2-1- مقدمه 11

[2-1-1- تعاریف سرمایه فکری 12](#_Toc355740476)

[2-1-2- مؤلفه‌های سرمایه فکری 14](#_Toc355740477)

[2-1-3 ویژگیهای سرمایه فکری 18](#_Toc355740479)

[2-1-3-1 رویکردها و روشهای اندازه گیری داراییهای نامشهود 19](#_Toc355740480)

[2-1-3- 2- الگوی رهیاب اسکاندیا 23](#_Toc355740481)

[2-1-3- 3- الگوی شاخص سرمایه فکری 25](#_Toc355740482)

[2-1-3- 4- الگوی تکنولوژی بروکینگ 27](#_Toc355740483)

[2-1-3- 5- الگوی نمایشگر داراییهای نامشهود 27](#_Toc355740484)

[2-2-1- مقدمه 28](#_Toc355740485)

[2-2-2- تعاریف عملکرد سازمانی 29](#_Toc355740486)

[2-2-3-هدف از ارزیابی عملکرد : 30](#_Toc355740487)

[2-2-4- علل ضعف عملکرد : 31](#_Toc355740488)

[2-2-4-1 عوامل فردی 31](#_Toc355740489)

[2-2-4-2 عوامل سازمانی 32](#_Toc355740490)

[3-2-5- اجزاء اصلی و مراحل اجرای مدیریت عملکرد : 34](#_Toc355740491)

[2-2-6- اما ارزیابی عملکرد چیست ؟ 35](#_Toc355740492)

[2-2-7- انواع ارزيابي 36](#_Toc355740493)

[2-2-8- سیستیم های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن 38](#_Toc355740494)

[2-2-9- مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی 39](#_Toc355740495)

[2-2-9-1- مدل منشور عملکرد 39](#_Toc355740496)

[2-2-9-2- ماتريس عملكرد (1989) 43](#_Toc355740497)

[2-2-9-3- مدل نتايج و تعيين كننده‌ها (1991) 44](#_Toc355740498)

[2-2-9-4- هرم عملكرد (1991) 44](#_Toc355740499)

[2-2-9-5- كارت امتيازدهي متوازن (1992) 45](#_Toc355740500)

[2-2-9-6- فرايند كسب و كار (1996) 47](#_Toc355740501)

[2-2-9-10- تحليل ذي نفعان (2001) 48](#_Toc355740502)

[2-2-9-11 الگوی ماهواره ای عملکرد سازمانی 49](#_Toc355740503)

[الف)تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور 56](#_Toc355740504)

[ب)تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور 60](#_Toc355740505)

معرفی بانک 62

**2-1- مقدمه**

امروزه بزرکترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی ان است نیروهای که با رهیافت های جدید فکری واندیشه های متعالی موجبات رشدو بالندکی افراد در جوامع را فراهم میاورندوعامل انساني به عنوان كليدي ترين و حساس ترين عنصر سازماني محسوب مي شود و بيشتر تئوري‌هاي جديد سازمان و مديريت نيز به چنين عامل حساسي اشاره كرده‌ا‌ند؛ لذا به منظور آگاهي از نتايج عملكرد نيروي انساني، در رابطه با بازده و كارايي مورد انتظار، شاغلان در سازمان مورد ارزيابي قرار مي گيرند. بدين گونه با شناخت نقطه ضعف‌هاي مستخدم، كمبودهاي سازمان و نيروهاي صديق و باكيفيت. سرمایه، در مورد مؤسسه‌ها، به هر دارایی بر می‌گردد که باعث ایجاد جریان‌های نقدی آتی شود(عسگریان، 1370).

بیشتر دارایی‌های شناخته شده، ماهیت مشهود و عینی دارند بنابراین، سرمایه مشهود به داراییهای فیزیکی و مالی سازمان اشاره دارد. ارزش این دارایی‌ها به طور ادواری (توسط شرکتهای بخش عمومی) افشا می‌شود و به آسانی بر روی ترازنامه به دست آمده از ثبتهای مالی این شرکتها، یافت می‌شود. داراییهای فیزیکی، می‌تواند به معنی زمین، ماشین آلات، موجودی کالا، تجهیزات و ... باشد، درحالی که داراییهای مالی به حقوق صاحبان سهام، سودهای انباشته، سرمایه در گردش، پیش پرداخت هزینه­ها، حسابهای دریافتی و... گفته می‌شود. اهمیت داراییهای نامشهود (مانند: مهارتهای نیروی کار و سازمان) در تعیین سودهای آتی به طور فزاینده ای در حال افزایش است.(قلیج لی و مشبکی، 1386)

**بخش اول: سرمایه فکری**

**2-1-1- تعاریف سرمایه فکری**

استوارت معتقد است سرمایه فکری مجموعه ای از دانش، اطلاعات، اموال فکری، تجربه، رقابت و یادگیری سازمانی است که می­تواند برای ایجاد ثروت به کارگرفته شود. در واقع، سرمایه فکری کلیه کارکنان، دانش سازمانی و توانایی‌های آنان را برای ایجاد ارزش افزوده در بر می­گیرد و باعث ایجاد منافع رقابتی مستمر می­شود (قلیچ لی و مشبکی، 1386).

سرمایه فکری، زاده­ای عرصه علم و دانش است. هنوز این واژه در دوران تکوین خود بسرمی برد. علی رغم این که، سیستم‌های بیشتری در حال استفاده از سرمایه فکری هستند، اما هنوز هم بسیاری از افراد شاغل در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی اطّلاعی از این مفهوم ندارند (زنجیردار و همکاران، 1387).

سرمایه فکری از دیدگاه استوارت عبارتست از یک بسته دانشی که برای سازمان مفید است( استوارت نقل از خاوندکار و متقی،1388).

سرمایه فکری شامل دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه است که می تواند برای ایجاد ثروت آفرینی مورد استفاده واقع شود. سرمایه فکری عبارت از توانائی ذهنی جمعی یا دانش کلیدی به صورت یک مجموعه است(استوارت[[1]](#footnote-1)، 1997).

از دیدگاه سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[[2]](#footnote-2) (OECD) سرمایه فکری عبارت است از "ارزش اقتصادی دو دسته از دارائی های ناملموس یک شرکت": 1) سرمایه سازمانی(ساختاری)[[3]](#footnote-3) و 2) سرمایه انسانی[[4]](#footnote-4)، که شامل منابع انسانی درون سازمان (یعنی پرسنل سازمان) و منابع انسانی برون سازمان، یعنی مشتریان و تامین کنندگان است. در همین اواخر، تعدادی از طبقه بندی های معاصر این تمایز را به طور مشخص با تقسیم سرمایه فکری به حوزه های سرمایه بیرونی (مشتریان)، سرمایه درونی(ساختاری) و سرمایه انسانی تعدیل کرده اند. (بنتیس[[5]](#footnote-5)، 2000)

سرمایه فکری، عبارتست از ارزش اقتصادی دو طبقه از دارائی‌های نامشهود سازمان یعنی سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی(رایت[[6]](#footnote-6)،2001).

سبای[[7]](#footnote-7) **(**1997) نیز سرمایه فکری را سه جزء **سرمایه انسانی** ( ظرفیتی برای انجام امور در موقعیت های مختلف، برای ایجاد دارایی های مشهود و دارایی های نامشهود)، **سرمایه ساختاری** ( حق الاختراع، مفاهیم، مدل ها و سیستم های اداری وکامپیوتری ) و **سرمایه رابطه ای** ( روابط با تامین کنندگان مواد اولیه و مشتریان ) تعریف کرده است. واسیل[[8]](#footnote-8) معتقد است دانش یک ارزش اقتصادی است و این ارزش به طور فزاینده درحال افزایش است و بیشتر در شرکت­هایی قابل رویت است که، ارزش های مشهودکمتری داشته باشند می دانند (رس و بارونس، 2005).

به تازگی، محققان تعریف جامعی درباره­ی سرمایه فکری ارایه کرده اند در این تعریف شرایط لازم برای شناسایی این دارایی نيز بیان شده است. "سرمایه فکری یک نوع دارایی است که، توانایی بنگاه اقتصادی را برای ایجاد ثروت اندازه گیری می کند. این دارایی ماهیت عینی و فیزیکی ندارد و یک دارایی نامرئی است که ازطریق به کارگیری دارایی های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از بنگاه اقتصادی به دست می آید. همه این ویژگی ها باعث ایجاد ارزش در درون سازمان می شود و ارزش به دست آمده به دلیل این که یک پدیده کاملا درون سازمانی است، قابلیت خرید و فروش ندارد" (رس و بارونس، 2005)[[9]](#footnote-9).

بنتیس و هالند (2002) اعتقاد دارند سرمایه فکری ذخیره ای از دانش است که در نقطه خاصی از زمان در یک سازمان یا بنگاه اقتصادی وجود دارد. در این تعریف ارتباط بین سرمایه فکری و یادگیری سازمانی مورد توجه قرار گرفته است ( واسیل، 2008). [[10]](#footnote-10)

در جدول (2-1)چالش هاي مديريت گذشته ،حال و آينده توسط سيتارمن و همكاران (2002)[[11]](#footnote-11) نشان داده شده است.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | عصر اقتصاد | ساختار اقتصادی | ساختار منابع کسب و کار | چالش ها مدیریت |
| گذشته | اقتصاد و تولید | تولید(70%) خدمات(30%) | * دارائی فیزیکی (70%): ماشین، پول و مواد خام * دارائی دانش(30%): ایده ها،اطلاعات، تحقیق و توسعه،نام های تجاری،نرم افزارها،مشتریان و شبکه سازی | مدیریت عملیات، یعنی مدیریت مجموعه دانشی که دارائی های فیزیکی تولید و مصرف می کنند. |
| حال و آینده | اقتصاد دانش | تولید(30%) خدمات(70%) | * دارائی فیزیکی (37%) * دارائی دانش (63%) موجودی دارائی های فکری، مهارت ها | مدیریت دانش، یعنی مدیریت مجموعه دانشی که دارائی های دانشی تولید و مصرف می کند. |

جدول(2-1)-چالش های مدیریت گذشته، حال و آینده(سیتارمن و همکاران، 2002، ص135)

**2-1-2- مؤلفه‌های سرمایه فکری**

سرمایه فکری به سه گروه اصلی تقسیم می‌شودكه شامل سرمايه انساني ، سرمايه ارتباطي و سرمايه ساختاري مي باشد كه در ادامه به توضيح هر يك از آنها پرداخته مي شود.

**2-1-2- 1- سرمايه انساني[[12]](#footnote-12)**

بروکینگ[[13]](#footnote-13) ( 1996) معتقد است دارایی انسانی یک بنگاه اقتصادی شامل مهارت‌ها، تخصص‌ها، توانایی حل مساله و سبک‌های رهبری است. اگر در یک بنگاه اقتصادی سطح گردش کارکنان بالا باشد، این موضوع ممکن است به این معنی باشد که سازمان این جزء مهم از سرمایه فکری خود را از دست داده است. سرمایه انسانی نشان دهنده «موجودی دانش افراد یک سازمان است. (بونیتس، نقل از علوی و قرشی،1386).

مفهوم و دیدگاه حاکم بر سرمایه ی انسانی از آنجا ناشی می‌شود که در واقع برای سازمانها جایگزینی برای دانش و یادگیری، نوآوری و خلاقیت، قابلیت‌ها و توانایی‌ها وجود ندارد و این مفاهیم همگی بایستی برپایه ی منطق رقابتی و محتوای محیط سازمان، استوار شده و مورد پی گیری جدّی در سازمانها قرار گیرد.(خاوندکار، خاوندکار و متقی،1388)

سرمایه انسانی به عنوان یک منبع نوآوری و بازسازی استراتژیک برای سازمانها مهّم است یک سرمایه انسانی که سطح بالاتری دارد اغلب با بهره وری بیشتر و درآمدها یا حقوق و مزایای بالاتری تداعی می‌شود. (بونیتس،1998).

چن و همکاران[[14]](#footnote-14) معتقدند سرمایه انسانی به مثابه مبنای سرمایه فکری اشاره به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و طرز تلقی کارکنان دارد که منتج به بهبود عملکرد، جذب مشتریان و افزایش سود شرکت می‌شود. این دانش و مهارت در ذهن کارکنان جای دارد، بدین معنا که ذهن آن‌ها حامل دانش و مهارت است. اگر کارکنان متفکر توسط سازمان به نحو مطلوب بکار گرفته نشوند، دانش و مهارت موجود در مغز آنها نمی تواند فعال شود، یا اینکه به صورت ارزش بازاری درآید(چن و همکاران، 2004)

سرمایه فکری دارایی است که توانایی سازمان را برای ایجاد ثروت اندازه گیری می‌کند. این دارایی ماهیت عینی و فیزیکی ندارد و یک دارایی نامشهود است که از طریق به کارگیری داراییهای مرتبط با منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از سازمان به دست آمده است. همه این ویژگیها باعث ایجاد ارزش در درون سازمان می‌شود و این ارزش به دست آمده به دلیل اینکه یک پدیده کاملاً داخلی است، قابلیت خرید و فروش ندارد(روس و بارونز،2005).

سرمايه انساني، عناصر مختلف منابع انساني شامل: نگرش، شايستگيها، تجربه‌ها و مهارتها، دانش ضمني و نوآوربودن، استعداد و دانش ضمني موجود در ذهن افراد در سازمانها را در برمي‌گيرد. سرمايه انساني به عنوان يك منبع نوآوري و بازسازي استراتژيك، براي سازمانها مهم است. يك سرمايه انساني كه سطح بالاتري دارد اغلب با بهره وري بيشتر و درآمدها يا حقوق و مزاياي بالاتر تداعي مي شود. بنابراين به نفع مديران منابع انساني است كه بهترين و روشن ترين كاركنان را به عنوان ابزار تحقق مزيت رقابتي، جذب و توسعه دهند(کنگ،2007)[[15]](#footnote-15)

روس و همکارانش معتقدند کارکنان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکری خود ایجاد می­کنند. مهّم­ترین عناصرتشکیل دهنده سرمایه انسانی بنگاه اقتصادی مجموعه­ي مهارت‌های نیروی کار، عمق و وسعت تجربه­ي آنان است. منابع انسانی می­تواند به منزله روح و فکر منابع سرمایه فکری باشد. این سرمایه در شب با ترک سازمان از سوی کارکنان از شرکت خارج می‌شود اما، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای حتّی با ترک سازمان در شب هم، بدون تغییر باقی می‌ماند.

سرمایه انسانی شامل : الف) مهارت‌ها و شایستگی‌های نیروی کار، ب) دانش آنان در زمینه‌هايي که برای موفقیت بنگاه اقتصادی مهم و ضروری هستند و ج) استعدادها، اخلاق و رفتارآنان است (مار، 2008).

**2-1-2- 2- سرمايه ساختاري[[16]](#footnote-16)**

سرمایه ساختاری، محیطی ایجاد می‌کند که دانش از طریق آن، خلق و آماده ورود به بازار می‌شود (علوی و قرشی،1386)

سرمایه ساختاری به یادگیری و دانش مقرر در فعالیتهای روزمره گفته می‌شود. مجموعه دانشی که در یک سازمان در پایان روز و بعد از اینکه افراد سازمان را ترک کردند، در شرکت باقی می‌ماند. سرمایه ساختاری، زیر ساختار حمایتی سرمایه انسانی محسوب می‌شود و شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمانها مانند پایگاه داده‌ها، استراتژیها، رویه‌ها فرهنگ سازمانی می‌شود که برای سازمانها ایجاد ارزش می‌کنند و بنابراین به ارزش مادی سازمانها می‌افزایند(سیزرامن و همکاران ،2004). سرمايه ساختاري به يادگيري و دانش مقرر در فعاليتهاي روزمره گفته مي‌شود. مجموعه دانشي كه در يك سازمان در پايان روز و بعد از اينكه افراد سازمان را ترك كردند، باقي مي ماند، هسته اصلي سرمايه ساختاري را نشان مي دهد. سرمايه ساختاري، زير ساختار حمايتي سرمايه انساني محسوب مي شود و شامل همه ذخاير غيرانساني دانش در سازمانها مانند پايگاه داده‌ها، دفترچه‌هاي راهنماي فرايندها، استراتژيها، رويه‌ها، فرهنگ سازماني، انتشارات و كپي رايتها- مي‌شود كه براي سازمانها ايجاد ارزش مي‌كنند و بنابراين به ارزش مادي سازمانها مي‌افزايند(کنگ،2007)

**2-1-2- 3- سرمایه رابطه ای**[[17]](#footnote-17)

سرمايه رابطه‌اي‌، روابط رسمي و غيررسمي يك سازمان را با ذينفعان خارجي و ادراكهاي آنها درباره سازمان و نيز تبادل اطلاعات بين سازمان و آنها را مشخص مي كند. سرمايه رابطه اي براي يك سازمان اهميت دارد؛ زيرا با ربط دادن سرمايه انساني و سرمايه سازماني با ساير ذينفعان خارجي، مانند يك عنصر افزايش دهنده ارزش آفريني براي سازمان عمل مي‌كند(کنگ[[18]](#footnote-18)،2007)

سرمایه رابطه ای شامل همه روابطی است که بین بنگاه اقتصادی با هر فرد یا بنگاه اقتصادی دیگری وجود دارد. این روابط شامل مشتریان، واسطه‌ها، کارکنان، تأمین کنندگان مواد اوليه، مقامات قانونی، اعتباردهندگان و سرمایه گذاران است. روابط مزبور به دوگروه کلی تقسیم می‌شوند : گروه اول روابطی هستندکه از طریق قرارداد با مشتریان و تأمین کنندگان مواد اوليه یا شرکای اصلی، رسمیت می‌یابند. گروه دوم بیشتر شامل روابط غیررسمی هستند. سرمایه رابطه ای به عنوان یک پل و سازمان دهنده عملیات سرمایه فکری تلقی و عامل تعیین کننده درتبدیل سرمایه فکری به ارزش بازار است. این سرمایه شامل استحکام و وفاداری مناسبات و روابط با مشتری است.

رضایت مشتری، سلامت مالی و حساسیت قیمت ممکن است، به عنوان شاخص‌های این نوع سرمایه به کار روند. تفکیک سرمایه رابطه ای از سرمایه انسانی و ساختاری گویای اهمیت آن درارزش بنگاه اقتصادی است. علائم تجاری، شهرت و آوازه شرکت یا کالاها و خدمات آن، که منعکس کننده­ي روابط بین شرکت‌ها و مشتریان (بالقوه یا بالفعل) آنها هستند، نیزدراین گروه از دارایی‌ها قرار می‌گیرند( مار، 2008).

**2-1-3 ویژگیهای سرمایه فکری**

با وجود شباهت سرمایه فکری با داراییهای مشهود، در توانایی بالقوه برای ایجاد جریانهای نقدی آتی، اما ویژگیهای که سرمایه فکری را از این داراییها متمایز می‌کنند، عبارتند از:

* داراییهای فکری، داراییهای غیررقابتی هستند. برخلاف داراییهای فیزیکی که فقط می‌توانند برای انجام یک کار به خصوص در یک زمان خاص مورد استفاده قرار بگیرند، داراییهای فکری را میتوان به طور همزمان برای چند امر خاص به کار گرفت. برای مثال، سیستم پشتیبانی از مشتری می‌تواند، امکان حمایت از هزاران مشتری را در یک زمان خاص فراهم کند. این توانایی یکی از مهمترین معیارهای برتری داراییهای فکری بر داراییهای فیزیکی است.
* سرمایه انسانی و سرمایه رابطه ای، قابلیت تبدیل شدن به مالکیت شخصی ندارند، بلکه باید بین کارکنان و مشتریان و تأمین کنندگان مشترک باشند. بنابراین، رشد این نوع از داراییها نیاز به مراقبت و توجه جدی دارد (تالوکدار،2008).[[19]](#footnote-19)

**2-1-3-1 رویکردها و روشهای اندازه گیری داراییهای نامشهود**

اندازه­‌گيري سرمايه فكري از دو جنبه داراي اهميت است. يکي، درون سازماني که هدف از آن تخصيص بهتر منابع در راستاي كارايي و به حداقل رساندن هزينه‌هاي سازمان است، ديگري، برون سازماني که هدف از آن، در دسترس قرار دادن اطلاعات سرمايه‌گذاري‌هاي موجود و بالقوه سازمان براي پيش‌بيني رشد آينده و نيز برنامه‌ريزي‌هاي بلند‌مدت است. براي دستيابي به تصويري جامع از عملكرد عملياتي و برآورد ارزش سازمان، مي­بايد تمامي جنبه‌هاي سازمان بررسي شود. شيوه‌هاي رايج اندازه‌گيري كه بر پايه حسابداري سنّتي استوارند به تنهايي از عهده اين كار برنمي‌آيند (روس و همکاران،1997 ) اندریس اعتلای مدیریت داخلی، بهبود گزارشگری خارجی و انگیزه‌های قانونی و معاملاتی را از جمله دلایل اندازه گیری سرمایه فکری بر می‌شمرد (نقل از ستایش و کاظم نژاد، 1388 (

رویکردهای سنجش نامشهودها در چهار دسته اصلی قرار می‌گیرند:

1. روشهای سرمایه فکری مستقیم: زمانی به کار برده می‌شوند که اجزای مختلف دارایی‌های نامشهود، قابل تشخیص باشند و مستقیماً ارزش گذاری شوند.
2. روشهای ارزش حال سرمایه بازار: زمانی به کار برده می‌شوند که تفاوت بین جمع مبلغ سرمایه و ارزش دفتری (دارایی خالص) قابل محاسبه باشد.
3. روشهای بازگشت دارایی: زمانی­به­کاربرده­می­شوندکه­داراییهای­ مشهود­و­ رشدمالی­سالیانه­بامتوسط­صنعت، قابل­مقایسه باشند. دراین روش میانگین درآمدهای بالاتر برای برآورد ارزش داراییهای نامشهود به کار برده می‌شود.
4. روش کارت امتیازی : زمانی به کار برده می‌شود که اجزای مختلف سرمایه فکری معین بوده، بتوان آنها را بر حسب کارت امتیازی و یا گراف منعکس کرد (فطرس و بیگی، 1388، 37).

با توجه به رویکردهای یاد شده، روشهای اندازه­گیری متعددی برای­ سرمایه فکری ارائه شده ­که در جدول(2-1) به اختصار اشاره شده و در ادامه نیز به تشريح چند الگو كه كاربرد بيشتري دارند، آمده است.

**جدول( 2-2): الگوهای اندازه گیری سرمایه فکری (منبع: سویبی، 2002)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الگو** | **محقق** | **رویکرد** | **توصیف چگونگی سنجش** |
| حق ثبت اختراع | بونتیس (1996( | DIC | عامل فناوری را بر پایه تعداد ثبت اختراعهای صورت گرفته سازمان محاسبه می‌کند عملکرد سرمایه فکری بر اساس مجموعه ای از شاخصها مانند تعداد و همچنین هزینه ثبت اختراعها اندازه گیری می‌شود. |
| روش ارزش گذاری جامع | مک فرسون (1998( | DIC | از رتبه بندی به وسیله شاخص‌های تلفیقی وزنی استفاده می‌کند. |
| کاوشگر ارزش | آندریسن و تیسن (2000( | DIC | محاسبه ارزش از راه شناسایی پنج نوع دارایی نامشهود صورت می‌گیرد که عبارتنداز:1- دارایی‌ها و موجودیهای اولیه2- مهارت‌ها و دانش ضمنی 3- ارزش‌های اجتماعی و هنجارها 4- تکنولوژی و دانش صریح 5- فرآیندهای اصلی مدیریتی |
| ارزش گذاری دارایی فکری | سولیوان (2000( | DIC | روشی است برای سنجش ارزش مالکیت فردی |
| ارزش آفرینی کل | اندرسون مک لین (2000( | DIC | طرحی است که از جریان‌های پولی تنزیل شده برای بازآزمایی چگونگی تأثیر گذاری وقایع بر فعالیت‌های برنامه ریزی شده استفاده می‌کند. |
| حسابداری برای آینده | ناش (1998( | DIC | روشی است برای جریانهای پولی تنزیل شده. در این روش تفاوت بین ارزش حسابداری (برای آینده) در پایان و آغاز یک دوره را تلقی می‌کند. |
| توبین | استوارت(1997) و بونتیس (1999( | MCM | q توبین نسبت ارزش بازاری به ارزش ثبت شده (دفتری) داراییهاست. استوارت، هزینه جایگزینی دارایی‌های مشهود را به جای ارزش ثبت شده دارایی‌های مشهودقرار داد. توبین، شاخصی برای اندازه گیری عملکرد می‌باشد . |
| ارزش بازار از دید سرمایه گذاران | استندفیلد (1998( | MCM | ارزش واقعی را ارزش بازاری دارایی تفسیر کرده آن را به سرمایه مشهود سرمایه فکری حقیقی (غیر منقول) و مزیت رقابتی پایدار تقسیم می‌کند. |
| ارزش بازاری نسبت به ارزش دفتری | استوارت(1997) و لوتی (1998( | MCM | ارزش سرمایه فکری را در تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش ثبت شده آن بررسی می‌کند. |
| حسابداری و هزینه گذاری منابع انسانی | یوهانسون (1996( | ROA | تأثیر ناپیدای هزینه‌های مرتبط با منابع انسانی بر کاهش سود واحد اقتصادی را محاسبه می‌کند سرمایه فکری از راه محاسبه سهم دارایی انسان موجود تقسیم بر مخارج سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی اندازه گیری می‌شود. |
| عواید سرمایه دانش | لیف (1999) | ROA | عواید سرمایه دانش را به عنوان دریافتی‌های نرمال شده افزون بر دریافتی‌های منسوب به دارایی‌های ثبت شده، برآورد می‌کند. |
| ضریب ارزش افزوده سرمایه فکری | پولیس (1997( | ROA | اندازه گیری مقدار و بازده سرمایه فکری و ارزش ایجاد شده به سبب سرمایه به کار رفته بر اساس سه جزء عمده: 1- سرمایه به کار رفته، 2- سرمایه انسانی و 3- سرمایه ساختاری صورت می‌گیرد. |
| ارزش نامشهود محاسبه شده | استوارت (1997) و لوتی (1998( | ROA | برگشت مازاد دارایی‌های فیزیکی را محاسبه می‌کند و سپس آن را به عنوان مبنایی برای تعیین نرخ بازگشت منسوب به دارایی‌های نامشهود قرار می‌دهد. |
| هوش سرمایه انسانی | جک فیتز- انز (1994( | SC | همانند حسابداری و قیمت گذاری منابع انسانی مجموعه ای از شاخص‌های انسانی گردآوری شده را می‌سنجد. |
| تابلو امتیاز زنجیره ارزش | لیف (2002( | SC | ماتریسی از شاخص‌های غیر مالی در سه دسته منطبق با روند توسعه، یعنی: کشف و یادگیری، پیاده سازی و تجاری سازی را شکل می‌دهد. |

**2-1-3- 2- الگوی رهیاب اسکاندیا**

اسكانديا يك شرکت خدمات مالي سوئدي است که براي نخستين بار توانست دارايي­هاي دانشي خود را اندازه‌گيري كرده و در قالب ضميمه­اي به حسابداري سنّتي شرکت الحاق کند. نخستين گزارش سرماية فكري اسکانديا بر اساس الگوي پيشنهادي ادوينسون و مالون در اواسط دهة 1980 تدوين شد. در گزارش سرمايه فكري اسكانديا علاوه بر 73 سنجه سنتي، از 91 سنجه جديد براي اندازه‌گيري دارايي‌هاي دانشي در پنج حوزه: مالي، مشتري، فرآيند، نوسازي و توسعه و انساني استفاده شد.

ادوينسون و مالون در طرح ارزش اسكانديا، سرمايه فكري را در دو جزء سرماية انساني و سرماية ساختاري ارائه كردند شکل( 2-1). در اين الگو، سرمايه انساني با عنوانهاي دانش مختلط، مهارت، خلاقيّت و توانايي فردي كاركنان براي انجام وظيفه تعريف مي­‌شود، که فلسفه، فرهنگ و اعتبار سازمان را نيز دربرمي‌گيرد. سرمايه ساختاري نيز مواردي از قبيل: سخت‌افزار، نرم‌افزار، پايگاه‌هاي اطلاعاتي، ساختار سازماني، حق ثبت اختراعها، مارك‌هاي تجاري و هرگونه قابليّت سازماني ديگري را كه از بهره‌وري كاركنان پشتيباني مي‌كند، شامل مي‌شود. به عبارت ديگر، هر چيزي كه با رفتن كاركنان به خانه در محل كار باقي مي‌ماند، بر خلاف سرمايه انساني که تحت مالكيت سازمان درآورده نمي­‌شود، سرمايه ساختاري قابل تملّك و مبادله است. به نظر ادوينسون و مالون، اندازه‌گيري سرمايه فكري روش جديدي براي نشان دادن ارزش سازماني است كه در حسـابداري سنّتي هرگز جايي نداشته است. آنها معتقــدند كه با وجود دارايي‌هاي نامشهود، محاسبه شكاف بين ارزش ثبت شده در ترازنامه و برآورد سرمايه‌گذاران از ارزش‌هايشان امکان­پذير خواهد بود(مار و شایوما[[20]](#footnote-20)،2004).

ارزش بازار

سرمایه نیروی انسانی

سرمایه فرآیند

سرمایه فکری

سرمایه مالی

سرمایه سازمانی

سرمایه مشتری

سرمایه نوآوری

سرمایه ساختاري

**شکل 2-3: اجزای سرمایه فکری در الگوی اسکاندیا (خاوندکار، خاوندکار و متقی،1388)**

به نظر «ادوینسون» به مدل اسکاندیا می‌توان به عنوان یک خانه نگاه کرد که شامل 5 عامل؛ مالی، مشتری، فرآیند نیروی انسانی و توسعه و نوسازی است. عامل مالی در این مدل سقف خانه را تشکیل می‌دهد. عامل مشتری و عامل فرآیند دیوارهای خانه هستند. عامل نیروی انسانی بخش اصلی و روح خانه است و عامل توسعه و نوسازی زمین را شکل می‌دهد(ادوینسون و مالون[[21]](#footnote-21)،1997).

بزرگترین مزیّت مدل اسکاندیا این است که «تصویر جامع و متعادلی از فعالیتهای سازمان به وجود آورده است»(پابلوس[[22]](#footnote-22)،2003).

**2-1-3- 3- الگوی شاخص سرمایه فکری**

این الگو که توسط «روس و همکاران» در سال 1997 پیشنهاد شد نیز در زمره رویکردهای کارت امتیازی قرار دارد. هدف این شاخص ایجاد تجسم و انتقال سرمایه فکری و ارزش مشتق شده از آن است. شاخص سرمایه فکری به نسل دوم از روشهای اندازه گیری سرمایه فکری تعلق دارد که کاستی شیوه‌های پیشین را رفع می‌کند. این الگو، تمامی مؤلفه‌های سرمایه فکری را در یک شاخص سازمانی گرد هم می‌آورد. این شاخص مدیران را به طور مستقیم به تشخیص و قضاوت درباره وضعیت سرمایه فکری سازمان قادر می‌سازد. همچنین، زمینه مقایسه بین سازمان و واحدهای اقتصادی را فراهم می‌نماید. روس و همکاران، سرمایه فکری را به سرمایه انسانی، سرمایه مشتری (ارتباطات) و سرمایه سازمانی تقسیم می‌کنند و سرمایه سازمانی نیز سرمایه زیر ساختها و سرمایه نوآوری را در بر می‌گیرد(روس و همکاران[[23]](#footnote-23)،2002)

شکل 2-2: الگوی شاخص سرمایه فکری (روس وهمكاران 2002)

سرمایه فکری

سرمایه سازمانی

سرمایه زیرساختها

سرمایه نوآوری

سرمایه نیروی انسانی

سرمایه مشتری و ارتباطات

**2-1-3- 4- الگوی تکنولوژی بروکینگ**

بروکینگ در سال 1996 الگوی شکل (2-3) را برای تعیین ارزش سرمایه فکری طرح ریزی کرد. بروکینگ در این مدل سرمایه فکری را به داراییهای بازار، داراییهای با مالکیت فردی، داراییهای زیر ساختی و داراییهای انسان محور تقسیم کرده است. تعریف هر دسته به شرح زیر است:

داراییهای بازار شامل عواملی مانند مارکهای تجاری، مشتریان، کانالهای توزیع و همکاریهای تجاری می‌شود. داراییهای با مالکیت فکری شامل حقوق انحصاری و راز و رمزهای تجارت می‌شود. داراییهای انسان محور شامل تحصیلات، دانش مرتبط با کار و شایستگی است. از طرفی داراییهای زیر ساختی شامل فرآیندهای مدیریتی، سیستمهای فناوری اطلاعات و غیره می‌شود(وان ونبرگ[[24]](#footnote-24)،2005).

سرمایه فکری

داراییهای زیرساختی

داراییهای انسان محور

داراییهای با مالکیت فکری

داراییهای بازار زیرساختی

**شکل (2-3): الگوی تکنولوژی بروکینگ، (وان دنبرگ، 2005)**

**2-1-3- 5- الگوی نمایشگر داراییهای نامشهود**

الگوی نمایشگر داراییهای نامشهود که از جمله روشهای کارت امتیازی است توسط «اسویبی» بر اثر تجربیاتش به عنوان مدیر یک هفته نامه مالی در سال 1997 ارائه شد. «اسویبی» ارزش بازاری سازمان را شامل خالص دارایی‌های مشهود و سه نوع دارایی نامشهود می‌داند (فطرس و بیگی،1388).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ارزش بازاری سازمان | | | |
| خالص داراییهای مشهود | داراییهای نامشهود | | |
| ساختار خارجی | سرمایه دانش | |
| ساختار داخلی | شایستگی فردی |

**شکل 2-4: الگوی نمایشگر داراییهای نامشهود (فطرس و بیگی،1388).**

**2-2- بخش دوم: ارزیابی عملکرد**

**2-2-1- مقدمه**

در توسعه کسب و کار امروزی بکارگیری منابع محدود به بهینه ترین شیوه، مشخص کننده مدیریت والای بنگاه می باشد. سازمانها همواره هدفی تحت عنوان ارزش آفرینی را در همه مراحل عمر خود دارا می باشد، این ارزش آفرینی از طریق بکارگیری منابع(انسانی و غیر انسانی) با بیشترین کارائی و بالاترین اثر بخشی بدست خواهد آمد. بنگاه ها جهت ارزیابی های خود از چگونگی ارزش آفرینی مدیران، به دنبال مناسب ترین سنجه هایی هستند تا عملکرد بکارگیران منابع (مدیران و کارکنان و ...) را مورد سنجش و تصمیم گیری قرار دهند. مالکان بنگاه ها از طریق تحلیل نتایج عملکرد نسبت به کارائی مدیران تصمیم گیری نموده و شرایط قراردادی ادامه کار را با آنها تعیین می کند. لذا وجود شاخصهایی که میزان ارزش خلق شده توسط مدیران را ارائه نماید جزء اهداف اصلی حوزه مالی و ابزارهایی که توسط دانش مالی برای استفاده کنندگان افشاء می شود، است. گردانندگان بازارهای مالی از طریق تحلیل و تفسیر این شاخصها، چگونگی بکارگیری منابع و افزایش ارزش را مورد ارزیابی قرار خواهند داد.

رشد و توسعه اقتصاد، افزایش شرکتهای سهامی و تفکیک مدیریت از مالکیت، امروزه مسائل نمایندگی را به یکی از مهمترین دغدغه‌های سرمایه‌گذاران مبدل ساخته است. مسائل نمایندگی از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که سرمایه‌گذاران معمولاً دارای تمایل و یا توانایی لازم جهت اداره امور شرکت نیستند، لذا این مسئولیت را به مدیران محول می‌کنند. چنانچه هر دو گروه مدیران و سرمایه‌گذاران به دنبال بیشینه کردن منافع شخصی خود باشند و در صورتی که اعمال نظارت بر عملکرد نماینده نیز مستلزم صرف هزینه باشد، این امر به طور ضمنی حاوی این پیام است که نماینده ممکن است همواره درصدد تامین منافع مالک و حداکثر کردن ثروت وی نباشد (امیر اصلانی، 1384، ص ). از این رو انتخاب معیاری مناسب به‌منظور اطمینان از دستیابی شرکت به هدف نهایی خود که همانا بیشینه کردن ثروت مالکان است، از مهمترین راهکارهای پیش روی سهامداران برای ارزیابی عملکرد شرکت و به‌تبع آن تصمیم‌گیریهای صحیح اقتصادی است.

**2-2-2- تعاریف عملکرد سازمانی**

عملكرد سازماني را مي توان حاصل تعامل سه منبع فيزيكي، ‌مالي و انساني دانست وگفت كه منابع فيزيكي و مالي خود به خود موجب توليد و خدمات نمي‌گردند، ‌بلكه اين امر زماني حادث مي­گردد كه عنصر انساني در سازمان وارد عمل شود و درك رفتار انسان و تأثير مثبت برآن مي تواند سبب افزايـش بهره وري و بهبود عملكرد گردد (مورهد و گريفين، 1377)[[25]](#footnote-25)

عملکرد عبارت است از فرآیند کار یا نتیجه حاصل شده از فرایند کار(سلطانی،1381)

وقتی صحبت از عملکرد می‌شود نتیجه کار بدست آمده به ذهن متبادر می‌شود. در زمینه عملكرد، عدهّ­اي دیگر عملکرد را برای نتیجه کار بکار می‌برند. مثلاً اگر سازمانی تولیدات خوبی از نظر کمی و کیفی داشت قضاوت مثبتی از عمکرد آن سازمان می‌شود و عدهّ­ای هم عملکرد را برای فرایند انجام کار و نحوه انجام کار و نحوه وظایف بکار می‌برند(علیپور،1381).

عملکرد، عبارتست از حاصل فعاليت‌هاي کارمند از لحاظ اجراي وظايف محوله پس از مدت زمان معين(همان منبع).

عملکرد، عبارت است از ميـزان کارآيي و اثربخشي مديـر در تعيين هدف‌هاي مناسب و تحقـق آن‌ها (علاقه بند،1386)

عملکرد، عبارت است از حاصل فعاليت‌هاي کارمند از لحاظ اجراي وظايف محوله پس از مدت زمان معين، اين حاصل مي تواند جنبه توليد داشته باشد مانند تعداد کتاب‌هايي که يک صحاف در طول روز صحافي مي كند و در عين حال مي تواند جنبه خدمت داشته باشد(عبدالرحمانی،1389).

عملکرد سازمانی یعنی دستیابی با فراتر رفتن از اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیتهایی که بر عهده دارد.

**2-2-3-هدف از ارزیابی عملکرد :**

سازمانها در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود درپی هدفهای مختلف و گوناگون هستند: مدیران برای تصمیم‌هایی که در موردکارکنان باید بگیرند از اینگونه ارزیابی‌ها استفاده می‌کنند. آنها می‌توانند بدین وسیله درباره ارتقاء، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کارکارکنان تصمیم‌هایی مهّم بگیرند. با استفاده از ارزیابی‌ها متوجه نارسایی‌های مهارتی افراد می‌شوند و در می‌یابند چه نوع برنامه‌های آموزشی را باید به اجرا در آورند .آنها بدین وسیله می‌توانند مهارتها و شایستگی‌های افراد (ولی با توجه به نوع کارهایی که باید انجام شود مناسب نیست )را مشخص نمایند و برای حل این مشکل برنامه‌های مناسبی را اجرا کنند . همچنین می‌توان با استفاده از ارزیابی‌های عملکرد کارکنان ،مشخص کرد که کدام یک از برنامه ای آموزشی معتبر، قابل اعتماد و اثربخش بوده است. بدین   
طریق می‌توان کارکنان تازه استخدامی را که دارای عملکرد ضعیف هستند، شناسایی کرد(رابینز، 1386(

به همین صورت اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توسعه می‌تواند توسط میزان ارزیابی عملکرد کارمندانی که در این برنامه شرکت داشتند، تعیین گردد. همچنین تأمین بازخورد برای کارمند با   
توجه به دید سازمان نسبت به عملکرد آنها نیزبوسیله ی ارزیابی عملکرد بدست می‌آید( رابینز، 1384(

علاوه بر آن، ارزیابی عملکرد برای تخصیص پاداش نیزمورد استفاده قرار می‌گیردو تصمیم گیری درباره این که کدام یک ازافراد، شایسته چه مقدار افزایش حقوق است، بر اساس ارزیابی عملکردها مشخص می‌شود .نقشی که ارزیابی عملکردها درصحنه تصمیم گیریها ایفاء می‌کند اهمیّت زیادی دارد، ولی اهمیّت آنها در گرو دیدگاهی است که فرد از آن زاویه به آنها نگاه می‌کند(رابینز، 1386)

**2-2-4- علل ضعف عملکرد :**

عوامل بسیاری در عملکرد غیر اثر بخش و یا ضعیف کارکنان مشارکت دارند ماینر[[26]](#footnote-26) این عوامل را به دو دسته کلی تقسیم می‌کند : الف )عوامل فردی ب) عوامل سازمانی یا محیطی

**2-2-4-1 عوامل فردی**

**توانایی هوشی اندک:** فقدان توانایی ذهنی کارمند یاسایرمهارتهای هوشی که برای برخورد با پیچیدگیهای شغلی مورد نیاز است مانند مهارتهای ارتباطی شفاهی با نوشتاری ضعیف.

**دانش شغلی اندک:** کارمند به دلیل آموزشی یا تجربه‌های شغلی ناکافی ،فاقد دانش مناسب برای انجام وظایف شغلی است .

**کمبود انگیزه کاری، اخلاق کاری:** کارمند را به سمت پایینی ازتلاش سوق می‌دهد . علاقمند به شغل نیست و استاندارد کاری فردی به شدّت پایینی دارد .

**فشارشغلی:** تعادل داخلی کارمند توسط یک سری عوامل در محیط کار مانند تقاضای کار بیش از حد، تعارض شدید، عدم امنیّت شغلی و تقاضاهای به هم ناسازگار به هم می‌خورد .

**سوختن شغلی:** کارمندان وظیفه شناس به دلیل فشارهای روحی شغلی طولانی مدت و احساس این که پاداشها در شغل پیش پا افتاده شده اند بی­تفاوت، بیزار، عیبجو شده و احساس تهی بودن می‌کنند.

**منسوخی:** مدیر یا متخصصی که در گذشته اثر بخش بوده و به علّت فقدان مهارتهای فنی در رشته خود یا مهارتهای فردی نامناسب غیر اثربخش بوده و به علت فقدان مهارتهای فردی نامناسب غیر اثر بخش می‌شود.

**محدودیت‌های فیزیکی:** کارمند ممکن است توانایی بدن، تناسب ،بینایی یا شنوایی مناسبی برای احتیاجات شغلی داشته باشد .

**الکلیسم و اعتیاد به مواد مخدر:** فقدان تمرکز و خطا در قضاوت ،اشتباه کاری و به وجود آمدن مشکلات روحی به دلیل اثرات سوءو مواد مخدر ایجاد می‌شود .

**اعتیاد به سیگار:** کارمند احساس سستی می‌کند، وقت او در جستجوی سیگار و کشیدن آن تلف می‌شود سوزاندن و آلوده کردن اموال شرکت و مشکلات روحی از تبعات آن می‌باشد .

**بیماری روحی و اختلال شخصیتی:** تضادهای درونی تجربیات کارمند و رفتار نامطلوب ازقبیل افکار بیهوده،اضطراب شکننده، افسردگی، خوشحالی منوط ،دروغگویی ،فریبکاری ،سرقت و خرابکاری.

**مشکلات شخصی و خانوادگی :** کارمند به دلیل مشغول بودن ذهن او به بحرانهای خانوادگی،نزاع‌ها ،شکست و در علایق عاطفی یا مشکلات مالی قادر نیست به طور صحیح به شغل خود توجه کند .

غیبت و تاخیر : کارمند دقت کاری رابه دلایل گوناگونی ازجمله عدم رضایت شغلی، فشار شغلی، مصرف مواد مخدر و مشکلات خانوادگی تلف می‌کند .

**زمانهای همکاری :**دو کارمند که به طور رمانتیکی با هم مرتبط بوده اند شامل (فرادست و زیر دست) ممکن است آنچنان با یکدیگر درگیر شوند که زمان و انرژی لازم را ازمسئولیت‌های شغلی منظم صرف بکنند و رفتار آنان امکان دارد، کار دیگران را تحت الشعاع قرار دهد .(ميرسپاسي، 1376)

**2-2-4-2 عوامل سازمانی**

1. **مشکلات ارگونومی :** نشان دهنده تناسب ضعیف بین نیازهای انسانی در شغل و تجهیزات مربوطه می‌باشد .
2. **ارتباطات نامناسب :** مدیر به روشنی با انتظارات شغلی کارمند ارتباط برقرار نمی کند و یا نمی­تواند بازخورد منصفانه ای درباره نقائص عملکرد که منجر به تقویت رفتار غیر تولیدی او می‌گردد فراهم نماید .
3. **تأثیرات نامطلوب گروه کاری:** فشارها یا محرومیت گروهی، مشکلاتی را برای کارکنانی که درگیر در تلاش مبتنی بر همکاری هستند، ایجاد می‌کند.
4. **فرهنگ سازمانی :** مؤسسه تاریخچه ای دارد که تحمیل کننده مجازاتها بر کارکنانی که عملکرد پاپپن دارند ،نیست.هنگامی که موقعیت ،عملکرد بهتری را تقاضا می‌کند ،کارمندان بسیاری ممکن است بر این چالش جدید واکنش نشان ندهند .
5. **محیط کاری و حمایت سازمانی نامطلوب :** کارکنان ابزار مناسب ،پشتیبانی ،بودجه،یا اختیار به پایان رساندن شغل را ندارند .
6. **سبک رهبری مدیر:** سبک رهبری مدیرمطابق احتیاجات کارکنان نیست نظیر هنگامی که یک کارمند بی­تجربه نظارت کافی را از نزدیک دریافت نمی کند و در نتیجه وظایف کلیدی شغل را به طور نا صحیح می‌آموزد (دوبرین و همکاران[[27]](#footnote-27)، نقل از میر سپاسی ،1376).
7. برخی اقدامات مفید توسط مدیریت منابع انسانی در سازمانها می­تواند عملکرد ضعیف را که ریشه در عوامل فوق دارد،بهبود بخشیده و کارکنان را به سطوح بالاتر عملکرد هدایت نماید . به طور مثال کارمندی که از توانایی جسمی اندک برخوردار است در مشاغلی به کار بگماریم که احتیاج به توانایی جسمی زیاد نداشته باشد. در مجموع اقدامات زیر برای بهبود عملکردکارکنان ضعیف توسط متخصصین منابع انسانی توصیه شده است.دادن کمک‌های فکری و مشاوره­ای ،تحت آموزش قراردادن کارکنانی که عملکردضعیفی دارند،تغییر محیط کار،اصلاح شرایط ویاتغییر شغل کارمند ضعیف و در نهایت در صورت عدم توفیق دراعمال موارد فوق ،جداکردن ازکار به صورت انتقال، اخراجی یا روشهای دیگر آخرین اقدامی است که نسبت به یک کارمندضعیف غیرقابل اصلاح معمولاً اعمال می‌شود . در این مرحله باید به کارمند فرصت داده شود تا محل مناسبی برای خود بیابد و در صورت امکان در پیدا کردن کار جدید نیز به او کمک کند . (میرسپاسی ،1376).

**3-2-5- اجزاء اصلی و مراحل اجرای مدیریت عملکرد :**

الگوی مدیریت عملکرد که در شکل زيرنشان داده شده است ، شامل سه جزء اصلی می باشد:

* + - * 1. **طرح ریزی عملکرد :** شامل تعیین اهداف عملکردی در سطوح مختلف سازمانی ، شناسایی فعالیتهای لازم در راستای دستیابی به نتایج مورد انتظار و انجام سازماندهی مناسب
        2. **اندازه گیری عملکرد :** فرآیندی که میزان پیشرفت را درجهت کسب اهداف تعیین شده ارزیابی می کند و شامل اطلاعات مربوط به کارایی منابع تبدیل شده به خروجی­ها (کالا و خدمت)، کیفیت این بروندادها و نتایج می باشد.
        3. بهبود عملکرد : مجموعه ای از یک یا چندفعالیت یا پروژه هماهنگ که جنبه اصلاحی و یا پیشگیرانه دارد.

**شکل 2-5) اجزای اصلی مدیریت عملکرد ، منبع (پرویزاد، 1381)**

در این راستا برای اجرای مدیریت عملکرد دریک سازمان نمونه معمولاً مراحل زیر انجام می گیرد :

مرحله (1) : تعیین رسالت سازمان و اهداف عملکردی استراتژیک.

مرحله (2) : ایجاد مسئولیت پذیری دربرابر عملکرد.

مرحله (3) : برقراری نظام یکپارچه اندازه گیری عملکرد.

مرحله (4) : ایجاد فرآیند یا نظامی برای گردآوری داده ها به منظور ارزیابی عملکرد.

مرحله (5) : فراهم آوردن فرآیند یا نظامی برای تحلیل ، بازنگری و گزارش کردن داده های مربوط به عملکرد.

مرحله (6) : تدارک دیدن نظام یا فرآیندی جهت استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد.( پرویز راد، 1381)

مدیریت عملکرد ، یکی از مهمترین فرآیندهای استراتژیک سازمانها و جوامع عصر نوین بشمار می­آید و طراحی مکانیزم های ارزیابی عملکرد کارآ و موثر از جمله مهمترین خواستهای هر سازمان و جامعه ای بشمار می آید. قبل از بحث پیرامون مدیریت عملکرد سازمانها و تشریح مولفه ها و مکانیزم عملکرد آن ، ابتدا ضروری است تا تعریفی از عملکرد ، مدیریت عملکرد ، شاخص ، استاندارد و فرآیند مدیریت عملکرد به عمل آید.

**2-2-6- اما ارزیابی عملکرد چیست ؟**

در پاسخ به این سئوال باید گفت ارزیابی عملکرد حوزه عملیاتی سازمان، اندازه گیری بهره وری این حوزه است که با اصطلاح کارایی آنرا می شناسیم. لذا اندازه گیری عملکرد حوزه عملیاتی سازمان چیزی غیر از اندازه گیری کارایی سازمان نیست. ارزیابی عملکرد حوزه راهبردی سازمان جایی سیاستگذاری ها در آنجا صورت می گیرد اندازه بهره وری این حوزه است که با اصطلاح اثربخشی آنرا می شناسیم. از اینرو، ارزیابی عملکرد حوزه راهبردی سازمان چیزی غیر از اندازه گیری اثربخشی سازمان نیست. نهایتاً ارزیابی عملکرد سازمان اندازه گیری بهره وری است که با اصطلاح اقتصادی بودن می شناسیم .ارتباط مفاهیم کارایی و اثربخشی و اقتصادی بودن با مفهوم ارزیابی عملکرد در شکل زیر آورده شده است .

**شكل زیر** ارتباط مفاهیم کارایی و اثربخشی و اقتصادی بودن با مفهوم ارزیابی عملکرد را نشان مي دهد.

**اثر بخشي= ارزيابي عملكرد حوزه راهبردي**

**اقتصادي بودن= ارزيابي عملكرد سازمان**

**كارايي= ارزيابي عملكرد حوزه عملياتي**

**شکل 2-6- ارتباط مفاهیم کارایی و اثربخشی، منبع (علیرضائی و دیگران، 1381)**

عملکرد به چگونگی انجام وظایف و فعالیتها و نتایج حاصله از انجام آنها اطلاق می شود. مدیریت عملکرد فرآیندی است که به تعریف، سنجش و اندازه گیری ، ارزشگذاری و قضاوت در خصوص عملکرد طی دوره ای معین و همچنین بهبود این عملکرد می پردازد. شاخص مشخصه ای جهت سنجش عملکرد و استاندارد حد مورد انتظار عملکرد می باشد. باید توجه داشت که این ارزیابی عملکرد در سه سطح فرد و واحد و سازمان صورت می گیرد. (علیرضائی و دیگران ، 1381)

**2-2-7- انواع ارزيابي**

با توجه به اهمیت عوامل نیروی انسانی ، سرمایه ، محصول و مدیریت می توان روشهای ارزیابی را بصورت زیر دسته بندی نمود :

**الف ) ارزیابی مالی**

این ارزیابی توسط نسبتهای مالی و یا گزارشات و روشهایی نظیر سود و زیان ، ترازنامه ، بودجه بندی ، تطابق بودجه ، هزینه یابی بر مبنای فعلیت و ..... صورت می گیرد .

**ب ) ارزیابی منابع انسانی**

این ارزیابی توسط روشهای نظیر کارسنجی ، انتخاب اجباری ، قیاسی ، ثبت وقایع حساس ، مقایسه زوجی و ... صورت می گیرد.

**ج ) ارزیابی فرآیندهای تولید**

* روشهای آدام اسمیت
* كارسنجي تيلور
* کنترل پروژه
* کنترل کیفیت آماری
* مدلهای برنامه ریزی کنترل تولید

**د ) ارزیابی فرآیندهای مدیریت**

* ایزو 9000-140000
* مدیریت بر مبنای هدف
* مدیریت کیفیت جامع
* جایزه مالکوم بالدریچ
* نظام مدیریت هوشین
* خود ارزیابی
* کارت امتیازی متوازن
* مدلهای بلوغ
* بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
* دیدگاه ذینفعان
* مدلهای کمی و ریاضی مانند تحلیل پوششی داده ها و .....

**2-2-8- سیستیم های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن**

سیستمهای ارزیابی عملکرد دارای سابقه چند ده ساله می باشند که معمولاً در متون مدیریت ، این سیستمها را به دو دسته کلی سیستمهای ستنی و مدرن تقسیم می کنند بطوری که در سیستمهای ستنی تاکید زیادی بر افراد به عنوان موضوع مورد ارزیابی دارند و این در حالی است که در سیستمهای مدرن این تاکید برروی فرآیندها است. (غلامی و دیگران ، 1381)

جدول زیر زیر تفاوتهای عمده سیستمهای سنتی و مدرن ارزیابی عملکرد را نشان می دهد**.**

**شکل 2-7- سیستم های سنتی و مدرن ارزیابی عملکرد، منبع : (غلامی و دیگران، 1381)**

|  |  |
| --- | --- |
| **سیستمهای سنتی ارزیابی عملکرد** | **سیستمهای مدرن ( راهبردگرا ) ارزیابی عملکرد** |
| تاکید بر ارزیابی افراد  تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان  رویدادگرا ( تاکید بررویدادهابصورت منفرد (  شاخصهای گذشته نگر  ایجاد جو بی اعتمادی  کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری  توجه صرف به مشکلات  نتیجه گرا ( تاکید بر حصول نتیجه )  تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد  ارزیابی گسسته و دوره ای | تاکید بر ارزیابی فرایندها  تاکید برارزیابی ابعاد مختلف فرآیندها  راهبردگرا ( تاکید برهم جهتی عملکردها و استراتژیها (  شاخصهای گذشته نگر و آینده نگر  تاکید بر بهبود  ایجاد جو همکاری و اعتماد  ایجاد و ترویج خلاقیت و نوآوری  برقراری روابط علت و معلولی و ریشه یابی مشکلات  روندگرا ( تاکید بر حصول نتیجه و فرآیند رسیدن به آن )  تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژیها قبل از ارزیابی عملکرد  ارزیابی بصورت یک فرآیند پیوسته |

**منبع: (غلامی و دیکران ،1381 ) شكل 2-7**

**2-2-9- مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی**

**2-2-9-1- مدل منشور عملکرد**

مدل منشور عملکرد جزو مدلهای تجسمی است، که در سال 2002 میلادی توسط دیوید نیلی و همکارانش معرفی شده است. مدل منشور عملکرد چارچوبی نوآورانه جهت سنجش و مدیریت عملکرد است که در زمره نسل دوم مدل‌های سنجش به حساب می‌آید. مهمترین مزیّت این مدل نسبت به سایر مدل‌ها را می‌توان در توجه و تمرکز ویژه بر ذینفعان سازمان دانست.پیوستاری از ذینفعان سازمان که شامل : سرمایه گذاران، مشتریان و واسطه­‌ها، کارکنان، تأمین کنندگان و تنظیم کنندگان می‌شود. اساس این مدل بر شناسایی تقاضاها و انتظارات ذینفعان از سازمان در مقابل، هرآنچه که سازمان از ذینفعان انتظار و تقاضا دارند، استوار است. بر این پایه با هریک از ذینفعان تبادلات و روابط دو سویه مورد برّرسی قرار می‌گیرد. مدل منشور عملکرد به مرتبط ساختن استراتژیهای فرآیندها به منظور فائق آمدن به دو دسته ی انتظارات و تقاضای شناسایی شده کمک می‌کند. براین مبنا می‌توان گفت که رضایت ذینفعان، همکاری و هم بخشی ذینفعان، استراتژیها و فرآیندها و قابلیت‌ها، پنج بعد منشور عملکرد به حساب می‌آیند.

مدل منشور عملکرد به سازمانها کمک می‌کند تا تصویر شفافی از ذینفعان کلیدی و تقاضاهای آنها بدست می‌آورند. در این راستا، سازمانها به شناسایی و اتخاذ استراتژیهایی به منظور افزایش امکان اطمینان از انتقال ارزش به ذینفعان خواهند پرداخت. از سوی دیگر، با اتخاذ این استراتژیها سازمان به شناسایی و تعیین فرآیندهایی که امکان عملی شدن استرتژیها را فراهم می‌آورد، می‌پردازد. متناسب با تعیین فرآیندها، سازمان قابلیتهایی را که به منظور اجرایی شدن فرآیندها به آنها نیاز داشته را شناسایی و توسعه خواهدداد. موازی با موضوعات طرح شده، سازمان نیز انتظاراتی چون وفاداری کارکنان، قابلیت سوددهی مشتریان، سرمایه گذاریهای بلند مدت و موارد مشابه را که انتظارات متقابل سازمان از ذینفعان است، شناسایی و در جهت دستیابی به آن تلاش می‌کند. چارچوب کلّی مدل منشور عملکرد در شکل 2-8 نمایان شده است.

یکی از مهم­ترین موضوعات پیرامون استفاده از مدل منشور عملکرد، توّجه نخستین به تقاضای ذینفعان سازمانی به جای توّجه به استراتژی است. در واقع این مدل مبنای سنجش بر پایه ی شناسایی تقاضا و درخواستهای ذینفعان سازمانی استوار است. بطور کلّی می‌توان فرایند پیاده سازی مدل منشور عملکرد را در پنج گام مفهومی و بنیادین زیر خلاصه کرد:

1. شناسایی ذینفعان کلیدی سازمان، نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی سازمان به منظور تعیین عامل‌های مؤثر در ایجاد رضایت ذینفعان سازمان؛
2. برّرسی و اتخاذ استراتژیهای متناسب به منظور تأمين عامل‌های تأثیر گذار بر رضایت ذینفعان سازمانی؛
3. شناسایی فرآیندهای حیاتی در راستای پیاده سازی استراتژیهای اتخاذ شده در گام پیشین؛
4. شناسایی و توسعه قابلیت‌های سازمانی مرتبط با اجرای فرآیندهای تعریف شده در گام گذشته؛
5. تعریف دامنه‌ی همکاری و هم بخشی ذینفعان، به منظور دستیابی و توسعه قابلیت‌های یادشده در گام قبل**.**

و دليل ديگر براي انجام اينكار اين است كه اندازه گيري سرمايه فكري بطور كامل و دقيق، مي تواند ارزش و عملكرد شركتها را اندازه گيري كند چون كه در يك جامعه مبتني بر دانش، دانش بخش مهمي از ارزش يك كالا و نيز بخش مهمي از ثروت يك شركت را تشكيل مي دهد .

* توسعه محصولات و خدمات
* طراحی فرآیند متناسب باتقاضا
* برنامه ریزی و مدیریت کسب

و کار

قابلیت‌ها

استراتژی‌ها

فرآیندها

توسعه راه حل

رضایت

انتظارات ذینفعان

* افراد
* تجربیات عملی
* فناوری
* زیر ساخت
* واحد کسب
* برند/ محصولات/خدمات
* عملیات

راهبرد استراتژیک

رضایت ذینفعان

همکاری و هم بخشی ذینفعان

سرمایه گذاران، مشتریان و واسط‌ها، کارکنان، تنظیم کنندگان و تأمین کنندگان

**شکل2-8 : ابعاد عملکرد از دیدگاه دیوید نیلی(خاوندکار، خاندوکار و متقی،1388)**

بطور کلی می‌توان گفت که انعطاف موجود در مدل منشور عملکرد، امکان بکارگیری این مدل در همه ی سازمانها و زیر مجموعه ی‌های سازمانی را فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، تمرکز موجود در این مدل بر پیشبران‌های عملکردی نامشهود، امکان ایجاد چارچوبی با هدف سنجش سرمایه فکری در سازمانها را نیز میسر می‌سازد. یکی از مهمترین دلایلی که در طبقه بنیادین مدل، در قالب مدلهای تجسّمی مؤثربوده است، توانایی در ایجاد نقشه ای تجسّمی از نحوه­ی ارتباطات درونی فضاهای مختلف عملکردی است. نقشه ای که از آن با عنوان نقشه ی موفقیّت یاد می‌شود و به عنوان یکی از مزیت‌های کاربردی این مدل در مقایل سایر مدلها از آن یاد می‌شود. (خاوندکار، خاندوکار و متقی، 1388)

اگرچه نسبت به زمان ارائه اين مدل تغييرات بسياري در صنعت رخ داده است، اما همچنان اين هفت شاخص از اهميّت بالايي در عملكرد سازمان برخوردارند. با اين حال، اين مدل داراي يكسري محدوديتهاي اساسي نيز هست. به عنوان مثال، در اين مدل به «انعطاف پذيري» كه يكي از ضروريات بازارهاي دهه اخير است توّجهي نمي شود . همچنين محدوديت ديگر مدل بي توّجهي به مشتريان سازمان است(تنگن[[28]](#footnote-28)،2004).

**2-2-9-2- ماتريس عملكرد (1989)**

«كيگان» در سال 1989 ماتريس عملكرد را معرفي كرد كه اين ماتريس در شکل2-9 نشان داده شده است. نقطه قوّت اين مدل آن است كه جنبه‌هاي مختلف عملكرد سازماني شامل جنبه‌هاي مالي و غيرمالي و جنبه‌هاي داخلي و خارجي را به صورت يكپارچه مورد توّجه قرار مي دهد.اما اين مدل به خوبي و به صورت شفاف و آشكار روابط بين جنبه‌هاي مختلف عملكرد سازماني را نشان   
نمي­دهد (نیلی و همکاران[[29]](#footnote-29)،2000)



**شکل 2-9 : ماتریس ارزیابی عملکرد(نیلی و همکاران،2000).**

**2-2-9-3- مدل نتايج و تعيين كننده‌ها (1991)**

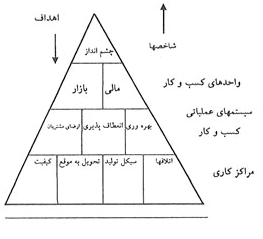
يكي از مدل‌هايي كه مشكل ماتريس عملكرد را مرتفع مي سازد، چارچوب «نتايج و تعيين كننده‌ها» است. اين چارچوب بر اين فرض استوار است كه دو نوع شاخص عملكرد پايه، در هر سازماني وجود دارد. شاخصهايي كه به نتايج مربوط مي شوند و آنهايي كه بر تعيين كننده‌هاي نتايج تمركز دارند. دليل اين جداسازي و تفكيك بين شاخصها، نشان دادن اين واقعيت است كه نتايج به دست آمده، تابعي از عملكرد گذشته كسب و كار بوده و با توجه به تعيين كننده‌هاي خاص حاصل مي گردند. به بيان ديگر، نتايج از نوع شاخصهاي تأخيردار[[30]](#footnote-30) هستند در حالي كه تعيين كننده‌ها شاخصهاي اساسي و پيشرو هستند. شاخصهاي مربوط به تدريج شامل عملكرد مالي و رقابت بوده و شاخصهاي مربوط به تعيين كننده‌ها عبارتنداز: كيفيت، قابليت انعطاف، بكارگيري منابع و نوآوري( یوسفیان و نجفی،1387)

**2-2-9-4- هرم عملكرد (1991)**

يكي از نيازهاي هر سيستم ارزيابي عملكرد وجود يك رابطه شفاف بين شاخصهاي عملكرد در سطوح سلسله مراتبي مختلف سازمان است، به گونه اي كه هر يك از واحدها در جهت رسيدن به اهداف يكسان تلاش كنند. يكي از مدل‌هايي كه چگونگي ايجاد اين رابطه را در بر مي گيرد مدل هرم عملكرد است. هدف هرم عملكرد ايجاد ارتباط بين استراتژي سازمان و عمليات آن است. همانگونه كه در شکل( 2-13) مشاهده مي شود، اين سيستم ارزيابي عملكرد شامل چهار سطح از اهداف است كه بيان كننده اثربخشي سازمان (سمت چپ هرم) و كارايي داخلي آن (سمت راست هرم) است. در واقع اين چارچوب تفاوت بين شاخصهايي را كه به گروههاي خارج سازمان توّجه دارند (مانند رضايت مشتريان، كيفيت و تحويل به موقع) و شاخصهاي داخلي كسب و كار (نظير بهره وري، سيكل زماني و اتلافات) آشكار مي سازد.

ايجاد يك هرم عملكرد سازماني با تعريف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز مي شود كه پس از آن به اهداف واحدهاي كسب و كار تبديل مي شود. در سطح دوم، واحدهاي كسب و كار به تنظيم اهداف كوتاه مدتي نظير سودآوري و جريان نقدي و اهداف بلند مدتي نظير رشد و بهبود وضعيت بازار مي پردازند(مالي و بازار). سيستم‌هاي عملياتي كسب و كار، پل ارتباطي بين شاخصهاي سطوح بالا و شاخصهاي عملياتي روزمره هستند (رضايت مشتريان، انعطاف‌پذيري و بهره‌وري). در نهايت چهار شاخص كليدي عملكرد (كيّفيت، تحويل، سيكل كاري و اتلاف‌ها) در واحدها و مراكز كاري و به شكل روزانه استفاده مي شوند(تنگن ،2004).

مهمترين نقطه قوّت هرم عملكرد تلاش آن براي يكپارچه سازي اهداف سازمان با شاخص‌هاي عملكرد عملياتي است. اما اين رويكرد هيچ مكانيسمي براي شناسايي شاخصهاي كليدي عملكرد ارائه نمي دهد و همچنين مفهوم بهبود مستمر در اين مدل وجود ندارد(قلیانی و کراو[[31]](#footnote-31) به نقل از کریمی،1385).



**شکل2-10: هرم ارزیاب عملکرد(کریمی،1385)**

**2-2-9-5- كارت امتيازدهي متوازن (1992)**

يكي از مشهورترين و شناخته شده ترين مدل‌هاي سيستم ارزيابي عملكرد مدل «كارت امتيازدهي متوازن[[32]](#footnote-32)» است كه توسط «كاپلن و نورتن» در سال 1992 ايجاد و سپس گسترش و بهبود يافته است. اين مدل پيشنهاد مي‌كند كه به منظور ارزيابي عملكرد هر سازماني بايستي از يك سري شاخصهاي متوازن استفاده كرد تا از اين طريق مديران عالي بتوانند يك نگاه كلّي از چهار جنبه مهّم سازماني داشته باشند. اين جنبه‌هاي مختلف، پاسخگويي به چهار سؤال اساسي زير را امكان پذير مي سازد.

1. نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالي)

2. در چه زمينه‌هايي بايستي خوب عمل كنيم؟ (جنبه داخلي كسب و كار)

3. نگاه مشتريان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتري)

4. چگونه مي توانيم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهيم؟ (جنبه يادگيري و نوآوري).

كارت امتيازدهي متوازن شاخصهاي مالي را كه نشان دهنده نتايج فعاليتهاي گذشته است در بر مي­گيرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخصهاي غير مالي كه به عنوان پيش نيازها و محرك عملكرد مالي آينده هستند آنها را كامل مي كند. «كاپلن و نورتن» معتقدند كه با كسب اطلاع از اين چهار جنبه، مشكل افزايش و انباشت اطلاعات از طريق محدود كردن شاخصهاي مورد استفاده از بين مي­رود. همچنين مديران مجبور خواهند شد تا تنها بر روي تعداد محدودي از شاخصهاي حياتي و بحراني تمركز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندين جنبه مختلف عملكرد، از بهينه سازي بخشي جلوگيري مي كند.

مهمترين نقطه ضعف اين رويكرد آن است كه به منظور ارائه تصويري كلّي از عملكرد به مديران عالي سازمان طراحي شده است. بنابراين، نه تنها به سطوح عملياتي سازمان نمي پردازد بلكه حتّي اين قابليت را نيز ندارد. همچنين چارچوب كارت امتيازدهي متوازن به عنوان ابزاري كنترلي و نظارتي ايجاد شده است و به بهبود توّجهي ندارد(قلیانی و کراو[[33]](#footnote-33)به نقل از کریمی،1385)

اگرچه كارت امتيازدهي متوازن چارچوب ارزشمندي است كه نواحي مهّم و حساس را براي ارزيابي ارائه مي كند، اما در مورد اينكه چگونه مي­توان شاخصهاي مناسب را پس از شناسايي معرفي كرد و در نهايت در جهت مديريت سازمان به كار برد، حرفي به ميان نمي آورد. همچنين اين مدل به جنبه رقبا هيچگونه توجهي نمي كند و خواسته‌هاي تمامي ذي نفعان سازمان را در نظر نمي گيرد (نیلی و آدامز،1995، بنقل از کریمی ،1385)

**2-2-9-6- فرايند كسب و كار (1996)**

چارچوبهاي توضيح داده شده تا بدين جا سلسله مراتبي - مدار هستند. چارچوبهاي ديگري نيز وجود دارند كه مديران را تشويق مي كنند تا به جريانات افقي مواد و اطلاعات در بين سازمان توّجه بيشتري كنند. براي مثال مي توان «فرايندهاي كسب و كار» را نام برد كه توسط «براون» در سال 1996 پيشنهاد شده است.

اين چارچوب بسيار مناسب و كاربردي است چرا كه تفاوت بين شاخصهاي ورودي، فرايند، خروجي و نتايج را برجسته كرده است. «براون» براي تشريح مدل خود از مثال «پختن كيك» استفاده كرده است. در اين مثال، شاخصهاي ورودي عبارتند از: ميزان آرد و كيفيت تخم مرغها و...، شاخصهاي فرايند نيز بر روي مواردي همچون دماي اجاق و مدت زمان پخت تمركز دارند. شاخصهاي خروجي مواردي همچون كيفيت كيك را شامل شده و شاخصهاي نتايج مواردي همچون رضايت خورنده آن را در بر مي گيرد. براساس اين مدل در يك سازمان وروديها، فرايند، خروجيها و نتايج براي تعيين شاخصها و ارزيابي عملكرد عبارتند از:

- وروديها: كارمندان ماهر و باانگيزه، نيازهاي مشتريان، موادخام، سرمايه و...

- سيستم پردازش: گواهي محصولات، توليد محصولات، تحويل محصولات و...

- خروجيها: محصولات، خدمات، نتايج مالي و...

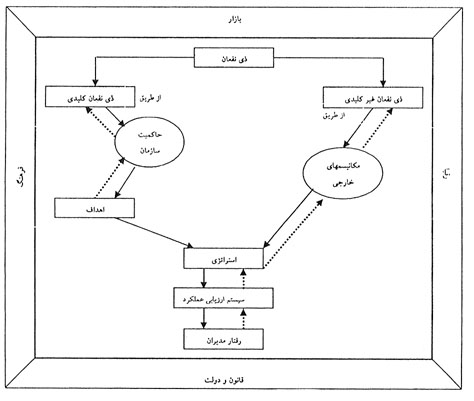
- نتايج: برطرف كردن نيازهاي مشتريان، جلب رضايت مشتريان و...

لذا به منظور ارزيابي عملكرد سازمان بايستي شاخصهاي مناسب باتوجه به نواحي توضيح داده شده در بالا استخراج شود.

اگرچه اين مدل از نظر مفهومي مورد پذيرش است و بدون شك روشي مفيد براي تشريح تفاوت بين شاخصهاي ورودي، فرايند، خروجي و نتايج است اما اين مدل در يك سر پيوستاري قرار گرفته است كه از چارچوبهاي متمركز بر سلسله مراتب تا چارچوبهاي فرايندي كشيده شده است، به عبارت ديگر، در اين مدل سلسله مراتب به كلّي ناديده گرفته شده است(نیلی و همکاران،2000)

**2-2-9-10- تحليل ذي نفعان (2001)**

طراحي سيستم ارزيابي عملكرد با شناخت اهداف و استراتژي‌هاي سازمان شروع مي شود و به همين دليل است كه كارت امتيازدهي متوازن طراحي سيستم ارزيابي عملكرد را با اين سؤال شروع مي كند كه : «خواسته‌هاي سهامداران ما چيست؟» . در واقع مدل كارت امتيازدهي متوازن به طور ضمني فرض مي كند كه تنها سهامداران هستند كه بر اهداف سازمان اثر گذارند و ديگر ذي‌نفعان در تعيين اهداف نقشي ندارند. به بيان ديگر، اين مدل تأثير ديگر ذي نفعان بر سازمان را ناديده گرفته است. بي توّجهي به تفاوتهاي اثرگذاري ذي نفعان مختلف در محيطهاي مختلف يكي از دلايل اساسي عدم موفقيت برخي شركتهاي بزرگ در استفاده از اين مدل است(اتکینسون و ویلز[[34]](#footnote-34)،1997، بنقل از کریمی،1385)



شکل 2-11: نمودار تحلیل ذی نفعان (دكتر لي، 1997)

مدل تحليل ذي نفعاني كه توسط دكتر «لي» ارائه گرديده در شکل (2-11) نشان داده شده است. در اين مدل ذي نفعان به دو گروه دسته بندي مي شوند: ذي نفعان كليدي و غير كليدي.

ذي نفعان كليدي بر سازمان كنترل مستقيم دارند و خواسته‌هاي آنها در اهداف سازمان متبلور مي شود (مانند سهامداران) و ذي نفعان غير كليدي از مكانيسمهاي خارجي نظير بازار و فرهنگ براي حفظ منافع خود استفاده مي كنند و در هدفگذاري اثرگذار نيستند(مانند مشتريان)

اهداف سازمان نمايانگر انتظارات و تمايلات ذي نفعان كليدي است و ذي نفعان كليدي تمام قدرت را از طريق ساختار حاكميت سازمان براي هدفگذاري اعمال مي كنند و ذي­نفعان غير كليدي چندان در هدفگذاري قدرتمند نيستند و در عوض از طريق مكانيسم‌هاي خارجي بر روي استراتژي‌هاي سازمان اثر گذارند واز اين طريق چگونگي رسيدن به اهداف با توجه به محيط خارجي را مشخص مي كنند.

**2-2-9-11 الگوی ماهواره ای عملکرد سازمانی**

بهره وری سازمانی برایند عوامل چندی است که در قالب الگوی ماهواره ای عملکرد سازمانی مطرح شده است. در این الگو عوامل مهمی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند که شامل ساختار سازمان، دانش، منابع غیر انسانی، موقعیت استراتژیک و فراگرد انسانی می‌شود( یلسی[[35]](#footnote-35)،1984، بنقل از رضائیان،1386(

در برّرسی ساختارسازمانی، نوع تشکیلات، سیستمهای اطلاعاتی و انعطاف پذیری سازمان و سیستم‌های گوناگون مدیریتی مدّنظر است و دانش لازم برای بهره‌وری سازمان دانش فنی، اداری و فرایند انسانی و سیستم است. شکل (2-12) الگوی ماهواره ای عملکرد سازمانی را نشان میدهد(رضائیان،1386(

سرمایه

تکنولوژی

کارگاه

تجهیزات

سیستمها

اداری

انسانی

نقدینگی

ماهیت کسب و کار

فنی

محیط کار

نوع بازار

تعاملها

خط مشی اجتماعی

منابع انسانی

هنجارها

انعطاف

سیستمهای اطلاعاتی

نگرشها

سیستمهای مدیریتی

ارزشها

سازمان

دانش

ساختار

منابع غیر انسانی

موقعیت استراتژیک

فرایند انسانی

**عملکرد سازمانی**

**شکل 2- 12: الگوی ماهواره ای عملکرد سازمانی(رضايان 1386)**

هرسي و گولد اسميت[[36]](#footnote-36)به عنوان دو صاحبنظر اخير در سال 1980 مطالعات اتكينسون[[37]](#footnote-37)، پورتر ولاولر[[38]](#footnote-38)، لورچ و لارنس[[39]](#footnote-39)را كامل كرده و هفت متغير مؤثر بر بهره‌وري را بدين صورت بيان مي‌كنند كه عبارتند از: توان، شناخت شغل، حمايت سازماني، انگيزش يا تمايل، بازخور عملكرد، اعتبار و سازگاري محيطي.

1. **توان يا آمادگي كاري:** بايد به خاطر داشت كه افراد مجموعه‌اي از توانائيها نيستند هر فرد نقاط قوّت و ضعفي دارد. اجزاي كليدي توان عبارت است از:

* دانش كاري مربوط به شغل (كارآموزي رسمي و غير رسمي كه اتمام كار ويژه‌اي را به طور موفقيّت آميز تسهيل مي‌كند.
* تجربه كاري مرتبط به شغل (تجربه كاري قبلي كه به انجام دادن موفقيت آميز كار جديد كمك كند.
* استعداد مربوط به كار (استعداد يا صفات ويژه‌اي كه انجام دادن موفقيت آميز كار را فراهم مي‌آورد).
* مدير در ارزيابي عملكرد كاركنان بايد بپرسد كه آيا كارمند، دانش و مهارتهاي لازم را براي اتمام موفقيت آميز كار دارد؟ اگر كسي دچار مشكل فقدان «توان» لازم باشد راه حلّ را بايد در كارآموزي ويژه، نوع سرپرستي و نظارت، دوره‌اي رسمي آموزشي يا بكار گماري در مسئوليت يا وظيفه خاصّ جستجو كرد. ناگفته نماند كه هر يك از موارد پيشنهادي بايد از نظر هزينه و اثربخشي مورد بررسي قرار گيرد.

1. **شناخت شغل:** هر يك از كاركنان بايستي از آنچه بايد انجام دهند، زمان و چگونگي انجام آن شناخت خوبي داشته باشند و كار نيز مورد قبول آنان باشد. براي افزايش شناخت خوب كار، كاركنان نيز باید از اهداف بلند مدت و كوتاه مدت، اولويتها و چگونگي كسب هر يك از آنها آگاهي داشته باشند. آنان بايد بدانند چه اهدافي در چه مواقعي بيشترين اولويت را دارد.

اگر كاركنان مشكل شناختي داشته باشند به مرحله برنامه ريزي عملكرد مربوط مي‌شود. در بيشتر موارد توافق شفاهي براي اهداف كوتاه مدّت كافي نيست. مدير بايد از ثبت تمامي اهداف كوتاه مدّت اطمينان حاصل كند و كاركنان را براي شناخت بهتر به پرسش تشويق كند.

1. **حمايت سازمان:** منظور حمايت يا كمكي است كه كاركنان براي انجام دادن موفقيت آميز كار به آن نياز دارند. بعضي از عوامل كمكي عبارتند از: بودجه كافي، تجهيزات و تسهيلاتي كه براي انجام دادن كار مناسب است، حمايت لازم از ساير واحدهاي سازماني، در دسترس قرار دادن محصول با كيفيّت و سرانجام، وجود ذخيره كافي منابع انساني اگر از طرف سازمان حمايت كافي صورت نمي‌پذيرد، مدير بايد مشكل را دقيقتر برّرسي و روشن كند.

اگر شكل مربوط به كمبود مالي، منابع انساني، تجهيزات يا تسهيلات است مدير بايد ببيند آيا مي‌تواند منابع لازم را بطور معقول با ارزيابي هزينه و اثربخشي فراهم آورد يا نه، اگر نمي‌تواند مجبور است در اهداف تجديد نظر كند و از مسئول دانستن كاركنان در موقعيتي كه خارج از كنترل آنهاست پرهيز كند.

1. **انگيزش يا تمايل:** منظور، انگيزه كاركنان براي كار مربوط است. انگيزه، اتمام موفقيت‌آميز كاري كه در دست دارند. در ارزيابي تمايل افراد، بايد به خاطر داشت كه همه افراد براي انجام دادن همه كارها تمايل يكسان ندارند. كاركنان بيشترين تمايل را به كارهايي دارند كه بطور موفقيت‌آميز از عهده آن برآيند و كار براي آنها انگيزش باشد يا آرامش رواني به بار آورد.

اگر كاركنان، مشكل انگيزشي داشته باشند نخستين گام در رفع آن، برّرسي شيوه تشويق و تنبيه است. كاركنان بايد آشكارا بدانند كه عملكردشان با حقوق، ارتقاء مورد توجه و عنايت قرار گرفتن و امنيّت شغلي بستگي دارد.

1. **بازخورد عملكرد:** منظور از اين نوع بازخور، ارائه غيررسمي عملكرد روزانه فرد به او و همچنين بازديدهاي رسمي دوره‌اي است . يك فراگرد بازخورد مؤثر، كاركنان را در جريان چند و چون كارشان بر يك مبناي منظّم قرار مي‌دهد. اگر در سازمان، فراگرد بازخور وجود نداشته باشد و كاركنان از ضعفهاي عملكرد خود آگاهي نيابند و مدير انتظار بهبود عملكرد آنان را داشته باشد، انتظارش غيرواقعي است. كاركنان قبل از شروع ارزشيابي رسمي دوره‌اي، بايد بدانند چگونه بر مبناي منظمي مورد ارزشيابي قرار مي‌گيرند.

بسياري از مشكلات ضعف در عملكرد را مي‌توان در عدم سرپرستي و نظارت لازم و ندادن بازخورد صحيح و به­موقع يا نامؤثر كاركنان به آنان است. بسياري از مديران به توجه و تمركز بر انحرافات تمايل دارند و قوّتهاي كاركنان را فراموش مي‌كنند. مورد توّجه قرار دادن افراد به خاطر كار خوب مي‌تواند بخش حياتي يك فراگرد ارزشيابي مستمر باشد. انگيزه افراد را افزايش مي‌دهد و براي سازمان هزينه ناچيزي ‌دارد.

1. **اعتبار:** منظور معتبر بودن تصميمهاي مربوط به منابع انساني از نظر قانوني و هنجارها توسط مدير است مديران بايد اطمينان حاصل كنند كه تصميمهاي آنان درباره كاركنان از نظر حقوقي، خط‌مشي‌هاي سازمان مناسب هستند. تصميمهايي كه درباره نيروي انساني گرفته مي‌شود بايد مستند شده و بر اساس شاخصهاي عملگرا توجيه شوند. اگر مشكل اعتباري در تصميمها وجود داشته باشد مدير بايد از دفتر حقوقي كمك بگيرد.
2. **سازگاري محيطي:** عوامل بيرون سازمان كه مي‌تواند عملكرد فرد را تحت تأثير قرار دهد، محيط را تشكيل مي‌دهد. اين عوامل بر عملكرد افراد مؤثر خواهد بود. حتي اگر كاركنان، توان، شناخت، حمايت و تمايل لازم را براي انجام كار داشته باشند. عوامل كليدي محيطي عبارتند از رقابت، تغيير وضعيت بازار، مقرّرات دولتي و تغيير خط‌مشي صاحبان مواد اوليه و غيره.

اگر مشكل محيطي خارج از كنترل كاركنان وجود داشته باشد نبايد كاركنان را به خاطر عملكردشان تنبيه يا تشويق كرد به­عبارت ديگر بايد انتظار داشت كاركنان در سطحي منطبق با محدوديتهاي محيطي عمل كنند(رضائيان، 1386: 422)

2-2-7-14مدل عملیاتی متغیر مستقل و وابسته تحقیق

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **شاخص‌ها** | **مفاهیم** | **ابعاد** | **مؤلفه** |
| * شايستگيكاركناندرسطحايدهآل، - استقراربرنامهريزيجانشيني * استخدامبهترينمتقاضيانشغلبراساسبرنامهجذب * پیشرفتبرنامهريزانطبقنگارهزمانبندي * همكاريكاركنانبهصورتتيميوكسببازدهي * طرحايده‌هايجديدبهطورمستمر، - ارتقاءمهارت‌هايكاركنانبهطورمستمر، - تشويقآزاديبيانايده‌هادرجلساتگروهي * دسترسيبهكاركنانهوشمندوخلاق * دسترسيبهبهترينكاركناندربانك * تلاشجمعيكاركنانبرايمتمايزشدنازرقباء * برقراريوحفظروابطبينگروههايكاري * تعمقكاركناندربارهاقداماتشان، -انجامدرستكارتوسطكاركنان * يادگيريكاركنانازهمديگر، - وجودرضايتكاركنانازبانك * كسبحداكثربازدهيازكاركنان | اجرای عوامل کلیدی موفقیت زا  تولید ارزش به ازای هر کارمند  کارایی واثر بخشی وآموزش | **سرمایه انسانی** | **سرمایه فکری** |
| * کمترین هزینه در انجام كارهادربانك، * کاهش مستمر هزینه به ازاءهر تومان درآمد * حمايتازطرحايده‌هاومحصولاتجديد * افزایش درآمد سرانه بطور مستمر * ساختار سازمانی تسهیل کننده همکاری و هماهنگی * طرح بیشترین ایده‌ها و محصولات جدید در صنعت * دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم‌های اطلاع رسانی * رويه‌هاوسيستم‌هايسازمانيتسهيلكنندهنوآوري * تسهيمايده‌هايعاليبينكاركنان، * عدممانعتراشيافرادبرايپيشرفتيكديگر * اجراياكثرايده‌هايجديدوعالي، - بهتريندرصنعتازنظردرآمد * استفادهكارآازمنابعدردسترس * فرهنگ وجوسازمانيحمايت وتسهيلكننده | کارایی  اثربخشی  کاربرد عوامل کلیدی موفقیت‌زا  اثر بخشی توزیع | **سرمایه ساختاری** |
| * رشدسهمبازاربهطورمستمر، - وجودرضايتكليمشترياناز بانك * كاهشزمانحلمسألهمشتريانتاحدزياد، * بالاترينسهمبازاردرحوزه بانكداري * دسترسيبهمشتريانوفاداردرمقايسهبابانك هاي رقيب * استقبالروزافزونمشتريانازما * مقرارتمنصفانهودوطرفهباتأمينكننده * انجامبهموقعتعهداتدرقبالتأمينكننده * نشربازخوردمشتريدرسراسرشركت * دسترسيآسانسرمايهگذاربهاطلاعاتماليموردنياز * تحسينروابطبلندمدتبامشتريان * پاسخصادقانهبهسؤالاتسرمايهگذارازسويمنابعآگاه توسطديگران - تماسدائميبامشتريبرايآگاهيازنيازهايش - سرمايهگذاريرويخواسته‌هايمشتري، * اطمينانازتداومرابطهبامشتري * شناختكاركنانازبازارهايهدفونوعمشتريان * ارائهبهترينخدماتارزشمندبه مشتریان در شرکت * توجه به خواسته و نگرش مشتری | افزایش تعداد ارتباطات  بالارفتن اعتماد  خرید مجدد توسط مشتری  کیفیت و بهره­وری کانالهای توزیع | **سرمایه رابطه‌ای** |

**شکل 2-13 : مدل عملیاتی متغیر مستقل تحقیق**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **شاخص‌ها** | **مفاهیم** | **ابعاد** | **مؤلفه** |
| * رضایت مشتریان از زمان تحویل * رضایت مشتریان از زمانبندی کیفیت خدمات و محصولات * رضایت سرمایه گذاران از مسئولیت پذیری و همکاری بین افراد * وجود روابط دوستانه و صمیمی بین سایر افراد و کارکنان * افتخار نمودن افراد برای کار کردن در این شرکت | **مشتریان و**  **واسط‌ها**  **سرمایه گذاران** | **رضایت ذینفعان** | **عملکرد بانك** |
| * میزان اطلاع رسانی ارزیابی‌های سازمانی به تولید کنندگان * میزان هماهنگی بین تولیدکننده و مسئول خرید * میزان هماهنگی بین مسئول خرید و فروش * میزان هماهنگی بین مدیران و بازاریابان | **تنظیم کنندگان**  **تأمین کنندگان** | **همکاری و هم بخشی ذینفعان** |
| * کوشش در جهت صفر کردن محصول معیوب * میزان كاهش زمان انتظار * میزان دسترسي مشتریان و افراد به اطلاعات مورد نياز * تامين خدمات مورد نياز مشتریان و کارکنان * كاهش مراجعات غيرضروري * كاهش تشريفات زائد اداري * ارتقاء وحفظ کیفیت محصول * داشتن تصمیم‌گیری بلند مدت و قابل انعطاف * در نظر گرفتن رقبا بعنوان عامل پیشرفت | **واحد کسب وکار**  **برند/ محصولات/ خدمات**  **عملیات** | **استراتژیها** |
| * استفاده مؤثر از تجارب در فرآیندها و سازمانهای مشابه * تعداد معاملات صورت پذیرفته با استفاده از تجارت الکترونیکی * میزان برآورده شدن اهداف سیاستهای عمومی سازمان * درصد اهداف خط مشی گذاری شده * اطمینان از رعایت برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها توسط مدیر | **توسعه محصولات وخدمات**  **طراحی فرایند متناسب با تقاضا**  **برنامه ریزی و مدیریت کسب وکار** | **فرآیندها** |
| * هزینه فنآوری اطلاعات هر کارمند * مبادلات میان شعب مختلف شرکت * میزان دستیابی افراد به شبکه‌های فنآوری اطلاعات شرکت * اهمیت دادن به وضعیت ایده آل فضای کاری * توسعه و اعتلای سخت افزار و نرم افزار * فعالیت‌های تحقیق و توسعه | **افراد**  **تجربیات عملی**  **فناوری**  **زیر ساخت** | **قابلیت‌ها** |

**شکل2-14 : مدل عملیاتی متغیر وابسته تحقیق**

**2-3- بخش سوم: پیشینه عملی تحقیق**

دررابطه با سرمایه فکری، عملکرد و جوانب آنها تحقیقاتی در داخل و خارج کشور انجام شده است که در اینجا به چند مورد از این تحقیقات به تفکیک تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور و خارج کشور به شرح زیر پرداخته می‌شود:

**الف)تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور**

1. تحقیقی با عنوان «نقش سرمایه‌های فکری در بقا یا فنای سازمانها در بانک ملّت با هدف بررسی روابط متقابل بین اجزاء سرمایه‌های فکری واثرات آنها بر عملکرد سازمانی با استفاده از روش تحقیقی توصیفی وهمبستگی ومبتنی بر مدل معاملات ساختاری در شعب بانک ملّت استان تهران توسط منوریان، قلی پور و یزدانی(1385) انجام شده است. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان داد: که بین سرمایه انسانی وسرمایه ساختاری در شعب بانک ملّت استان تهران رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که هرگونه افزایش در سرمایه انسانی موجب افزایش در سرمایه ساختاری می‌شود وبرعکس. بین سرمایه انسانی وسرمایه مشتری در شعب بانک ملّت استان تهران رابطه معنادار ومثبت وجود دارد و این مسئله بیانگر آن است که هرگونه افزایش در سرمایه انسانی موجب افزایش در سرمایه مشتری می‌شود وبرعکس. بین سرمایه ساختاری وسرمایه مشتری در شعب بانک ملّت استان تهران رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد و این مسئله بیانگر این است که هر گونه افزایش در سرمایه ساختاری موجب افزایش در سرمایه مشتری می‌شود وبرعکس. بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در شعب بانک ملّت استان تهران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بین سرمایه ساختاری و عملکرد سازمانی در شعب بانک ملّت استان تهران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بین سرمایه مشتری و عملکرد سازمانی در شعب بانک ملّت استان تهران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. به طور کلی از یافته‌های فوق می‌توان نتیجه گیری نمود که در شعب بانک ملّت استان تهران ما شاهد روابط قوی بین اجزای سرمایه‌های فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری وسرمایه مشتری) هستیم ولی بین این سرمایه‌ها وعملکرد سازمانی رابطه ای وجودندارد.

2. تحقیق دیگری با هدف «بررسی تاثیر کارایی عناصر سرمایه فکری بر شاخص های مالی شرکتها دربورس اوراق بهادار» محقق ذکر شود. صورت گرفت.در این پژوهش تاثیر شاخص­های سرمایه فکری (کارایی سرمایه انسانی، فیزیکی و ساختاری)بر عملکرد مالی (سود هر سهم،نرخ بازده حقوق صاحبان سهام و نرخ بازده سالانه )برای 99شرکت طی سالهای 1379-1382 به روش رگرسیون پنل دیتا بررسی شدند.نتایج روش حداقل مربعات ترکیبی نشان داد،ضریب کارایی هریک از عناصر سرمایه فکری بر نرخ بازده حقوق صاحبان سهام تاثیر مثبت و معناداری داشتند.تاثیر ضریب کارایی سرمایه فیزیکی و انسانی بر سود هر سهم مثبت اما تاثیر ضریب کارایی سرمایه ساختاری منفی و معنادار بود.تاثیر ضریب کارایی سرمایه های فیزیکی و ساختاری بر نرخ بازده سالانه مثبت اما تاثیر ضریب کارایی سرمایه انسانی بر آن منفی و معنادار بود. همچنین نتایج نشان داد که شرکت هایی که سرمایه فکری بالاتری دارند عملکرد مالی بهتری دارند. به علاوه میانگین ضریب سرمایه فکری در بین 7 صنعت تفاوت معنی داری داشت.

3. پژوهش سید محسن علامه،حمید ابراهیمی و محسن صفا با بررسی مطالعات تجربی که در زمینه خلق دانش و سرمایه فکری صورت گرفته به دنبال بررسی رابطه بین خلق دانش و سرمایه فکری از طریق ایجاد الگوهای همبستگی بین این دو عنصر،در بانکها می باشد.در این پژوهش از روش سنجش مدیریت دانش برای بررسی اشکال خلق دانش در جهت ارزیابی روابط بین اجزای مختلف سرمایه فکری در شعب منتخب بانکهای کشاورزی مازندران بر اساس مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.نتایج نشان می دهد که خلق دانش تاثیر معناداری بر گردآوری سرمایه انسانی دارد.شناخت گراها و پیوندگراها خلق کننده اصل دانش در صنعت بانکداری به حساب می آیند.سرمایه انسانی اثر معناداری بر سرمایه مشتری و سرمایه ساختاری دارد.سرمایه مشتری نیز تاثیر مهمی بر شکل گیری سرمایه ساختاری می گذارد.

4. هدف تحقیق داود طالبی ،افسانه احمدی و مینا فدوی «بررسی رابطه سرمایه فکری و عملکرد سازمانی پژوهشگاه علوم وفنون هسته ای –سازمان انرژی اتمی ایران» می باشد.زیرا شناسایی و تبیین اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی از جمله نیازهای استرتژیک این پژوهشگاه برای حرکت به سوی سازمان دانش محور و یادگیرنده است. در این تحقیق از پرسش نامه ای با 52 گویه بر اساس مدل بنتیس برای سنجش سرمایه فکری و چارچوب مدل تعالی سازمان ،حوزه نتایج کلیدی عملکرد برای سنجش عملکردی سازمانی،به منظور جمع آوری داده ها استفاده شده است.با بکارگیری نرم افزارSPSS در تحلیل داده ها از روشهای آماری آزمون t تک نمونه ای برای شناخت وضعیت موجود سرمایه فکری و عملکرد سازمانی پژوهشگاه و از آزمون T دو گروه مستقل و آنالیز یک طرفه برای مقایسه میانگین هر یک از متغیرهای تحقیق بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شده است.آزمون فرضیات فرعی و اصلی با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون انجام گرفت.نهایتا برای تعیین موثرترین متغیر اصلی بر عملکرد یا اولویت بندی از روش رگرسیون چند متغیره استفاده گردید نتایج نشان داد که سرمایه فکری و اجزای آن یعنی سرمایه انسانی ،سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای بر عملکرد پژوهشگاه تاثیر مثبت و معنی داری دارند.

5. انوری رستمی و سراجی(1384)در تحقیق که با عنوان «[سنجش سرمايه فكري و بررسي رابطه ميان سرمايه فكري و ارزش بازار سهام شركت‌هاي بورس اوراق بهادار تهران](http://www.daneshnews.com/NEWS/view.aspx?mid=3&bid=23&nid=2906)» انجام دادند که به چند سوال پاسخ می‌داد. اولين سوال اين است كه چگونه مي توان ارزش سرمايه‌هاي فكري را بر آورد يا محاسبه كرد؟ سوال اساسي دوم اين است كه آيا رابطه معناداري ميان ميزان سرمايه‌هاي فكري محاسبه شده شركت‌ها و ارزش بازاري سهام آن‌ها وجود دارد؟ و در نهايت اين كه، جهت محاسبه سرمايه‌هاي فكري كدام يك از روش‌هاي سنجش از توان تبيين بالاتري برخوردارند و رابطه بهتري را با ارزش بازاري سهام شركت‌ها نشان مي دهند؟ جهت پاسخگويي به سؤالات مذكور، بر اساس داده‌هاي 7. ساله شركت‌هاي بورس اوراق بهادار تهران طي سال‌هاي 1376 الي 1382، پنج روش سنجش در محاسبه سرمايه‌هاي فكري مورد آزمون آماري قرار گرفت. نتايج آزمون‌هاي آماري بيانگر آن است كه در سطح اطمينان 95، روش‌هاي پيشنهادي چهارم و پنجم سنجش ارزش سرمايه‌هاي فكري شركت‌ها، همبستگي بالا و معناداري را (با مقادير ضريب همبستگي بالاتر از 0.97) با ارزش بازاري سهام شركت‌ها و صنايع بورس اوراق بهادار تهران نشان داده­اند و با توجه به مقادير ضريب تعيين بالاتر نسبت به سه روش اول و دوم و سوم از توان تبيين بهتري برخوردار بوده اند. نتيجه كلّي اين تحقيق بيانگر اهميّت سرمايه‌هاي فكري، درك اهميّت ارزش آن از سوي سرمايه گذاران و همبستگي بالاي سرمايه‌هاي فكري با ارزش بازاري سهام شركت‌هاي بورس اوراق بهادار تهران است.

6. دوست محمدی (١٣٨٦)، در تحقيقي تحت عنوان «برّرسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدا و سیما» انجام داده است. در این تحقيق فرهنگ به مثابه عاملی فراگیر در سازمان شناخته شده که مهّمترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان داشته است. هدف تبیین و تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی در صدا و سیما بوده است و محقق ده فرضیه فرعی با محوریت وجود رابطه معنی دار بین عملکرد و فرهنگ سازمانی تدوین نموده و مورد آزمون قرار داده و چنین نتیجه میگیرد که بین عملكرد و فرهنگ سازماني رابطه معنی داری وجود دارد.

7. رهنورد و نیکزاد (1388)تحقیقی را باعنوان «ايجاد همترازي بين عناصر سازماني در پرتو نقاط مرجع استراتژيك و رابطه آن با عملكرد سازماني» انجام داده اند که. يافته‌هاي پژوهش نشانگر آن هستند كه اولاً همترازي نسبتاً بالايي بين عناصر سازماني پيشگفته برقرار است، ثانياً بين همترازي و عملكرد سازماني همبستگي مثبتي وجود دارد.

8 . نتایج پژوهش ویدا مجتهدزاده،سید حسین علوی طبری و مهرناز مهدی زاده (1388) در «بررسی رابطه سرمایه فکری (و اجزای آن)و عملکرد صنعت بیمه از دیدگاه مدیران» نشان می دهد ،سرمایه های فکری،انسانی،مشتری (رابطه ای) و ساختاری در بررسی جداگانه و مستقل از یکدیگر،با عملکرد رابطه معنادار دارند؛در حالیکه در بررسی همزمان صرفا رابطه سرمایه ساختاری و انسانی با عملکرد معنادار است.

9. تحقیق دیگری تحت عنوان «الگوی اندازه گیری سرمایه فکری در سازمان‌های ایرانی» توسط قرشی (1386) در مورد فعالیت هیئت مدیره 30 شرکت بورس اوراق بهادار تهران، با هدف ارائه الگویی برای گزارش دهی سرمایه فکری متناسب با شرکت‌های ایرانی است که در قالب 6 بخش دانش و مهارت‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، ارتباط با ذی نفعان شهرت وتصویر سازمان، زیر ساخت‌های فناوری وحقوق مالکیت معنوی انجام شده است. برای این منظو ر یک فرضیه اصلی و7 فرضیه فرعی بوده و نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان می‌دهد: که فرضیه فرعی اول تأیید می‌شود و فرضیه‌های دوم تا هفتم به عنوان شاخص‌های با اهمیت در الگوی اندازه گیری سرمایه فکری سازمانهای ایرانی شناخته و تأیید شده است و می‌توان از فرضیه اول اگرمیزان معنی داری 2 دامنه کمتر از 025/0 می‌باشد این فرضیه تأیید می‌شود.

**ب)تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور**

1. رابطه بین تجربه و(به عنوان جزئی از سرمایه فکری) و عملکرد شرکت توسط پیرسی، کالکا و کاتسکیس (1998) مطالعه شده که اثر مثبت تجربه رابر بازدهی سرمایه گذاری، سهم بازار و رشد فروش تأيید کردند(نقل از عالم، رجبی فرد و حاجی بابا علی،1388،ص197). همچنین نتایج میکالیزین در سال 1996 نشان داده که دانش فنی کارکنان بر عملکرد شرکت تأثیر دارد.(همان منبع).

2. ریاحی(2003) در تحقیقی به برّرسی ارتباط میان سرمایه فکری و عملکرد شرکت‌های بازرگانی چند ملّیتی آمریکایی پرداخته و نتایج وی حاکی از وجود ارتباط مستقیم و معنی داری بین سرمایه فکری و عملکرد شرکت‌های بازرگانی می‌باشد .

3. زو و فینک[[40]](#footnote-40) (2003)مفهوم شبکه سرمایه فکری را به عنوان حلقه نظام مند رابطه میان سرمایه فکری و مدیریت دانش مطرح نموده و واکسلر(2002) نیز به برّرسی ارتباط میان سرمایه فکری حافظه سازمانی پرداخته است..

4. پاکو(2007) نشان داده است که در میان انواع مختلف دانش، شرکت‌ها مناسبترین منبع مزیت رقابتی را دانش تیمی و دانش فنی کارکنان می‌دانند(نقل از عالم، رجبی فرد و حاجی بابا علی،1388)

5 . بيتيتسي[[41]](#footnote-41)و همكاران(2004)در پژوهشي با عنوان رابطه بين اندازه گيري عملكرد،فرهنگ سازماني و سبك مديريتي به اين نتيجه رسيدند كه بين اندازه گيري عملكرد،فرهنگ سازماني و سبك مديريتي رابطه معني داري وجود دارد و اين‌ها به هم وابسته هستند.

6. جانسون و همکاران[[42]](#footnote-42)در مجموعه ای از مقالات خود بیان می‌دارند که سرمایه فکری از طریق مدیریت فرآیند سرمایه‌های انسانی، قابلیت برتری بخشی سازمانها را فراهم می‌کند(جانسون و همکاران، 2002، 1999). نتایج تحقیقات مختلف نشان داده است وجود یک چارچوب مشخص و ثابت برای حسابرسی سرمایه فکری در زمان حال و آینده ضرورت پیداکرده است. در این چارچوب باید کلیه اطلاعات با اهمیّت در رابطه با سرمایه فکری شرکت اعم از مالی و غیرمالی مدنظر قرارگیرد (گاتری و پتی[[43]](#footnote-43)،2000(

7. (هولبروک 2001([[44]](#footnote-44)بين مکانيزمهاي عدالت و عملکرد ارتباط معني داري بدست آوردند. بعبارت ديگر، مکانيزم‌هايي که منجر به مشکل در محيط کار مي شوند عملکرد شغلي را کاهش مي دهند.

8 . (هیلتن 2002)[[45]](#footnote-45) معتقد است هدف اصلی حسابرسی سرمایه فکری، تشخیص مشکلات موجود در رابطه با سرمایه فکری شرکت‌ها و پیشنهاد راه کارهایی برای بهبود مدیریت دانش و سیستم مدیریت سرمایه فکری است. آنان اعتقاد دارند حسابرسی مزبور می‌تواند نقش با اهمیتی درمورد حلّ مشکلات برنامه‌های مدیریت دانش داشته باشد.

**معرفي بانك قوامين**

**نام و نوع بانك:**

نام بانك عبارتست از بانكك قوامين (شركت سهامي عام) با مالكيت اشخاص غير دولتي و به استناد قانون اجازه تاسيس بانك هاي غير دولتي مصوب بيست و يكم فروردين ماه يكهزارو سيصدوهفتادو نه تاسيس يافته است و در چارچوب قانون پولي و بانكي كشور ، قانون عمليات بانكي بدون ربا ، مصوبات شوراي پول و اعتبار، بخشنامه هاي بانك مركزي ، اساسنامه و ساير مقررات موضوعه فعاليت مي نمايد.

موضوع بانك:

بانك در اجراي تحقق اهداف خود با رعايت قوانين و مقررات جاري و با اخذ مجوزهاي لازم مي تواند به كليه عمليات مجاز به شرح ذيل مبادرت نمايد. كه عمده آنها عبارتند از:

1- افتتاح و نگهداري انواع سپرده هاي روزشمار و بلندمدت و دسته چك

2- تحصيل تسهيلات ، وام ويا اعتبار ازداخل و خارج كشور از اشخاص حقيقي و حقوقي

3- اعطاي انواع تسهيلات به اشخاص حقيقي و حقوقي

4- نقل وانتقال انواع وجوه ، صدور انواع حواله و انجام كليه معاملات مرزبوط به انتقال نقدينه و اجراي دستور پرداخت مشتريان

5- انجام كليه معاملات ارزي از قبيل خريد و فروش ارز و انتقال وجوه و حواله هاي ارزي و غيره

6- صدور و تائيد و قبول هرگونه تعهد نامه يا ضمانت نامه بانكي اعم ازريالي و ارزي

7- خريد و فروش اوراق مشاركت و اوراق بهادار دولتي و غير دولتي به حساب بانك و يابه نمايندكي و وكالت از طرف اشخاص

8- انجام معاملات طلا ، نقره ، فلزات وكالاهاي مورد معامله در بورس با رعايت قوانين و مقررات مربوطه . وغيره...

مدت ، تابعيت و مركز اصلي بانك :

فعاليت بانك از تاريخ تاسيس به مدت نامحدود خواهد بود. تابعيت بانك ايراني بوده و مركز اصلي آن واقع در استان تهران ، شهرتهران، ميدان آر‍ژانتين ، ابتداي بزرگراه آفريقا، برج قوامين مي باشد.

اركان بانك :

الف – مجامع عمومي صاحبان سهام

ب- هيات مديره

ج – مدير عامل

د – بازرس

**وظايف و اختيارات مجامع عمومي :**

وظايف و اختيارات مجامع عمومي و فوق العاده بانك ، همان وظايف و اختيارات مندرج در قانون تجارت براي مجامع عمومي عادي و فوق العاده شركتهاي سهامي عام است.

**تعداد اعضاي هيات مديره :**

بانك بوسيله هيات مديره اي مركب از پنج عضو اصلي اداره مي شود كه بوسيله مجمع عمومي عادي ازبين صاحبان سهام انتخاب مي شوند و همه آنها قابل عزل و انتخاب مجدد مي باشند .

مدير عامل :

هيات مديره بايد يك نفر شخص حقيقي را از بين اعضاء خود يا خارج از هيات مديره را بعنوان مدير عامل بانك انتخاب نمايد و حدود اختيارات ، مدت تصدي ، حقوق وساير شرايط استخدامي او را تعيين كند.

**صاحبان امضاي مجاز :**

كليه اوراق ، قراردادها و اسناد تعهدآور بانك ، توسط اشخاصي كه هيات مديره تعيين كند امضاء مي شود . اسامي اين افراد طي صورت جلسه اي به اداره ثبت شركتها جهت درج در روزنامه رسمي اعلام مي شود.

**انحلال و تصفيه بانك :**

مجمع عمومي فوق العاده بانك ، به پيشنهاد هيات مديره مي تواند راي به انحلال بانك بدهد . گزارش پيشنهادي هيات مديره بايد شامل دلايل و عواملي باشد كه اعضاي هيات مديره به استناد آن ، پيشنهاد انحلال بانك را ارائه نموده اند .

و هرگاه بانك منحل گردد ، تصفيه امور آن با متابعت از قانون پولي و بانكي كشور و قوانين و مقررات مربوطه به عمل خواهد آمد .

جزئيات تاسيس بانك :

1- نام پيشنهادي بانك : بانك قوامين

2- ميزان سرمايه پيشنهادي براي تاسيس بانك : 3400 ميليارد ريال چ

3- چگونكي تامين سرمايه :

الف – از طريق موسسين : 70 درصد ب – از طريق پذيره نويسي عمومي : 30 درصد

4 - فهرست اعضاي هيات موسس و ميزان سهام هر يك از آنان:

1 – بنياد تعاون ناجا 2 – شركت انبوه سازان سبز انديشان 3 – موسسه صندوق تعاون و سرمايه گذاري مسكن

4 – شركت مهندسي عمران و توليدي نيرو 5 – شركت ناجي پاس 6 – موسسه تامين اقلام مصرفي كاركنان ناجا

7 – شركت پ‍ژوهش و توسعه ناجي 8 – شركت سرمايه گذاري مهرگان 9 – موسسه ناجي سازان امين

10 – شركت صنعتي و توليدي فولاد و سيم تاكستان 11 – شركت سرمايه گذاري هتل هاي پارس 12 – موسسه ناجي نشر 13 – شركت گردشگري شايان شار كيش 14 – شركت لاله كامپيوتر

تعداد شعب:

تعداد شعب بانك در استان تهران 63 تا شعبه مي باشد كه همه اين شعبه ها زير مجموعه يك سرپرستي تحت عنوان سرپرستي استان تهران فعاليت مي نمايند.

**منابع و ماخذ**

**منابع فارسي :**

1- آذر عادل مؤمني، منصور، 1380، «**آمار و کاربرد آن در مديريت**»، جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.

2- اصلاني، امير، 1384، «**روش‌هاي تحقيق در علوم اجتماعي**»، تهران، نشر ميدان.

3- بيگي، تورج(1386)، بررسي تطبيقي اثرات سرماية فکري بر عملکرد سازماني صنعت بانکداري ايران در دو بخش دولتي و خصوصي، پايان نامه کارشناسي ارشد، دانشکده ادبيات دانشگاه بوعلي سينا.

4ـ پرویز راد ، پیمان (1381) ، " از اندازه گیری عملکرد تا مدیریت عملکرد " ، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت ، تهران .

5- ثاقب تهراني، مهدي و تدين، شبنم، 1380، «**مديريت فناوري اطلاعات»**، انتشارات مركز آموزش مديريت دولتي.

6- خاکي، غلامرضا، (1379)، «**روش تحقيق در مديريت**»، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامي.

7- خاوندکار، جلیل، خاوندکار، احسان و متقی، افشین، 1388، «**سرمایه فکری؛ مدیریت توسعه و مدل‏های سنجش»،** تهران: مرکزآموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

8- دلاور، علي ،1380، «مباني نظري و عملي پ‍‍ژوهش در علوم انساني و اجتماعي» ، تهران : انتشارات رشد.

9- رابینز، اسیفن، پی، 1384، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه و تألیف فرزاد امیدواران، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

10- رابینز، استیفن، 1386، «مبانی رفتار سازمانی»، ترجمه علي پارسائيان و سيد محمود اعرابي، تهران: دفتر پژوهش‎های فرهنگی.

11- رضائيان، علي ، (1380)، مديريت رفتار سازماني ، تهران : انتشارات سمت.

12-رهنورد، فرج اله و كاظم نژاد، سعید (1388)، ايجاد همترازي بين عناصر سازماني در پرتو نقاط مرجع استراتژيك و رابطه آن با عملكرد سازماني، **نشريه مديريت دولتي،** دوره یک، شماره 2، صص19-.

13- زاهدی، محمد و لطفی‎زاده، فرشته، 1386، «ابعاد و مدلهای اندازه‎گیری سرمایه فکری»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 55، صص64-3.

14- زنجیردار، مجید، کهن، علی، سلطان‎زاده، علی‎اکبر، 1387، «مدیریت اندازه‎گیری و گزارشی از سرمایه فکری»، ماهنامه اتاق بازرگانی، شماره 4، ص10.

15- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازي، الهه،(1380)، «روشهاي تحقيق در علوم رفتاري»، چاپ پنجم تهران : انتشارات آگاه.

16- سکاران, اوما 1381، «روش تحقيق در مديريت» ترجمة محمد صائبي و شيرازي، چاپ اول، تهران : مرکز آموزش مديريت دولتي.

17- سلطاني، محمدعلی، 1381، «بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدا و سیما»، مجلهرادیو، سال هفتم، شماره 47، ص77-81.

18- عبدالرحماني، علی و پارسائیان، علی (1387) مديريت مالي، انتشارات سمت.

19- عسگريان،مصطفي(1370)، مديريتنيرويانساني،تهران: جهاددانشگاهي.

20- علاقه‌بند، علي (1386). اصول مديريت آموزشي. تهران: نشر روان.

21- علوی، علی و قریشی، روح اله (1386)، الگوی اندازه گیری سرمایه فکری در سازمانهای ایرانی، ماهنامه اندیشه مدیریت، سال اول، شماره 2، تهران، صص150-127.

22- علیپور آذر، رضوان(1381)، بررسی نگرش دبیران منطقه 9 نسبت به عملکرد آموزشی مدیران و عوامل مؤثر بر آن در مدارس، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تبریز.

23ـ علیرضائی ، محمدرضا . و میرحسنی ، سیدعلی (1381) ، " ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد برای کلیه سطوح عملکردی سازمانها " ، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد ، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .

24- غلامی، حسین و نورعلیزاده، حمیدرضا، 1384، «**مقایسه روش‎های ارزیابی عملکرد**»، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

25- فطرس، محمدحسن و بیگی، تورج (1388)، الگوهای اندازه گیری سرمایه فکری با نگاهی به بخش خدمات، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره 203، صص35-24.

26- قرشی، روح اله (1386)، **طراحی الگوی اندازه گیری سرمایه فکری سازمان،** پایاننامه کارشناسي ارشد، دانشگاه امام صادق، معارف اسلامی و مدیریت.

27- قلیچ لی، بهروز، مشبکی، اصغر، 1385، «نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری در سازمان: مطالعه دو شرکت خودروسازی»، فصلنامهدانشمدیریت، شماره 75، ص 125-147.

28- کاپلان ­رابرت، ­نورتون­دیوید(1388)، **نقشه استراتژی­­تبدیل­دارایی­های ­نامشهود به ­پیامدهای ­مشهود**،­ ترجمه [حسین اکبری](http://www.adinebook.com/gp/search/ref=pd_sa_top/786-5945118-1088672?search-alias=books&author=%D8%AD%D8%B3%DB%8C%D9%86+%D8%A7%DA%A9%D8%A8%D8%B1%DB%8C&select-author=author-exact)،[مسعود سلطانی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref=pd_sa_top/786-5945118-1088672?search-alias=books&author=%D9%85%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF+%D8%B3%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%86%DB%8C&select-author=author-exact) و [امیر ملکی](http://www.adinebook.com/gp/search/ref=pd_sa_top/786-5945118-1088672?search-alias=books&author=%D8%A7%D9%85%DB%8C%D8%B1+%D9%85%D9%84%DA%A9%DB%8C&select-author=author-exact)، تهران: ­انتشارات آسیا.

29- کریمی،تورج(1385)، مدل‌هاي نوين ارزيابي عملكرد سازماني، مجله تدبیر، سال هفدهم ،شماره 171.

30- ميرسپاسي، ناصر، 1376، «مديريت منابع انساني و روابط کار و نگرش راهبردي»، تهران: انتشارات شروين.

31- میرسپاسی، ناصر، 1382، «مديريت استراتژيك منابع انساني (با نگرش به روند جهاني شدن)»، تهران: انتشارات مير.

32- مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی (1377)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی،تهران: انتشارات مروارید.

**منابع خارجي:**

1. Arora, A. and Gambardella, A. (1990), “Complementarity and external linkages : the strategies of the large firms in biotechnology”, Journal of Industrial Economics, Vol. XXX V III, pp. 361-379.
2. Bellinger, G., Castro, D., Mills, A. (), **Data, Information, Knowledge, and Wisdom**.http://www.**systems-thinking**.org/dikw/dikw.htm
3. Bititci, U., K. Mendibil, S. Nudurupati, T. Turner, and P. Garengo (), **The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles,** In: A. Neely, M. Kennerly, and A. Waters (ed.), Performance measurement and management: public and private, Centre for Business Performance, Cranfield.University, Cranfield: .
4. Bloemer J. , Ruyter K. , Peeters P (), Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction, **International Journal of Bank Marketing,** MCB University Press, Vol.  pp.
5. Bontis, N () , Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**, journal of Managing Decision** ,Vol. , No. , pp. .
6. Bontis, N. () ‘National intellectual capital index: a United Nations initiative for theArab region’, Journal of Intellectual Capital, Vol. , No. 1, pp..
7. Brooking, A () **Intellectual Capital: Core Asset for the ThirdMillennium Enterprises**, International Thomson Business Press, London, Vol. , No. , pp.
8. Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H.Y (), Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, **Journal of Intellectual Capital**,
9. Edvinsson, L. and Malone, M.S (), **IntellectualCapital: Realizing Your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower**, New York: Harper Business.
10. Engstrom, T. J.; Westnes, P.; and Westnes, S. F, (), Evaluating Intellectual Capital in the Hotel Industry, **Journal of intellectual capital**, Vol. , No, pp:.
11. Hsu,Ya-Hui. Fang, Wenchang (), **Intellectual capital and newproduct development performance**: The mediating role of organizationallearning capability”, Technol. Forecast. Soc. Change, available .in[http://**dx.doi**.org//j.techfore...]
12. Johnson W (), Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital, **Journal of Intellectual Capital**; Vol.  No. ;
13. Suibi, W. H.A (), An Integrative Taxonomy of Intellectual Capital: Measuring the Stock and Flow of Intellectual Capital Components in the Firm. **International Journal of Technology Management**, V(), -
14. Jardón, Carlos Maria F. and Martos, Maria Susana (), Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.  Iss: , pp. - 
15. Kong, Eric (), The Strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector, **journal of intellectual capital**, vol 8, No., pp -
16. Marr B., Schiuma G, Neely,A (), **Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets**, Business Process Management Journal, Vol.  No. . pp. -
17. Marr, B.(), **Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital**, Published by the Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The chartered Institute of Management Accountants.
18. Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory,M. and Kennerley, M. (),Performance Measurement system Design: Developing and Testing aprocess-based Approach", **International Journal of Operations&ProductionManagement**, Vol. No.,pp
19. Tekgen, R. L(), **Contact points and flash pints: Conceptulizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview**, human resource Management Review.vol).pp.
20. Fernandez, Pablo(2008)." Valuing Companies by Cash Flow Discounting:Ten Methods and Nine Theories" A previous version of this paper was published in 2007: ***Managerial*** Finance, Vol. 33 No 11, pp. 853-876, new version in:([www.ssrn.com](http://www.ssrn.com))
21. Vasile , B , (2008) . " factors of the earning functions and their influnce on the intellectual capital of an organization ", Journal of applied Quantitative methods,Vol.3 ,No.4.
22. Rose and Barrons, (2005) ."The Effect of Disclosing Intellectual Capital( The Core Asset for theThird Millennium Economic entities) on the Internal and ExternalFinacial Statements’Users".
23. Seetharman,a. hadi helmi bin zaini sooria and saravanana,s.(2002) “intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy”.journal of intellectual capital, vol.3, issue 2.
24. Gupta, O. and Roos, G. (2001), “Mergers and acquisitions through an Intellectual capital perspective”, Journal of Intellectual capital, Vol.2 No. 3, pp. 297-309.
25. Bonthis, N., Keow, W,C,C. and RIChardson, S. (2000), “Intellectual capital and Business performance in Malaysian Industries”, Journal of Intellectual capital, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
26. Bontis,N.,Dargonetti,N,C., Jacobsen ,K.and Roos ,G.(1999), “ The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resource ”, European Management Journal , Vol .17 No.4 ,pp.391-402
27. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), Intellectual capital : Realizing your Company’s True value by Finding its Hidden Brain Prower, Harper collins Publisher Inc, New york, NY.
28. Roos, J. G, Roos, G, Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L (1997). "**Intellectual capital: Navigating in the new business landscape**.”Houndsmills, Basingtoke: Macmillan.
29. Stewart, T.A. (1997), “**Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations”,** Doubleday, New York, NY.
30. Bontis, N. (1996), “There’s a price on your head : managing intellectual capital strate gically”, Business Quarterly, Summer, pp. 40-47.

1. - Estwart [↑](#footnote-ref-1)
2. - organizational etuhing and econiming Devlopment [↑](#footnote-ref-2)
3. 3- organizational(structural) capital [↑](#footnote-ref-3)
4. - human capital [↑](#footnote-ref-4)
5. - Bontis [↑](#footnote-ref-5)
6. - Wright [↑](#footnote-ref-6)
7. - Sabay [↑](#footnote-ref-7)
8. - Vasil [↑](#footnote-ref-8)
9. . Roos & Barons [↑](#footnote-ref-9)
10. . Vasil [↑](#footnote-ref-10)
11. . Sitarman & etal [↑](#footnote-ref-11)
12. .Human Capital [↑](#footnote-ref-12)
13. - Brooking [↑](#footnote-ref-13)
14. .Chen &etal. [↑](#footnote-ref-14)
15. - Kong [↑](#footnote-ref-15)
16. - Structural Capital [↑](#footnote-ref-16)
17. .Relative Capital [↑](#footnote-ref-17)
18. .Kong [↑](#footnote-ref-18)
19. . Talvokdar [↑](#footnote-ref-19)
20. .Marr &Schiuama [↑](#footnote-ref-20)
21. .Edvisson&malon [↑](#footnote-ref-21)
22. - Pablos [↑](#footnote-ref-22)
23. - Roos&etal. [↑](#footnote-ref-23)
24. .Van den Berg [↑](#footnote-ref-24)
25. . Morhed & Grifin [↑](#footnote-ref-25)
26. 1. Miner [↑](#footnote-ref-26)
27. . Dubrin & etal. [↑](#footnote-ref-27)
28. .Tangen [↑](#footnote-ref-28)
29. .Neely&etal [↑](#footnote-ref-29)
30. .LangingIndiractor [↑](#footnote-ref-30)
31. .Ghalyani& Crowe [↑](#footnote-ref-31)
32. .Balanced Score Card [↑](#footnote-ref-32)
33. . Ghalyani& Crowe [↑](#footnote-ref-33)
34. .athkinson&wells [↑](#footnote-ref-34)
35. .yelsey [↑](#footnote-ref-35)
36. 1. Hersey & Gold Smith [↑](#footnote-ref-36)
37. . Atkinson [↑](#footnote-ref-37)
38. . porter &lawler [↑](#footnote-ref-38)
39. . Lorsch&lawrence [↑](#footnote-ref-39)
40. .Zhou&Fink [↑](#footnote-ref-40)
41. .Bititci [↑](#footnote-ref-41)
42. .Johnson &etal. [↑](#footnote-ref-42)
43. 4. Guthrie&petty [↑](#footnote-ref-43)
44. . Holbrook [↑](#footnote-ref-44)
45. 6. Hylton [↑](#footnote-ref-45)