرسید باید بتوانید درک و کشف کنیدکه در ذهن و فکر آنه چه می گذرد.. سالی یک بار از طریق بررسی و نظرسنجی جدی تر اطلاعات مستند و دقیق تر بدست آورید. در صورت امکان از همه کارکنان نظر سنجی کنید. در نظر سنجی خود همه موارد و موضوعات مهم از جمله مدیریت،آموزش،رضایت شغلی و حقوق و مزایا و شرایط کار را در نظربگیرید. رضایت کارکنان عامی بسیار تاثیر گزاری در عملکرد و رفتار های آنهاست.

13- کار را از نظر کارکنان مهم و با اهمیت کنید،به نحوی که احساس کنند کارشان تفاوت ایجاد می کند. یکی از نشانه های اهمیت یک کار آن است که مدیر برای آن کار وقت مشخصی تخصیص دهد،آن کار را علاقمندانه پیگیری کند،خوشحالی و رضایت از کیفیت کار یا ناراحتی و نگرانی اش را از پایین بودن کیفیت یا مواجه شدن کار با تاخیر اراز کند و نشان دهد. این تکنیک ها را بکار ببرید،بگذارید کارکنان احساس مهم بودن و موثر بودن داشته باشند و آثار مثبت ایجاد و حفظ این احساس را بر رفتار و عملکرد کارکنانتان مشاهده می کنید. البته مثل هر تدبیروسیاست مدیریتی دیگری،دقت کنید که در این مسیر دچار افراط یا تفریط نشوید وکارمندانرا همگرفتار خود بزرگ بینی و توهم نکنید.

14-انتظارات خود از کارکنان را شفاف و واضح توضیح دهید. معیار ها را با ذکر مثال توضیح دهید،این کار را هر وقت لازم دیدید تکرار کننید. شما برای اعلام انتظاراتی که از کارکنان داریدباید دو نوع جلسه و گفتگو با آنها برگزار کنید،انتظارات عمومی و مشابه با همه کارکنان یا گروهی از آنان را در جلسه عمومی و گروهی طرح کنید و برای تبیین انتظارات خاصی که از هر یک از آنها داریدجلسات خصوصی دو نفره تشکیل دهید.وفضای جلسه را بنحوی تنظیم کنید که کارمندانتان برای بیان سوالات ،ابهامات ،نگرانی ها وحتی مخالفت ها ی خود احساس راحتی کند. (ابوالعلایی ،1389،68-59)

**2-3-6 مزاياي مديريت عملكرد**

مديريت عملكرد **مي‌تواند** مزيتهاي زيادي براي كاركنان، سرپرستان و سازمان به وجود آورد. رويكرد مديريت عملكرد با بهره‌گيري از ارزشيابي‌هاي دقيق و منظم، بازخورد عملكرد مشخصي را براي بهبود عملكرد كاركنان فراهم مي‌آورد، الزامات كارآموزي مورد نياز براي پيشرفت و ارتقای كاركنان را تعیین و روند توسعه فردی و سازمانی را هموار و تسهیل می‌نماید. بین تصمیم‌گیری کارکنان و عملكرد، ارتباط نزديكي برقرار مي‌كند و سرانجام انگيزش و بهره‌وري كاركنان را افزايش مي‌دهد، تعدادي از ويژگي‌ها و مزايا در سه حوزه و از ديدگاههاي سازماني، كاركنان و سرپرستان قابل بررسی و طبقه‌بندي می‌باشند:

**الف) از ديدگاه سازماني**

1. با اعمال رویکرد مذکور، ارزشهای سازمانی تقویت می‌شوند.

2. کارمندان و سرپرستان راحت‌تر با هم گفتگو می‌کنند و اهداف مورد نظر سازمان بهتر محقق میگردد.

3. اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی به طور واضح و مشخص در دسترس همگان قرار می‌گیرد.

4. ايجاد موازنه بين فشارهاي كوتاه‌مدت براي توليد و نياز بلندمدت رشد و توسعه حرفه‌اي كاركنان

5. ايجاد تعهد سازماني پايدار، جهت دادن پاداشهاي لازم به فعاليتهاي برتر در محل كار

6. برقراري نوعي تناسب بين فرهنگ سازمان و خط مشي‌هاي ارزشيابي آن

7. با ساختار سنتی و ناکارآمد حقوق و دستمزد مقابله می‌شود و پرداختها بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد متمرکز می‌گردد.

**ب) از ديدگاه سرپرستان**

1.ارزشیابی کارکنان راحت‌تر انجام شده و تاثیر ارزشیابی‌ها در افزایش بهره‌وری کارکنان بیشتر می‌شود.

2.سرپرستان با هدایت کارکنان، اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو می‌نمایند.

3.ايجاد فضاي مناسب جهت برقراري ارتباط و گفتگوي صريح، بي تكلف و دوجانبه بين سرپرستان و كاركنان

4.تصميم‌گيري سرپرستان و كاركنان زيرمجموعه

5.سرپرستان صرفاً به ابعاد منفي عملكرد كاركنان تاكيد نمي‌كنند و جنبه‌هاي مثبت عملكرد آنها بيشتر مورد توجه مي‌باشد.

6.سرپرستان علاقه‌مند به تشريح نظام ارزشيابي و چگونگي اعمال آن براي كاركنان مي‌باشند و در توضيح فرآيند مذكور جديت لازم را به عمل مي‌آورند.

7.اعمال نظام ارزشيابي مديريت عملكرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدي مي‌باشد كه اشراف كامل بر عملكرد واقعي كاركنان زير مجموعه خود را دارند.

8.خودارزشیابی کارکنان، بخشی از فرایند بازخورد رسمی است.

**ج) از ديدگاه كاركنان**

1. دشمنی بین افراد سازمان کاهش یافته و خطر ناشی از اعمال خشونت بین کارکنان کاهش می‌یابد.

2. پرداخت حقوق و مزایا، پاداشها و سایر پرداختهای جبرانی بر اساس ارزش عملکرد و کارایی افراد متمرکز است.

3. کارکنان وظایف خود را بهتر درک کرده و با راهنمایی سرپرستان در رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌نمایند.

4. عملكردهاي كاركنان به طور كامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه‌گيري و هدايت مي‌شوند.

5. ارزشيابي عملكرد كاركنان باعث افزايش و تشويق رشد حرفه‌اي شده و انتقال فرهنگ آن را تسهيل مي‌نمايد.

6. به كاركنان فرصت اظهار نظر در باره مسايل، اهداف و برنامه‌ها و همچنين بحث و تبادل نظر درباره آنها داده مي‌شود تا در محيطي صميمي نظرات خود را به سرپرست منتقل نمايند.

7. كاركنان، بازخورد كافي و مستمر را از طريق منابع مختلف (سرپرستان، مشتريان، همكاران و . . . ) دريافت می‌کنند تا از موقعيت خود در مورد عملكرد مورد انتظار آگاهي كسب نمايند.

8. خودارزشيابي كاركنان بخشي از فرآيند بازخورد رسمي است.(ابیلی ،خدایار ،1381،41-37)

2-3-7معايب مديريت عملكرد

نظامهاي مديريت عملكرد در صورتي كه باعث بهبود عملکرد فرد نشود و باعث پیشرفت و ارتقای عملکرد سازمان نگردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن به عنوان منبع هزینه تلقی می‌گردند که نه تنها باعث افزایش بهره‌وری نگردیده است بلکه باعث ایجاد نوعی زیان نیز گردیده است.

برخي از معايب نظام مديريت عملكرد به شرح زير مي‌باشند:

1. سازمانها، نظامهاي مديريت عملكرد را با نظامهاي ارزيابي عملكرد اشتباه مي‌گيرند و آنها را معادل هم قلمداد مي‌كنند.
2. بيشتر نظامهاي مديريت عملكرد، به جاي جوهره و ذات داراي پپیش‌پاافتادگی و عرض مي‌باشند.
3. بعضاً مديريت عملكرد را به عنوان نظام نظارت تحميلي تلقي مي‌كنند تا اين كه آن را به عنوان يك نظام توسعه‌اي در نظر بگيرند.
4. در بيشتر سازمانها، واحدهاي منابع انساني تنها واحدهاي مسئول طراحي و كنترل نظام مديريت عملكرد مي‌باشند. حال آن كه اين نظام يك رويكرد مشاركتي و فراگير سازماني است كه بايد توسط كليه واحدهاي سازماني اعمال و اجرا گردد.
5. بسياري از سرپرستان فاقد مهارتهاي لازم براي اعمال يا بهبود مديريت عملكرد مي‌باشند. (همان منبع )

2-3-8 مفهوم ارزشيابي عملكرد

براي درك مفهوم ارزشيابي عملكرد بايستي ابتدا مفهوم عملكرد را دريابيم. عملكرد به درجه انجام وظايفي كه شغل يك كارمند را تكميل مي‌كند اشاره دارد و نشان مي‌دهد كه چگونه يك كارمند الزامات يك شغل را به انجام مي‌رساند. عملكرد اغلب با «تلاش» كه اشاره به صرف انرژي دارد يكسان تلقي مي‌شود، اما عملكرد براساس نتايج فعاليت‌ها اندازه‌گيري مي‌شود. به عقيده بايرز ورو عملكرد افراد در يك موقعيت مي‌تواند به عنوان نتيجه ارتباط متقابل بين: الف) تلاش، ب) توانايي‌ها و ج)ادراكات نقش تلقي شود." تلاش"، كه از برانگيختگي نشأت مي‌گيرد اشاره به ميزان انرژي (فيريكي يا ذهني) كه يك فرد در انجام وظيفه استفاده مي‌كند دارد." توانايي‌ها"، ويژگيهاي شخصي مورد استفاده درانجام يك شغل هستند و" اداراكات نقش" به مسيرهايي كه افراد باور دارند بايستي تلاشهايشان را در جهت انجام شغلشان هدايت كنند، اشاره مي‌كند.نو و ديگران عملكرد را ناشي از ويژگيهاي شخصي، مهارت‌ها و نظير آن مي‌دانند همانطور كه شكل 1. نشان مي‌دهد اين ويژگيها از طريق رفتار كاركنان به نتايج عيني تبديل مي‌شوند.در واقع كاركنان تنها در صورتي كه دانش، مهارت‌ها، توانايي‌ها و ساير ويژگيهاي ضروري براي انجام يك شغل را داشته باشند مي‌توانند رفتارشان را نشان دهند. (بايرز ورو ، 2008)

**ويژگيهاي شخصي (مثل: مهارت‌ها و توانايي‌ها**

**نتايج عيني**

**رفتارهاي فردي**

 شكل ( 2-3) مدل ارزيابي عملكرد در سازمانها (نو و ديگران، 2008 )

ديگر مؤلفه‌ اساسي مدل نو و همكاران، استراتژي‌هاي سازماني است. اغلب ارتباط بين مديريت عملكرد و استراتژي‌ها و اهداف سازمان ناديده گرفته مي‌شود. نهايتاً مدل ياد شده اشاره مي‌كند كه محدوديت‌هاي موقعيتي نيز نقش اساسي در عملكرد افراد ايفا مي‌نمايد. همانطور كه قبلاً ذكر شد، افراد ممكن است رفتار مناسبي انجام دهند اما نتايج مناسبي كسب نكنند. بنابراين، كاركنان بايستي داراي ويژگيهاي مشخصي براي انجام مجموعه‌اي از رفتارها و دستيابي به برخي نتايج باشند و به منظور دستيابي به مزيت‌هاي رقابتي، ويژگيها، رفتارها و نتايج بايستي به استراتژي‌هاي سازماني گره زده شوند.

با اين تفاسير مي‌توان ارزيابي عملكرد را به عنوان فرآيند ارزيابي و برقراري ارتباط با كاركنان در نحوه انجام يك شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعريف نمود (حقیقی،1376،25-19)

**2-3-9 اهداف ارزشيابي عملكرد:**

اگر چه مفهوم مديريت عملكرد، مفهوم جديدي به حساب مي‌آيد، اما ارزشيابي عملكرد طي چند دهه گذشته از جمله بحث انگيزترين خدمات پرسنلي و فعاليت‌هاي مديريتي بوده است و مي‌توان گفت كه مديريت عملكرد با مطرح ساختن مجموعه‌اي از ديدگاه‌ها و برانگيختن احساسات گوناگون، يكي از پيچيده‌ترين فعاليت‌ها و فرآيندهاي مديريت منابع انساني است.در بسياري از سازمانها، ارزشيابي عملكرد، بخش جدايي ناپذير برنامه‌هاي مديريت منابع انساني و ابزار بسيار كارآمد در توسعه حرفه‌اي محسوب مي‌شود و براي مقاصد متعددي مورد استفاده قرار مي‌گيرد. به عقيده برناردين اطلاعات حاصل از اندازه‌گيري عملكرد بطور گسترده‌اي براي؛ جبران خدمت، بهبود عملكرد و مستندسازي بكار مي‌رود. همچنين مي‌توان از آن درتصميمات مربوط به كاركنان (نظير: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزيه و تحليل نيازهاي آموزشي، توسعه كاركنان، تحقيق و ارزشيابي برنامه، استفاده نمود( برناردين ، 2003 ،66)

 شكل (2-4). اهداف ارزشيابي عملكرد

|  |  |
| --- | --- |
| اهداف اداري- اجرايي | اهداف توسعه‌اي |
| - مستند كردن تصميمات مربوط به كاركنان- تعيين ارتقاء كانديدها- تعيين تكاليف و وظايف- شناسايي عملكرد ضعيف- تصميم در مورد اخراج يا نگهداري- اعتبارسنجي ملاكهاي انتخاب- ارزيابي برنامه‌هاي آموزشي- تصميم‌گيري در مورد پاداش و جبران خدمات- برآوردن مقررات قانوني- برنامه‌ريزي پرسنلي | - فراهم آوردن بازخورد عملكرد- شناسايي نقاط قوت و ضعف فردي- تشخيص عملكرد افراد- كمك به شناسايي اهداف- ارزيابي ميزان دستيابي به اهداف- شناسايي نيازهاي آموزشي فردي- شناسايي نيازهاي آموزشي سازماني- تقويت ساختار قدرت- بهبود ارتباطات- فراهم آوردن زمينه‌اي براي كمك مديران به كاركنان |

 (اسنل و بولندر، 2007 )

سيستم هاي مديريت عملكرد كه بطور مستقيم به سيستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگيزه قوي براي كاركنان فراهم مي‌آورد تا در راستاي دستيابي به اهداف سازماني بطور ساليانه و خلاقانه‌اي تلاش نمايند.مادامي كه سيستم مديريت عملكرد بطور مناسب طراحي و اجرا شود، نتنها به كاركنان اجازه مي‌دهد كه كيفيت عملكرد فعلي نشان را بدانند، بلكه اقداماتي را كه بايستي در جهت بهبود عملكردشان به انجام رسانند را روشن مي‌سازد

.

2-3-10 رويكردها و روشهاي ارزشيابي عملكرد:

براي انجام ارزشيابي صحيح بايستي رويكردها و روشهاي ارزشيابي عملكرد را شناسايي كرده و كاربرد هر كدام را در موقعيت‌هاي معين بدانيم. بطور كلي پنج رويكرد در خصوص ارزشيابي عملكرد معرفي شده است (نو و ديگران، 2008:اسنل و بولندر ، 2007 ،36-28)

 اين رويكردها عبارتند از:1- رويكرد مقايسه‌اي 2- رويكرد ويژگي‌ها 3- رويكرد رفتاري

4- رويكرد نتايج 5- رويكرد كيفيت

**الف) رويكرد مقايسه‌اي:** رويكرد مقايسه‌اي به مديريت عملكرد ، نيازمند اينست كه ارزيابي كننده، عملكرد افراد را با ديگران مقايسه كند. اين رويكرد معمولاً از ارزيابي جامع يك عملكرد فردي يا ارزشي به منظور رتبه‌بندي افراد در يك گروه كاري استفاده مي‌كند. حداقل سه تكنيك در اين رويكرد مورد استفاده قرار مي‌گيرد كه شامل: رتبه‌بندي، توزيع اجباري، و مقايسه زوجي مي‌شود.

**ب) رويكرد ويژگيهاي فردي:** اين رويكرد به مديريت عملكرد ، بر گسترش ويژگيهاي معيني كه براي موفقيت سازمان مطلوب تلقي مي‌گردد، تأكيد مي‌كند. تكنيكهايي كه در اين رويكرد مورد استفاده قرار مي‌گيرند مجموعه‌اي از رفتارها و ويژگيها شامل: ابتكار، رهبري، خصلت رقابتي و ارزشيابي افراد را در بر مي‌گيرد.

**ج) رويكرد رفتاري:** اين رويكرد تلاش مي‌كند رفتارهايي كه يك كارمند بايستي انجام دهد تا در كارش مؤثر باشد را تعريف كند. تكنيك‌هاي متنوعي در اين رويكرد تعريف شده است كه مستلزم اينست كه يك مدير ارزيابي ‌كند كدام كارمند اين رفتارها را از خود بروز مي‌دهد. اين تكنيك‌ها شامل 5 تكنيك: وقايع حساس، مقياس‌هاي درجه‌بندي رفتاري، مقياس‌هاي مشاهده رفتاري، اصلاح رفتار سازماني و مراكز سنجش مي‌باشد

**د) رويكرد نتايج:** اين رويكرد بر مديريت اهداف، نتايج قابل اندازه‌گيري يك شغل و گروه هاي كاري تمركز دارد. اين رويكرد فرض را بر اين مي‌گذارد كه مي‌توان فرديت خود را از فرآيند اندازه‌گيري جدا كرد كه در اين صورت نتايج بدست آمده نزديك‌ترين شاخص‌هاي ويژگيهاي فردي به اثربخشي سازماني است. دو سيستم مديريت عملكردي كه در اين رويكرد جاي مي‌گيرد شامل: مديريت بر مبناي اهداف و سيستم ارزيابي و اندازه‌گيري بهره‌وري مي‌باشد.

**هـ) رويكرد كيفيت:** چهار رويكرد پيش گفته رويكردها سنتي به اندازه‌گيري و ارزيابي عملكرد كاركنان تلقي مي‌شوند. دو ويژگي اصلي رويكرد كيفيت؛ مشتري‌گرايي و رويكرد پيشگيري از خطا هستند. ارتقاء رضايت مشتريان داخلي و خارجي از اهداف اوليه و اساسي رويكرد كيفيت است.(حقیقی،1376،56-45)

 **2-3-11روشهاي ارزشيابي عملكرد:**

 روشهاي مختلفي براي ارزشيابي عملكردكاركنان وجود دارد كه در قالب هر يك از رويكردهاي ذكر شده مي‌توان آنها را دسته‌بندي نمود (بايرز و رو، 2008 ص 218) اما اينكه كدام روش، مناسبترين يا بهترين روش ارزيابي است به هدف سازمان از ارزيابي كاركنان بستگي دارد و معمولاً نيز تركيبي از روشهاي مختلف براي ارزيابي كاركنان به كار گرفته مي‌شود. اسنل و بولندر (2007 ) روشهاي ارزشيابي عملكرد را در سه دسته كلي به شرح زير ارائه نموده‌اند.(همان منبع )

**الف) روشهاي مبتني بر ويژگيهاي فردي**

* روش مقياس رتبه‌بندي ترسيمي
* روش مقياس استانداردهاي مختلط
* روش انتخاب اجباري
* روش توصيفي

**ب) روشهاي مبتني بر رفتار يا روشهاي رفتاري**

- روش ثبت وقايع حساس

- روش چك ليست

- روش مقياس رتبه‌اي رفتاري

- مقياس مشاهده رفتار

**ج) روشهاي مبتني بر نتايج**

**-** روش مديريت بر مبناي اهداف

- روش كارت امتيازي متوازن

**1- روش مقياس رتبه‌بندي ترسيمي**

**:**يك رويكرد خصيصه‌اي به ارزيابي عملكرد است كه بوسيله آن هر كارمندي براساس يك مقياس ويژگيها، رتبه‌بندي مي‌شود. در اين روش، ارزشيابي كننده مي‌تواند ارزشيابي شونده را با توجه به هر يك از ابعاد مختلف عملكردش، با استفاده از پيوستاري كه نقاط مختلف آن تعريف شده، ارزشيابي نمايد. ارزشيابي كننده پس از تعيين تعدادي عوامل، ارزشيابي شوندگان را بر حسب هر يك از آنها، با درجاتي از قبيل برجسته، خوب، متوسط، ضعيف يا بد ارزشيابي مي‌كند.(همان منبع )

**2- روش مقياس استانداردهاي مختلط:**

**يك رويكرد خصيصه‌اي ديگر شبيه ساير روشهاي مقياسي است. اما، بر مبناي مقايسه با يك استاندارد با استفاده ازعباراتي نظير: بهتر از، برابر با، بدتر از مي‌باشد. تفاوت عمده آن با روش رتبه‌بندي ترسيمي (در ارزيابي رفتار يا ويژگيهاي شخصيتي) آنست كه رفتار يا ويژگيهاي شخصيتي در اين مقياس بطور تصادفي ارزيابي و مرتب مي‌شود و طبقه‌بندي‌هاي عملكردي كه براساس اين مقياس بايد سنجيده شوند، شناسايي نمي‌گردد.**

**3- روش انتخاب اجباري:**

**رويكرد خصيصه‌اي ديگري به ارزيابي عملكرد است كه نيازمند اينست كه ارزيابي كننده از بين عبارات طراحي شده به منظور تشخيص بين عملكرد موفق و ناموفق انتخاب كند. به عبارات ديگر طبقاتي را براي ارزشيابي كاركنان در نظر گرفته و كاركنان را درون آن جاي مي‌دهند. طبقات بطور مثال مي‌تواند شامل: 1- سخت كار مي‌كند 2- دقيق كار مي‌كند 3- ابتكار نشان مي‌دهد 4- به مشتريان پاسخگو است5- با كيفيت ضعيف توليد مي‌كند 6- فاقد عادات كاري خوب است ، باشد.**

**4- روش توصيفي:**

**اين روش نيازمند آنست كه ارزيابي كننده جملاتي را براي توصيف رفتار ارزيابي شونده بيان كند. در اين روش بر عكس مقياس‌هاي رتبه‌اي ،كه براي ارزيابي، ساختاري را فراهم مي‌آورد، از ساختار خاصي پيروي نمي‌كند و نيازمند آنست كه ارزيابي كننده آموزشهايي را در خصوص توصيف نقاط قوت و ضعف ارزيابي شوند و بيان پيشنهاداتي براي بهسازي آن ارائه نمايد.**

**5- روش ثبت وقايع حساس:**

**اين روش جزء روشهاي مطرح در رويكرد رفتاري مي‌باشد. واقعه حساس به يك واقعه غيرمعمول كه مشخص كننده عملكرد بالايا ضعيف كارمند در برخي از قسمت‌هاي شغل است، مي‌باشد. در اين روش، وظيفه اصلي ارزشيابي كننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملكرد و رفتارهاي غيرمعمول مثبت و منفي كه در فرد موردنظرملاحظه شده است.**

**6- روش چك ليست:**

**يكي از قديمي‌ترين روشهاي ارزيابي روش چك ليست است. در اين روش يك سلسله سئوالات يا جملاتي مطرح مي‌شود و ارزشياب بدون آنكه از ارزش واقعي اظهارنظرخود مطلع باشد بايد در مقابل سئوال يا عبارت يا جمله‌اي كه بيش از همه مبين خصوصيات يا صفات موردنظر كارمند است، علامت بگذارد. تعبير و تفسير عبارات و جملات چك شده بر عهده متخصصات امور پرسنلي مي‌باشد.**

**7- روش مقياس رتبه‌اي رفتاري:**

**اين روش كاركنان را در يك مقياس پيوسته از رفتارهاي حساس توصيف شده از منفي تا مثبت يا از عملكرد بالا تا عملكرد پايين رتبه بندي مي‌كند. اين مقياس شامل هر يك از ابعاد مهم عملكردي در يك شغل مي‌باشد.**

**8- روش مقياس مشاهده رفتار:**

**اين روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده شده را انداره‌گيري مي‌كند و شبيه روش مقياس رتبه‌بندي رفتاري است. بطوري كه در هر دوي آنها تأكيد بر وقايع حساس است.**

**9- روش مديريت بر مبناي هدف:**

**اين روش جزء روشهاي مبتني بر نتيجه است. و به عنوان يك فلسفه مديريتي كه عملكرد را بر مبناي دستيابي كارمندان به اهدافي كه به وسيله توافق دو جانبه كارمند و مدير تنظيم شده است، درجه‌بندي مي‌كند.**

**10-روش بازخورد 360 درجه يا ارزيابي گروهي:**

 **اين روش نوعي ارزشيابي گروهي است. در اين روش فهرستي از شايستگي هاي مورد نظر تهيه مي شود و از تمامي افراد مرتبط مستقيم و غير مستقيم اعم از: مديران، زيردستان، مشتريان، همكاران] و خود فرد[ خواسته مي‌شود تا پرسشنامه‌هاي مربوطه در مورد كارمندي كه در خصوص آن اطلاعات دارند را تكميل نمايند. واحد مديريت منابع انساني نتايج ارزشيابي را به كارمند ارائه مي‌كند و كارمند مي‌تواند دريابد كه تا چه ميزان عقيده وي با عقايد سايرين در خصوص عملكردش تفاوت دارد(بايرز و رو ،2008 ، 126 ،101)**

**11- روش استانداردهاي كار:**

**در اين روش استانداردها يا سطوح مورد انتظار برونداد افراد تنظيم مي‌شود و براساس آن هر يك از كاركنان با استانداردهاي از قبيل طراحي شده مقايسه مي‌شوند. اين مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طريق مذاكره ميان ارزشيابي كننده و ارزشيابي شونده تعيين مي‌شود(بايرز و رو ،2008).**

**كدام روش ارزيابي عملكرد را انتخاب كنيم؟**

**انتخاب روش ارزيابي همانطور كه بيان شد، تا حد زيادي به هدف ارزيابي مبتني است . لازم به ذكر است اگرچه ساده‌ترين و كم خرج‌ترين روشها اغلب اطلاعاتي با كمترين دقت توليد مي‌كنند اما، به معني اين نيست كه روشهاي پيچيده و روشهايي كه وقت زيادي براي اجراي آنها نياز است هميشه سودمندترين اطلاعات را ارائه مي‌كنند (اسنل و بولندرز، 2007 )** (همان منبع )

**شكل 3. برخي از نقاط قوت و ضعف رويكردهاي: خصيصه‌اي، رفتاري و مبتني بر نتايج در ارزيابي عملكرد را ارائه كرده است.**

شكل (2-5) خلاصه مزايا و معايب روشهاي ارزيابي عملكرد كاركنان (اسنل و بولندرز، 2007 )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **توضيحات** | **مزايا** | **معايب** |
| روشهاي خصيصه‌اي | 1- طراحي آنها كم خرج است.2- ابعاد معني داري را بكار مي‌برند.3- طريقه بكارگيري آنها آسان است. | 1- خطاي درجه‌بندي بالقوه بالايي دارد.2- براي مشاوره با كاركنان مفيد نيست.3- براي تخصيص پاداش مفيد نيست.4- براي تصميم‌گيري در خصوص ارتقاء مفيد نيست |
| روشهاي رفتاري | 1- ابعاد عملكردي ويژه‌اي را بكار مي‌گيرند.2- قابل پذيرش كاركنان و رؤسا است.3- براي ارائه بازخورد مفيد است.4- براي تصميم‌‌گيري در مورد پاداش و ارتقاء مفيد است. | 1- طراحي و بكارگيري آن وقت گير است.2- طراحي و تدوين آن هزينه بر است.3- امكان خطاي درجه‌بندي وجود دارد. |
| روشهاي مبتني بر نتيجه | 1- كمتر جهت‌گيري ذهني دارد.2- عملكرد فردي را به عملكرد سازماني متصل مي‌كند.3- تنظيم اهداف دو جانبه را ترغيب مي‌كند.4- براي تصميمات در مورد پاداش و ارتقاء مفيد است. | 1- طراحي و بكارگيري آن وقت گير است.2- ممكن است چشم انداز كوتاه مدتي را در بر گيرد.3- ممكن است ملاكهاي نامناسبي را بكار گيرد.4- ممكن است ملاكهاي ناكارآمدي را بكار گيرد. |

**2 -4 پیشینه تحقیق**

**2-4-1 پیشینه خارجی**

  **جدول زمانی مهم ترین رویدادهای ووقایع حساس در بحث سرمایه های فکری را رائه نموده اند.**

**جدول (2-2)جدول زمانی مهم ترین رویدادهای ووقایع حساس در بحث سرمایه های فکری**

|  |  |
| --- | --- |
| **پیشرفت زمانی ووقایع حساس در زمینه مدیریت سرمایه های فکری**  | **دوره**  |
| **معرفی مفهوم کلی ارزشهای نا مشهود که اغلب تحت عنوان سرقفلی شناخته می شود.**  | **اوایل دهه 1980** |
| **بروز عصر اطلاعاتی (اقتصاد اطلاعاتی )منجر به نمایان گردیدن تفاوت های قبال ملاحظه در میان ارزش بازاری وارزش دفتری بسیاری از شرکت ها شد.**  | **اوایل دهه 1980** |
| **اولین تلاشهای در جهت تهیه صورت های سرمایه فکری توسط مشاوران سازمانی آغاز گردید.** (1988، svelby)**تلاش هایی در جهت اندازه گیری سرمایه های فکری آغاز گردید.**  | **اواخر 1980** |
| **برخی از اقدامات وابتکارات در زمینه اندازه گیری وگزارش دهی سیستماتیک جریان سرمایه های فکری شرکت ها انجام گردید. اولین پست سازمانی در زمینه مدیریت سرمایه های فکری در موسسه** AFS skandial **تعریف گردید و**Edvinsson **به عنوان اولین مدیر سرمایه های فکری سازمانی معرفی شد.** **در سال 1992 ،**Norton , KAPLAN  **مفهوم کارت امتیاز دهی متوازن را مطرح کردند کارت امتیاز دهی متوازن بر این مفهوم استوار بود که آنچه را که می خواهیم به آن دست یابیم باید اندازه گیری کنیم.**  | **اوایل دهه 1990** |
| **در سال 1995** Nonaka, Takeuchi **، مطالعه ارزشمندی را در زمینه شیوه های خلق ارزش توسط دانش را آغاز نمودند.** **ابراز شبیه سازی تانگو سلمی در سال 1994 معرفی گردید . تانگو اولین ابزار تجاری برای کمک به مدیران در جهت درک اهمیت نامشهود ها بود** **در سال 1994 ، گزارش سالانه** Skandia  **با تمرکز بر ارزیابی ذخیره سرمایه فکری شرکت** Skandia **را ارائه گردید بسیاری از شرکت ها اقدامات موسسه** Skandia  **را الگوی خود قرار دهند** (1997و ٍEdvinsson **)** | **اواسط دهه 1990** |
| **اقدام موسسه** Skandia **موجب گردید تا سلمی در سال 1995 از حسابرسی دانش برای ارائه ارزابی از وضعیت سرمایه فکری ، استفاده نماید در این سالها محققان وپیشگامان سرمایه فکری کتاب های متعددی را درباره این موضع منتشر کرد ه اند** (Malone-Kaplan&Norton-Sveiby-Edvinsson&)Edvinsson و Malone **مدل ها وتحقیقات بسبار ارزمندی را در زمینه فرایند وچگونگی سرمایه فکری ارائه نمودند.**  | **اواسط دهه 1990** |
| **سرمایه فکری به عنوان یک موضوع جدید مدیریتی شناخته شد وکنفرانس ها ومقالات وتحقیقات متعددی در این زمینه انجام گرفت و پروژهای تحقیقاتی مانند** Meitum-Danish- Stokholm**با هدف پیوند تئوری وکاربرد سرمایه های فکری صورت گرفت در سال 1999و 2000 ، سمپوزیوم بین المللی سرمایه های فکری در آمستردام هلند با هدف توسعه همکاری وتوسعه اقتصادی ، تشکیل گرددی. محور اصلی این سمپوزیوم چگونگی برخورد شرکت ها با موضوع مدیریت وگزارش دهی سرمایه های فکری خود بود.** | **اواخر دهه 1990** |
| **اولین مجله علمی با عنوان سرمایه های فکری انتشار می یابد اولین استانداردهای حسابداری سرمایه های فکری توسط دولت دانمارک تدو.ین می گردد . چشم انداز سرمایه فکری به همراه کمیته سرمایه های فکری در شرکت اسکاندیا تعیین وتشکیل می شود اتحادیه اروپا اولین گزارش سرمایه های فکری خود را منتشر می نماید. کتاب "ثرت نا مشهود " توسط موسسه برکینگ و گزارش سرمایه های فکری مراکز تحقیقاتی اتریش وکتاب مدیریت ، اندازه وگزارش دهی دارایی های نا مشهود توسط لوبه همراه حجم گسترده ای از کتب ومقالات پیرامون مدیریت سرمایه های فکری منتشر می گردند****با توجه به تحقیقات بونتیس وهمکاران سرمایه ساختاری بر عملکرد کاری بخش های خدماتی وغیر خدماتی موثر است.** **-سرمایه انسانی بیشتر بر ساختار شرکت ها ی غیر خدماتی موثر است تا شرکت های خدماتی**  | **اوایل قرن 2000** |
| **اندریسون و استم در تعریف سرمایه های فکری به مجموع داراییهای دانشی موجود در یک سازمان اطلاق می شود که به یک سازمان مزیت رقابتی داده ودر ترکیب با هم منافعی برای یک سازمان در آینده به ارمغان می آورند.** | **2004** |
| **ارگینلی ، ساگلامار طی تحقیقی به رابطه معناداری میان توانمند سازی روانشناختی واعتماد شناخت محور دست یافتند.**  | **2007** |
| **هنگ : تولید دانش بر سرمایه فکری تاثیر معناداری دارد.**  | **2010** |
| **بنیون وکورتینی : سرمایه فکری ابزار موثری برای مدیریت دانشی وبهبود اثربخشی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.**  | **2010** |
| **کوهن ولیسمس : وجور رابطه مثبت معنادار میان سرمایه فکری (انسانی وساختاری واجتماعی ) وعملکرد مالی وادراکی در حکومت های محلی در یونان ونیز سرمایه فکری موجب کارایی وبهبود روند جابجایی شغلی میشود.**  | **2011** |
| **هامبوردستد وپری : توانمند سازی موجب افزایش رضایت شغلی وتعهد سازمانی می شود ومنجر به کاهش جابجائی شغلی می گردد.**  | **2011** |

**منبع : (**  Petty and Guthrie2000،(

**2-4-2 پیشینیه داخلی :**

**انوری رستمی وسراجی (1384) در پژوهشی تحت عنوان بررسی سنجش سرمایه فکری وبررسی رابطه میان سرمایه فکری وارزش بازار سهام شرکت های بورس اوراق بهادار تهران پرداختند که یکی از مشکلات اساسی سیستم های حسابداری سنتی ، عدم کفایت وناتوانی آن ها در سنجش و ملحوظ نمودن ارزش سرمایه های فکری در صورت های مالی شرکت ها است امروزه نقش واهمیت بازده سرمایه های فکری به کار گرفته شده در قابلیت سود آوری پایدار ومستمر شرکت ها بیش از بازده سرمایه های مالی به کار گرفته شده است نتیجه کلی این تحقیق بیان گر اهمیت سرمایه های فکری ، درک اهمیت ارزش آن از سوی سرمایه گذاران وهمبستگی بالای سرمایه های فکری با ارزش بازاری سهام شرکت های بورس اوراق بهادار تهران است.**

|  |
| --- |
| عسگری (1387)در پژوهشی به بررسی اثر نوسانات نرخ واقعی ارز بر عملکرد صادرات صنایع منتخب ایران پرداخت در این مقاله به ارزیابی نوسانات نرخ واقعی ارز بر صادرات بخش های منتخب صنعتی به تفکیک کدهای دو رقمی ISic(کدهای 32،35، و37) در طی دوره 352(1)- 1385(4)وبرآورد میزان تاثیر پذیری صادرات این بخش ها از نوسانات نرخ واقعی ارز در بلند مدت وکوتاه مدت وشبیه سازی شوک در نوسانات نرخ ارز بر صادرات صنعتی می پردازد.  |

**در عصر دانایی­ محوری، مزیت رقابتی سازمان­ها بر پایۀ دارایی‌های نامشهود استوار است. آنچه امروزه سازمان­ها را رقابت­ پذیر می‌کند، مدیریت اثربخش دانش و دیگر دارایی‌های ناملموس، مانند سرمایه‌های فکری آنهاست. بر این اساس، پژوهش حاضر به بررسی نقش سرمایه‌های فکری در ارتقای اثربخشی سیستم­ مدیریت دانش در سازمان پرداخته است. بدین منظور، تأثیر سه جنبۀ اصلی سرمایۀ فکری (سرمایه­های انسانی، ساختاری و مشتری) بر چهار مرحلۀ اصلی فرآیند مدیریت دانش (خلق، ذخیره ­سازی، کاربرد و تسهیم دانش) بررسی شده است و نتایج آن بیانگر تأثیر معنی­دار و مهم همۀ مؤلفه‌های سرمایه‌های فکری بر ارتقای اثربخشی مدیریت دانش است.**

**در زمستان 92 در مقاله علمی وپژوهشی ارائه شده از سوی فرهنگی ، سلطانی فر ،محکی و دانایی با عنوان معرفی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نقشة راهبردی (مطالعة موردی: روزنامة همشهری) موفقیت سازمان‌ها در گرو برنامه‌ریزی است. امروزه این مهم در فرایندی چندمرحله‌ای نظیر تعریف چشم‌انداز، تدوین راهبرد‌ها، اجرا، ارزیابی عملکرد و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی جهت بهبود صورت می‌پذیرد. تعریف و تدوین اهداف از یک‌سو و اجرا و ارزیابی عملکرد از سویی دیگر مهم‌ترین چالش مدیران ارشد امروزی است، چرا که گستردگی سازمان‌هایی نظیر** روزنامة همشهری **انعطاف‌پذیری در مدیریت را کاهش و عواقب اشتباهات مدیریتی را سنگین و جبران‌ناپذیر کرده ‌است. به همین دلیل است که سازمان‌ها با بهره‌گیری از مدل‌های متوازن همچون کارت امتیازی متوازن اجرای راهبرد‌ها را در وجوه مختلف دنبال و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت می‌کنند. در این راستا، توصیف دقیق راهبرد‌ها و اهداف کلان در جهت گسترش هر چه بیشتر آن‌ها در سازمان ضرورتی است لذا، در این مقاله با به‌کارگیری نقشة راهبردی که شالوده‌ای برای ارزیابی عملکرد است الگوریتمی غیرخطی و فازی تعریف شد که توانست نظامی کاملاً موزون را جهت ارزیابی عملکرد در راستای اهداف روزنامة همشهری طراحی کند. نتایج نشان داد خروجی‌های نظام طراحی شده برای کارکنان سازمان ملموس‌تر بود و نتایج را نیز مدیران** روزنامة همشهری **تأیید کردند.**

**حسین پور و آذر (1390) ، طی پژوهشی رابطه سرمایه فکری واجتماعی با عملکرد سازمانی از نظر مدیران وکارکنان را مورد بررسی قرارداده اند که چکیده آن به شرح زیر می باشد نقش وعملکرد نظام بانکی کشور به عنوان یکی از مهم ترین بخش هاس اقتصادی جامعه در ارتباط با توسعه ارائه خدمات به مردم و مشتریان ،مشارکت فعال افراد سازمان ،جذب وهدایت منابع مالی در توسعه اجتماعی واقتصادی کشور بر کسی پوشیده نیست از سوی دیگر در دنیای در دنیای رقابتی امروز سازمان ها در هر محیطی که فعالیت نمایند دائما نیازمند بهبود عملکرد بوده وباید تمام تلاش خود را جهت دستیابی به تعالی عملکرد به کار گیرند یکی از روشهای بهبود در کیفیت عملکردی کارکنان سازمان بررسی عوامل تاثیر گذار در آن است که این امر موجب اهمیت سرمایه های فکری شده است بنابراین سرمایه فکری شامل تمامی منابع دانش محوری است که برای سازمان ارزش تولید می کنند. ولی در صورت های مالی سازمان وارد نمی شوند. از این رو این مقاله با توجه به اهمیت تاثیر گذاری سرمایه فکری وسرمایه اجتماعی در بهبود عملکرد سازمان ها به دنبال آن است تا الگویی مناسب از دو رویکرد فکری با ابعاد (انسانی ،ساختاری ، ورابطه ای ) واجتماعی با ابعاد (ساختاری شناختی ورابطه ای ) در بهبود عملکرد بانک توسعه صادرات ایران ارائه گردد که نتایج این تحقیق به ترتیب بعد ارتباطی وانسانی (سرمایه فکری ) وبعد ارتباطی وشناختی ( سرمایه اجتماعی ) بیشترین اثرات را بر عملکرد داشته اند.**

**علامه وزارع (2008) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش ،نوآوری وعملکرد سازمانی پرداختند آنها دریافتند که یک سازمان با مدیریت دانش از منابع خود به صورت کاراتر استفاده نموده ، در نتیجه نو آور بوده وعملکرد بهتری خواهد داشتند .**

**موسوی کوهپری( 1392 ) پایان نامه خود را تحت عنوان بررسی تاثیر سرمایه فکری بر توانمند سازی کارکنان (مطالعه موردی در پزشکی قانونی کشور استان تهران ) انجام داده است که در نتیجه گیری کلی می توان گفت که سرمایه فکری با ابعاد سرمایه انسانی ،ساختاری ورابطه ای دارای همبستگی مثبت معناداری با توانمند سازی روانشناختی وابعاد آن مشتمل بر احساس شایستگی ، احساس معناداری ،احساس موثر بودن واحساس خود مختاری دارد وسرمایه فکری وابعاد
آن بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان ستاد سازمان پزشکی قانونی کشور تاثیر معناداری دارد.**

**پراینده (1392) طی پژوهشی تاثیر سرمایه فکری سازمان بر رضایت شغلی منابع انسانی کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن رامورد مطالعه قرار داده است. که نتایج تحقیق نشان می دهد که در کل سرمایه فکری بر رضایت شغلی کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن تاثیر معناداری داشته است. لازم به ذکر است که سرمایه انسانی شامل مهارت ودانش وتوانائی های کارکنان سازمان است ومحققان عموما بر اهمیت بیشتر سرمایه انسانی نسبت به نوع دیگر سرمایه های فکری (ساختاری ورابطه ای ) تاکید کرده اند. و در این تحقیق عملکرد سرمایه انسانی تاثیر قابل توجهی بر سرمایه ساختاری وسرمایه مشتری دارد.**

**سردار علی پور قیه باش (1391) طی پژوهشی به بررسی رابطه سرمایه فکری با عملکرد سازمانی بانک قوامین استان تهران پرداخته است . که با توجه به نتایج آزمون بین سرمایه انسانی وعملکرد سازمانی در بانک قوامین استان تهران رابطه معناداری وجود دارد واین مسئله بیانگر این است که هرگونه افزایش در سرمایه انسانی موجب افزایش در عملکرد سازمانی است.**