

مروری بر مفاهیم و الگوهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

رزیتا سپهرنیا*

امروزه ما در معرض توصیف‌های بی‌روح از سازمان‌های مجازی، شبکه‌ای و بی‌مرز قرار داریم. در صورتی که سازمان‌های امروزی به واسطه حضور پرسنل دانشی بیش از پیش از روح و حس برخوردار است. به نحوی که کارکنان سازمان‌ها هم‌اکنون کارکنان اقتضایی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با شناسایی نوسان‌های آتی محیطی می‌توانند با ابتکار عمل و توانایی‌های ویژه، مبتکر تولید فرصت برای تصمیم‌گیری در سازمان‌های خود باشند.

در شرایط کنونی آنچه باعث مزیت رقابتی سازمانی نسبت به دیگری می‌شود فقط سرمایه‌های مشهود و مالی نمی‌باشد بلکه تکیه بر سرمایه‌های نامشهود سازمانی است. تقلید فرهنگ سازمان و شیوه عمل آن به مراتب دشوارتر از تقلید تکنولوژی، راهبرد یا حتی محصولات و خدمات است. از این رو فرهنگ و توان، منابع مهم توفیق سازمان محسوب می‌شوند چیزی که می‌توان از آن بعنوان سرمایه نامشهود نام برد. این سرمایه نامشهود (فرهنگ سازمانی) در صورت تحقق می‌تواند منجر به عملکرد مطلوب و افزایش وفاداری و تعهد افراد شده و میان مشتریان و سازمان و کارکنان مناسبات مطلوب را ایجاد کند.

با چنین دیدگاهی برای بررسی موقعیت‌های بهبود مستمر سازمانی ارزیابی فرهنگی، جایگزینی بر الگوهای ارزیابی عملکرد سنتی شده است. در این مقاله با تکیه بر مفاهیم پایه‌ای، به مقایسه ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی پرداخته شده است. خروجی چنین ارزیابی فرهنگی در سازمان، نوید شرایط تازه، مبشر آزادی و رشد شخصی، علاوه بر ارتقا و تحقق آرمان‌های سازمانی خواهد بود. در سازمان‌های نوین، سازمان با ارزیابی فرهنگی به پرسنل خود فرصت مناسب و ابزار مناسب

* دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی واحد علوم تحقیقات تهران؛

آموزشی می‌دهد تا با توفیق شخصی در برابر سازمان متعهد شده و با ایجاد خلاقیت و ارزش‌آفرینی برای مشتریان سازمان، و به‌کارگیری ابتکار و نوآوری خود سبب سودآوری و اثربخشی بیشتری شود.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی فرهنگی؛ الگوهای نوین ارزیابی فرهنگی؛ سرمایه
نامشهود

مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. شاید بتوان یکی از مؤلفه‌های اصلی پیشرفته بودن جوامع را جنبش اندازه‌گیری دانست. در این میان، اندازه‌گیری عملکرد^۱ خود به‌عنوان یک موضوع عمومی، عملکردهای مختلف موجود در صحنه کسب و کار را شامل می‌شود. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به‌خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک نظام به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. اما مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید و سرانجام این پدیده منجر به مرگ سازمانی خواهد بود (عادلی، ۱۳۸۴: ۱۲۵).

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش کشیده است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به‌عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه کاپلان و نورتون در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در حوزه‌های سرمایه‌های غیرمشهود نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (Kaplan and Norton, 1992: 7-9). کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی عامل

حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه، کامیابی و رفاه ملت‌هاست. توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتی که سازمان‌های دولتی ارائه می‌کنند و همچنین تأمین رضایت شهروندان و انجام هدفمند امور در سازمان‌ها توجه به عملکرد مدیریت و ارزیابی آن را الزامی می‌سازد. اموری که شاید نتوان همگی را تحت شاخص‌های مالی مورد توجه و ارزیابی قرار داد. در این میان فرهنگ و نهادهای فرهنگی به دلیل ماهیت کیفی خود با شاخص‌های کمی قابل بررسی و اندازه‌گیری نمی‌باشند. از طرفی در راستای سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و تبیین اصول راهبردی این حوزه‌ها نیازمند ارزیابی و سنجش مؤلفه‌های فرهنگی هستند، لذا برای بررسی چگونگی ارزیابی این مفاهیم باید به مفاهیم اساسی ارزیابی و مدل‌های موجود توجهی ویژه کرد و با استخراج مبانی مورد نظر به معرفی و ارائه الگوهای ارزیابی فرهنگی اقدام نمود. در راستای تحقق این امر ابتدا با ترسیم موقعیت فرهنگ و نهادهای فرهنگی ضرورت ارزیابی این حوزه را متذکر شده و سپس با مرور مدل‌های ارزیابی به معرفی آنها می‌پردازیم.

۱ مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، به مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع برای دستیابی به هدف‌ها و شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از طرفی ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است (دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۷۹: ۲). به‌طور کلی

نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش، اندازه‌گیری، مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (Gregory and Neely, 1995: 85).

ورد و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد. کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶). به‌طور کلی ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (طبرسا، ۱۳۷۸: ۴). ارزیابی عملکرد می‌تواند براساس اهداف زیر صورت گیرد:

۱. اهداف استراتژیک: شامل مدیریت استراتژیک و تجدیدنظر در استراتژی‌هاست.
 ۲. اهداف ارتباطی: شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخورد و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است.
 ۳. اهداف انگیزشی: شامل تدوین نظام پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.
- مسئله ارزیابی عملکرد (عامل مورد بررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های

مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلان در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان ها آشکار ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها و رقابت بازار بود (کاپلان، ۱۹۹۲: ۷۸).

۲ چه چیزی باید ارزیابی شود؟

شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد برجسته، فقط با نگاه سطحی به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود. باید اطمینان حاصل کرد که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و این شاخص ها مطابق با عملکرد کارکنان می باشد. از این راه سازمان می تواند کارکنان را برای ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی مؤثر باشد. از آنجا که کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سودمندی درباره آنچه که از نظر مشتریان ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کنند.

همچنین اعلام نمایند که در چه زمینه هایی، بین استراتژی و واقعیت های روزمره، گسستگی وجود دارد. با ایجاد ارتباط شفاف بین هدف های کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. علاوه بر لزوم تعیین شاخص های عملکرد مناسب برای اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل مؤثر و اثربخش با محیط پیرامون برای ایفای نقش برتر امری ضروری است. تعیین مصادیق درباره شایستگی هایی

نظیر ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، مشتری‌مداری، کار تیمی و ... افراد را برای اجرای بهینه نقش خویش یاری می‌کند (درویش و تاج‌الدین، ۲۰۰۹).

۳ ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی^۱ ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات تلاش زیادی را در این باره اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی درباره ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶). علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری می‌باشد، از این رو وجود یک سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست.

۴ اهداف ارزیابی عملکرد

۱. کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری،

۲. شناسایی نقاط ضعف، قوت و مشکلات سازمان و تلاش برای شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها،
۳. بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده دولت،
۴. بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی برای اجرای برنامه‌های مصوب،
۵. ارتقای پاسخ‌گویی درباره عملکرد برنامه‌ها،
۶. ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات، رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی که هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان (دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۷۹: ۳).

۵ فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، گذراندن مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری است:

۵-۱ تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها

شاخص‌ها، مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. در نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز^۱، مأموریت^۲، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی، و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم را داشته باشند که عبارت است از:

Specific: شاخص باید مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی جامع، مانع، شفاف، ساده،

1. Vision
2. Mision

واضح و صریح باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.
Measurable: قابل اندازه گیری باشد و سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

Achievable: قابل دستیابی باشد.

Realistic: واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها، مأموریت ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد آن مرتبط باشد.

Time Frame: در دوره ارزیابی چارچوب و محدود زمانی داشته باشد.

Database: داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶).

۲-۵ تعیین وزن شاخص ها، به لحاظ اهمیت و سقف امتیازات مربوطه

اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص ها چقدر است؟ آیا شاخص ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت اند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص ها روش هایی مانند لیکرت، گروه غیر واقعی^۱، بوردا^۲، انتخاب نظریات کارشناسان^۳ و فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۴ را می توان نام برد.

۳-۵ استانداردها و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال های گذشته به صورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می شود. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید

1. NGT
2. Borda
3. Expert Choice
4. Analytic Hierarchy Process (AHP)

واقع‌گرایانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را برعهده دارند جلب کرد.

۴-۵ ابلاغ انتظارات و شاخص‌ها به ارزیابی‌شونده

در روش‌های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی‌شونده از شاخص‌های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت‌های ارزیابی روبه‌رو می‌شود. اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی‌شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات مورد نظر در قالب شاخص‌ها به پرسنل سازمان اعلام شود تا آنها بتوانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرایندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند.

۵-۵ سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد مطلوب

در این مرحله فعالیت‌ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می‌گیرد. از این رو برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می‌کنیم. بنابراین نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی‌های لازم انجام می‌شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می‌شوند.

۶-۵ استخراج و تحلیل نتایج

باید تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد در آن شاخص را معین کرد. نکته این است که در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند

مورد توجه باشد، نتایج این اندازه گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می شود. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب، و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت یابی هم می توان از تکنیک طراحی آزمایش ها^۱ و برای کاهش خطا از (Six Sigma) که در سازمان های پیشرو بیشتر عملی است، استفاده کرد. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند^۲ و برای بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد است (تولایی، ۲۰۰۷).

۶ فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند است. ارزیابی عملکرد مستلزم پیمودن گام های متعدد است. گام های مورد نظر در ارزیابی عملکرد بدین شرح اند:

- تدوین و یا بررسی رسالت ها، مأموریت ها، اهداف کلان و استراتژی ها،
- تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد،
- تدوین و برقراری معیارهای (استانداردهای) عملکردی مرتبط با شاخص های ارزیابی،
- ابلاغ و اعلام انتظارات شاخص های ارزیابی به ارزیابی شونده،
- اندازه گیری عملکرد واقعی،
- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص،
- اعلام نتایج و نحوه دستیابی به آنها به ارزیابی شونده،
- اقدام به منظور به کارگیری عملیات اصلاحی برای بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق سازوکار بازخورد (طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، ۱۳۸۰: ۳۰).

۷ چگونگی انجام ارزیابی عملکرد

با بررسی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و از طرفی اهمیت این رویکرد، امروز مشاهده می‌کنیم که در بسیاری از سازمان‌ها پس از طی یک دوره ارزیابی وقتی عملکرد خود را ارزشیابی می‌کنند، هنوز از نظر برون‌داده‌ها و رضایت مشتری و فرایندهای خود با مشکل مواجه هستند. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از سازمان‌ها، فاقد نظام ارزیابی عملکرد به معنای واقعی هستند و عمدتاً آنچه که آنها مورد عمل و بررسی قرار داده‌اند شایستگی‌ها، خصوصیات فردی و بعضاً رفتارهای شغلی است. هر سیستم ارزیابی بایستی هدف‌های کاملاً روشنی داشته باشد و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و کارکنان آن طراحی گردد. هر مدلی که برای ارزیابی، انتخاب و به کار گرفته می‌شود بایستی آن را بومی کرده و از طریق آموزش، آن را فرهنگ‌سازی و مفهوم‌سازی نمود و در این مسیر از حمایت‌های مستمر عالی سازمان برخوردار شد. به‌طور کلی برای اجرای فرایند ارزیابی عملکرد وجود سه فاز ذیل ضروری است:

- فاز اول: شناخت سازمان.

- فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد.

- فاز سوم: تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد.

امروزه با توجه به نگرش‌های مختلفی که در خصوص حوزه مورد کاربرد ارزیابی عملکرد وجود دارد این فرایند را می‌توان در حوزه فردی، گروهی، فرایندی، و سازمانی مورد استفاده قرار داد. با توجه به ضرورت گسترش و اشاعه فرهنگ، نگرش فرایندی به‌عنوان یکی از رویکردهای جدید مدیریت کیفیت محسوب می‌گردد (ستاری‌فرد، ۱۳۸۴).

۸ ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای ارزیابی عملکرد

در این مرحله این موارد بررسی می‌شوند با چه روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌هایی می‌توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسب‌ترین خروجی‌ها دسترسی پیدا

کرد. مهم‌ترین ابزارها و تکنیک‌های لازم برای ارزیابی عملکرد به این شرح است:

۱. مشاهده،
 ۲. مصاحبه،
 ۳. پرسش‌نامه / فرم،
 ۴. گزارش‌های آماری، کتبی و سیستمی،
 ۵. استانداردها/ مدل‌های ارزیابی (سیستم‌های مدیریت کیفیت EFQM, ISO9001 و ...).
- کاربرد هریک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی‌کند، بلکه لازم است که با توجه به عاملی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد از هریک از این ابزارها به تنهایی و یا به صورت تلفیقی استفاده کرد (تاج‌الدین و درویش، ۲۰۰۹).

۹ روش‌های ارزیابی برنامه

۱. ارزیابی مبتنی بر هدف: به معنای میزان دستیابی برنامه به اهداف از پیش تعیین شده است؛
 ۲. ارزیابی مبتنی بر فرایند: به منظور درک چگونگی اجرای برنامه و نقاط ضعف و قوت آن؛
 ۳. ارزیابی مبتنی بر پیامد: تعیین منافع حاصله برای ارباب‌رجوع، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان.
- هدف عمده در انتخاب روش ارزیابی، دسترسی به اطلاعات سودمند برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی به صورتی ارزشمند و واقع‌گرایانه است. معمولاً سطوح چهارگانه‌ای را برای ارزیابی مطرح می‌سازند که عبارت است از: واکنش و احساس ارباب‌رجوع در قبال برنامه؛ یادگیری (بهبود گرایش، آگاهی یا دانش)؛ تغییر در مهارت‌ها (عملی ساختن یادگیری برای بهبود رفتار)؛ اثربخشی (بهبود عملکرد به خاطر بهبود رفتار). در این زمینه اطلاعات مربوط به یادگیری و تغییر ایجادشده در مهارت‌ها بسیار سودمند است (محمدیگی، ۲۰۰۴).

۱۰ انواع ارزیابی

ارزیابی به دو نوع کلی طبقه‌بندی می‌شود که عبارت است از:

۱. ارزیابی آینده‌نگر: نوعی ارزیابی است که قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود و برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت برنامه صورت می‌گیرد. بنابراین ارزیابی آینده‌نگر، مشخص می‌کند که آیا مسئله و نیازی هست که حقانیت ایجاد برنامه‌ای برای حل مسئله یا تأمین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ می‌دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد.

۲. ارزیابی گذشته‌نگر: برخلاف ارزیابی آینده‌نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می‌گیرد. ارزیابی گذشته‌نگر به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود:

الف) ارزیابی تکوینی: در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می‌شود و فرایندها و مدیریت برنامه را از لحاظ ذیل مورد بررسی قرار می‌دهد:

- کار آهسته.

- نیازهای مشتریان را مرتفع می‌کنند، یعنی مرتبط و مناسب می‌باشند.

- به صورت مطلوب منابع را برای دستیابی به نتایج مورد نظر به کار می‌گیرد.

ب) ارزیابی تجمیعی: ارزیابی است که در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت مناسب، در مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می‌گیرد. این فاصله زمانی، مدت زمان کافی برای تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد و پس از تکمیل یک برنامه انجام می‌شود. غیر از موضوعاتی که ارزیابی تکوینی بر آنها متمرکز است، ارزیابی تجمیعی موضوعاتی نظیر، اثربخشی در تحقق اهداف برنامه و خط‌مشی‌های دولتی مربوط را نیز دربرمی‌گیرد. بنابراین، ارزیابی در یک برنامه در حال اجرا می‌تواند تمام یا هریک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید.

۱۱ نتایج سیستم ارزیابی عملکرد

اجرای سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمان منافع بسیار زیادی را به دنبال خواهد داشت که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. وجود نظامی کاربردی برای تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت نقاط قوت‌ها و ضعف‌های عملکردی،
۲. تضمین انتقال استراتژی‌های سازمان به سطوح عملیاتی،
۳. زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزشی مبنی بر عملکرد کارکنان،
۴. کمی کردن شاخص‌های بهبود مستمر در سازمان،
۵. پرهیز از هرگونه قضاوت نادرست و تصمیم نامناسب در خصوص فعالیت‌های جاری،
۶. آگاهی دادن به مدیران ارشد سازمان در خصوص اثربخشی تصمیمات اخذشده قبلی.

۱۲ دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. دو دیدگاه اساسی سنتی و مدرن در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته شکل گرفته است. معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه‌مدت شده و در نتیجه هیچ‌گونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد. دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی‌شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند

سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود رضایت، ارتقای سطح کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان خواهد بود. براینکه این تلاش‌ها ایجاد خودارزیابی در سازمان‌هاست که پیامد وجود چنین نگرشی رشد، توسعه عملکرد و در نهایت تحقق سریع‌تر و بهتر اهداف سازمانی است.

جدول ۱ ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی

ویژگی‌ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت‌دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خوداستاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی‌شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبه به محاکمه)	گفت‌وگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

ملاحظه می‌شود که ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر

دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و در نهایت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است. دستگاه‌های دولتی باید بدانند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آنهاست و پدیده قضاوت و میج‌گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمان‌ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به‌طور مرتب برای بهبود آن تلاش می‌کنند. براینکه این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌هاست (طبرسا، ۱۳۷۸: ۶).

۱۳ الگوهای ارزیابی نوین

استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد^۱ که فقط بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند باعث بروز مشکلاتی برای سازمان شود. بدین معنا که شاخص‌های مالی نمی‌توانند با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا کنند و ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان متضاد بوده و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند (Ghalayini, 1997: 209). شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه‌های فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی از سازمان به‌جای کل سیستم تأکید دارند. از طرفی دیگر شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند. تمامی این موارد منجر به انقلابی در مدیریت عملکرد شده به‌طوری که محققان و کاربران به‌سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را نیز مورد توجه قرار دهند. بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد شده است. همچنین چارچوب‌های بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شده که هدف آنها، کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل‌های شناخته‌شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوب‌ها) معرفی خواهد شد (همان، ۱۹۹۷: ۲۵).

۱-۱۳ دیدگاه نوین ارزیابی عملکرد

امروزه ارزیابی عملکرد کم‌کم جای خود را به دیدگاه‌های نوین ارزیابی عملکرد داده به نحوی که ارزیابی، علاوه بر ترسیم موقعیت سازمانی؛ آینه‌ای برای رصد بهبود مستمر سازمان، ارتقای دانش سازمان و تعهدات پرسنلی را شامل می‌شود. البته هر یک از این روش‌ها در مقاله‌های مختلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند و معایب و مزایای هر یک به خوبی مشخص شده است. در ذیل فقط نام این روش آمده است.

- الگوی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱
- نظام مدیریت کیفیت ایزو^۲
- هرم عملکرد،
- نظام کارت امتیازی متوازن^۳
- فرایند کسب و کار،
- چارچوب مدوری و استیپل،
- روش تحلیل ذی‌نفعان،
- نظام مدیریت بر مبنای هدف^۴
- نظام مدیریت کیفیت جامع^۵
- روش مالکوم بالدريج،
- مدل تعالی سازمان^۶
- بازخورد ۳۶۰ درجه،
- مدل تعالی کانجی،
- طراحی کانون ارزیابی مدیران (مهدوی، ۱۳۸۷).

1. (AHP)
2. (ISO)
3. (BSC)
4. (MBO)
5. (TQM)
6. (EFQM)

۱۴ ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی. ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. تعاریف مختلف ارزیابی عملکرد معلوم می‌کند که ارزیاب، وضعیت فعلی سازمان را در راستای تحقق و دستیابی به اهداف مدون و مشخص مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌دهد. در ارزیابی عملکرد پیامد نهایی، سنجش و محک فاصله موجود و مطلوب سازمانی با توجه به تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. بنابراین در این حوزه با استناد و کمک از شاخص‌های کمی، به راحتی می‌توان به اندازه‌گیری سنجه‌های مورد توجه پرداخت و در نهایت با تعیین رتبه‌های آنها اولویت‌های آنان را ترسیم کرد. ولی در سازمان موارد دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند ملاک‌های ارزیابی سازمانی محسوب شوند. درحالی که کمی نبوده و مشهود نمی‌باشند. از این رو آنها سرمایه‌های غیرقابل لمس و یا سرمایه‌های نامشهود^۱ می‌گویند. این سرمایه‌ها به صورت کیفی در راستای عملکرد سازمان نقش آفرینی می‌نمایند. فرهنگ هر سازمان با ایجاد و خلق ارزش می‌تواند با ایجاد تعهد و وجدان کاری و همچنین ایجاد ارزش‌های افزوده در پی یادگیری پرسنلی در ارتقای سازمان و بهبود مستمر سازمانی ایفای نقش کند.

امروزه عملکرد در سازمان‌ها مبتنی بر کارکرد افراد می‌باشد، آنها با تبدیل داده‌ها به اطلاعات با کمک ابزار و ماشین‌آلات مختلف، آنها را به دانش و دانایی در وجود خویش به عنوان سرمایه انسانی تبدیل می‌کند. این اعضا فقط با عملکردهای اولیه ارزیابی نمی‌شوند بلکه با توجه به بار افزوده دانشی و با ایجاد ارزش افزوده سازمانی مورد سنجش‌های کیفی و نامشهود قرار گیرند. بنابراین در مدیریت‌های نوین سازمانی که بر مبنای مدیریت‌های دانایی محور اداره هستند، اعضا و پرسنل سازمانی^۲ با ایجاد ارزش برگرفته از فرهنگ سازمان و بیانیه و

1. Intangible Assets
2. Knowledge Workers

چشم‌اندازهای سازمانی با خلق همسویی، تعهد و وجدان کاری، یادگیری مستمر، خلاقیت و تعاملات همگرا سازمان را در تحقق مدیریت ارزش و بهبود مستمر به جلو می‌رانند. در چنین سازمان‌هایی دیگر نمی‌توان از ارزیابی‌های محدود سخن گفت بلکه باید از سیستم‌های ارزیابی همه‌جانبه‌نگر کیفی و کمی، به صورت سیستم‌های متعادل ارزیابی مانند آنچه کاپلان و نورتون بیان داشتند بهره‌مند شد. این چرخه چیزی نیست جز ارزیابی فرهنگی سازمان. لذا ارزیابی فرهنگی با تکیه بر استخراج فرهنگ پرسنلی و به صورت اخلاقی و ارزشی به ارزیابی سازمان می‌پردازد.

۱۵ مقایسه ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

معنایی که از سازمان داریم در حال تغییر است. معنای اولیه سازمان، که می‌توان آن را اولین نظریه سازمان نامید به وسیله فردریک کبیر، در قرن هجدهم و به هنگام تعریف ارتش جدید از سه قسمت تشکیل می‌شود: پیاده‌نظام، سواره‌نظام و توپخانه کشتی. به عبارتی، سازمان با چگونگی انجام کارهای متفاوت تعریف می‌شود. این مفهوم اساسی شالوده تمامی سازمان‌های نظامی در جنگ جهانی دوم بود. نخستین کوششی که برای تعریف سازمان کسب و کار شد مبتنی بر همین مفهوم پایه‌ای بود. هنری فایول در دوران جنگ جهانی نظریه کسب و کار را مطرح کرد. براساس آن هدف از ایجاد سازمان، انجام کار است. که برای آن باید ساختاری ایجاد کرد که کارهای مشابه را در یک قسمت متمرکز کند. پس از جنگ جهانی اول و تجدید سازمان شرکت جنرال موتورز، آلفرد اسلون، به مدل فایول، ساختاری به نام واحد کسب و کار اضافه کرد. این واحد موازنه‌ای بین امور داخلی برای انجام کار و توجه به امور خارجی برای پاسخ به بازار بود. هنوز هم همین نظریه، مقبول‌ترین رویکرد در زمینه‌های مزیت‌های رقابتی، توجه بازار و مقوله مهندسی مجدد است. بنابراین هدف سازمان‌های امروزی نتیجه‌گیری از محیط بیرون، یعنی رسیدن به موفقیت در بازار است. سازمان فقط جنبه اقتصادی ندارد و نمی‌توان آن را فقط با میزان

سودی که از بازار به دست می آید سنجید. سازمان یک نهاد اجتماعی است. سازمان یعنی مردم. بنابراین هدف آن باید اثربخش کردن نقاط قوت و رفع نقاط ضعف افراد باشد. این کاری است که فقط سازمان قادر به انجام آن می باشد. لذا سازمان فقط ابزار نیست بلکه بازتابنده ارزش هاست، سازمان نمایشگر شخصیت کسب و کار واحدهای غیرانتفاعی و دستگاه های دولتی می باشد. پس فقط با ارزیابی عملکرد صرف مبتنی بر تزیید مالی، کارایی و اثربخشی نمی توان به ارزیابی آن اقدام کرد بلکه باید با بررسی و توجه به ارزش های افزوده در سازمان با توجه به دانش افزوده در سرمایه های انسانی و سرمایه های دانشی به ارزیابی نهایی سازمان به عنوان کلی اقدام کرد (هسلین، ۱۳۸۰: ۲۶-۲۵).

ارزیابی فرهنگی سازمان را به تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت به صورت توأم هدایت می نماید درحالی که ارزیابی عملکرد فقط سازمان را برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت راهنمایی می کند. ارزیابی فرهنگی به شغل ها به عنوان انعکاسی از تفکرات و آزادی های عقلانی افراد می نگرد ولی ارزیابی عملکرد شغل کارمند را چیزی بیشتر از وظایف و فعالیت های او نمی شمرد، بنابراین ارزیابی فرهنگی نه تنها باعث تحقق اهداف می شود بلکه زمینه رشد و ارتقای پرسنل را با درک مفاهیم پیچیده سازمان فراهم می سازد. کارمندان را به سمت کار اخلاقی و ارزشی هدایت می کند. درحالی که ارزیابی عملکرد فقط، می تواند به صورت بالقوه ارزش ها را برای دستیابی به اهداف مشخص سازد (آلکورتا، ۱۳۸۹).

۱۶ ارزیابی فرهنگی و ارزیابی سازمان های فرهنگی

اصولاً میان این دو واژه تفاوت هایی آشکار وجود دارد هرچند گاهی به موازات یکدیگر کاربرد دارند. برای روشن شدن موضوع لازم است تعاریفی از ارزیابی فرهنگی، فرهنگ و سازمان های فرهنگی مورد نظر مشخص گردد.

۱۶-۱ فرهنگ

فرهنگ یکی از پر استفاده ترین واژه ها در زندگی اجتماعی است و عملاً حد و حدودی

نمی‌توان برای کاربرد این واژه قائل شد. فرهنگ را باید به گونه‌ای تعریف کرد که قابل برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و ارزیابی باشد (طرح سامان‌دهی امور فرهنگی، ۱۳۸۰). بی‌توجهی به این نکته در برنامه‌های فرهنگی موجب شده که سیاست‌ها و برنامه‌ها به الفاظ زیبا، شعارگونه و غیرعملی تبدیل شود و نتواند نیازهای فرهنگی جامعه را برآورده یا آسیب‌های فرهنگی را شناسایی و مرتفع سازد. تعاریف متنوع از فرهنگ را با توجه به دامنه عملکرد و نوع استفاده می‌توان به سه حوزه طبقه‌بندی کرد (همان).

حوزه اول، تعریف عام از فرهنگ است؛ در این تعریف فرهنگ به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تمام جنبه‌های حیات انسانی را می‌پوشاند و مفهومی واقعاً بدون حدود مرز است و تنها طبیعت و حیات وحش خارج از آن قرار می‌گیرد. مانند تعاریفی که تقریباً تمامی مردم‌شناسان از فرهنگ دارند. حوزه دوم، عمدتاً تعریفی است که باورها، ارزش‌ها یا به عبارت دیگر حوزه فرهنگ غیرمادی را دربردارد. همچون توصیفی که ریموند ویلیامز از آن سخن می‌گوید (مجموعه آثار فکری و خلاقانه) یا تعریفی که در بحث‌های مربوط به فرهنگ توسعه مطرح می‌شود و صرفاً شامل فرهنگ غیرمادی است. حوزه سوم، بیشتر شامل فعالیت‌هایی است که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌های فرهنگی تحت عنوان بخش فرهنگ به آن استناد می‌شود. در این حوزه کالا و خدمات خاصی تولید و عرضه می‌شوند و به‌طور روشن‌تر در ادبیات دولت‌ها و برنامه‌های توسعه با عنوان بخش فرهنگ متجلی می‌شود. آنچه به‌عنوان ارزیابی فرهنگی از آن یاد می‌شود تأکید و توجه به حوزه دوم یعنی بررسی مفاهیم و سرمایه‌های غیرقابل مشهود (معنوی) و چگونگی تجلی این امور معنوی به شکل قابل سنجش و اندازه‌گیری برای ارزیابی است. با وجود نهادها و مراکز بازرسی، نظارت و ارزیابی متعددی که وجود دارد، در ارزیابی‌های موجود، به بررسی الزامات قانونی و تشخیص تخلفات اداری اکتفا می‌شود و متأسفانه این ارزیابی‌ها نمی‌تواند موجب رفع نواقص و کمبودها و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان‌های متبوع آنها شود. بنابراین برای اثربخشی ارزیابی باید توازنی میان ارزیابی‌شونده‌ها و ارزیابی‌کننده‌ها و

همچنین ابزار سنجش فراهم آورد تا نتایج حاصله به تحقق اهداف سازمانی منجر شود.

۲-۱۶ سازمان فرهنگی

براساس تعاریف موجود از فعالیت‌های فرهنگی، چنین برداشت می‌شود که سازمان فرهنگی، سازمانی است که مأموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب کرده است. هنری مینتزربرگ در یک دسته‌بندی از ساختارهای سازمانی، به ساختارهای ایدئولوژیک (رسالتی) اشاره کرده که انطباق بیشتری با مفهوم سازمان‌های فرهنگی دارند. طبق نظر مینتزربرگ در سازمان‌های ایدئولوژیک از نظام کنترل و برنامه‌ریزی کمتری استفاده می‌شود و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های ایدئولوژیک از ساختار فنی اندکی برخوردار هستند. سازمان‌های ایدئولوژیک به عواملی چون تخصص‌گرایی در مشاغل، تفکیک بخش‌ها و تقسیم موقعیت‌ها پایان می‌دهند و هماهنگی از طریق استانداردسازی هنجارها صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه سازمان‌های ایدئولوژیک بر آداب و رسوم و ارزش‌ها استوار هستند، به سازمان‌های خیلی جوان توجه ندارند. از طرف دیگر سازمان‌های ایدئولوژیک خیلی قادر به رشد نیستند. البته این توصیف نمی‌تواند تمامی سازمان‌های فرهنگی را تحت پوشش قرار دهد و شاید بیشتر سازمان‌ها با رویکرد مذهبی و یا جنبش‌های انقلابی را شامل شود. به‌عنوان نمونه، دانشگاه‌ها و یا مجامع هنری با سازمان‌دهی کارشناسی شده هستند، که با تعریف مینتزربرگ همخوانی ندارند. این تعریف از این‌رو که ما را با مشکلات ساختاری در این نوع سازمان‌ها آشنا می‌سازد قابل استفاده است. در مجموع می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که در یکی از این دو دسته قرار می‌گیرند:

الف) سازمان‌هایی که به فعالیت‌های طبقه‌بندی‌شده فرهنگی (مثلاً مطابق دسته‌بندی

یونسکو از فعالیت‌های فرهنگی) اشتغال دارند.

ب) سازمان‌هایی که به امور فراغت مردم می‌پردازند.

- اوقات فراغت: در دنیای جدید انسان‌ها در محدوده زمانی اوقات فراغت و فارغ از

دغدغه‌های زندگی روزمره می‌توانند استعدادهای خود را شکوفا کنند و ابعاد زندگی معنوی خود را غنی سازند. بخش فرهنگ نیز باید زمینه و ابزار لازم برای شکوفایی استعدادها در این محدوده زمانی را فراهم سازد. در صورت عدم بهره‌گیری درست از اوقات فراغت، این زمان می‌تواند به بستری جهت رشد امور ضدفرهنگی منجر شود.

- حقوق فرهنگی: مفهوم دیگری که جزء جدایی‌ناپذیر بخش فرهنگ است، مفهوم حقوق فرهنگی است. در جوامع جدید همان‌طور که افراد دارای حقوق سیاسی هستند و می‌توانند در زندگی سیاسی جامعه مشارکت کنند، حق بهره‌مندی از آموزش و پرورش، یافتن شغل و حق دسترسی به فرهنگ را نیز دارا هستند و این امر نه تنها پیوند بین توسعه فرهنگ و توسعه عمومی جامعه را نشان می‌دهد، بلکه توجه‌کننده دخالت دولت در بخش فرهنگ نیز محسوب می‌شود. دولت و مسئولان، موظف هستند ضمن عرضه گسترده کالاها و خدمات فرهنگی به تمام مردم، با ارائه آموزش‌ها و سایر تبلیغات، تقاضای مؤثر را در آنها ایجاد کنند. بنابراین اطلاق ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، در راستای بررسی عملکرد خدمات و محصولات فرهنگی سازمان‌هایی صورت می‌پذیرد که به‌عنوان تولیدکننده و یا توزیع‌کنندگان محصولات فرهنگی ناچار به ارزیابی سلائق مشتریان محصولات فرهنگی خویش هستند و لزوماً باید با تکنیک‌های ارزیابی کیفی و کمی برای ترسیم شرایط الان و آینده خود اقدام نمایند. با توجه به موارد فوق به‌نظر می‌رسد در حوزه فرهنگ و سازمان‌های فرهنگی باید علاوه بر مدل‌های کمی ارزیابی، به دنبال ارزیابی کیفی و شاخص‌های مرتبط نیز بود، برای تحقق این امر ضمن مرور بر مدل‌های ارزیابی کنونی به معرفی مدل اختصاصی حوزه فرهنگ توجه خواهد شد.

۱۷ ضرورت طراحی نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی

فرایند شفاف و منسجمی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که متولی ارائه خدمات عمومی و اجتماعی و فرهنگی هستند به‌گونه‌ای که موجب رفع نواقص و کمبودها، و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب برای ارتقای عملکرد آنها شود، ملاحظه نمی‌گردد.

ارزیابی‌های صورت گرفته از سازمان‌ها و مراکز فرهنگی نیز، بیشتر به صورت مقاله و یا گزارش عملکرد بوده است. مقالاتی که بیشتر رویکرد کیفی داشته و محتوا و آثار اجتماعی فعالیت‌های منتخب سازمان‌ها را بررسی کرده، و از ارائه آمار طفره رفته‌اند. لذا نظامی که توانایی تحلیل و ارزیابی عملکرد تمامی سازمان‌های فرهنگی را از نظر کمی و کیفی و با دیدگاه سیستمی و نتایج قابل استفاده نداشته باشد چگونه می‌تواند در راستای ارتقای فرهنگی و یا سیاست‌گذاری‌های فرهنگی به تبیین راهبردهای استراتژیک بپردازد. بنابراین در طراحی نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی این اهداف کلان مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱. ارائه سیستمی هماهنگ و کارآمد برای ارزیابی تمامی سازمان‌های فرهنگی (با هر زمینه فعالیت).

۲. استانداردسازی و ارزیابی همه‌جانبه سازمان‌های فرهنگی (توجه به تمامی ابعاد و معیارهای ممکن).

۳. رصد و ترسیم نقاط مثبت و منفی در سازمان‌های فرهنگی.

۴. افزایش انگیزه و ایجاد رقابت مثبت و سازنده در مجموعه سازمان‌های فرهنگی.

۵. فعال‌سازی و توجه به بازخوردهای فرهنگی و پیشنهاد راهکارهای مناسب برای رفع مشکلات و کمک به ارتقای معیارهای فرهنگی.

۶. تخصیص آگاهانه بودجه.

۱۸ خصوصیات ارزیابی فرهنگی

ارزیابی فرهنگی در سازمان‌ها دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر هستند:

- دستیابی به اهداف (کوتاه‌مدت - بلندمدت)،

- کوتاه‌سازی زمان دستیابی،

- انجام اهداف عملیاتی از سوی کارکنان مبتنی بر ارزش و اخلاق،

- ایجاد مصالحه و عدم مواجهه با ارزش‌های سازمانی،

- احساس آزادی، انتخاب و عقلانیت در سیستم اداری توسط کارکنان،

- تمرکز بر فعالیت‌ها و وظایف،
- توجه به تکامل و تعالی فردی و سازمانی،
- ایجاد زمینه ارتقا و رشد در سازمان برای کارمندان.

۱۹ سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی

مسئله بهره‌وری یکی از شاخص‌های نوین و کارآمد اقتصاد و مدیریت است. استفاده بهینه از منابع (طبیعی و انسانی) در واقع هنری است که نسبت به قوانین و معادلات اثبات‌شده در اقتصاد برتری دارد. اکنون در اقتصاد تمامی کشورها ارتقای بهره‌وری انسانی به اولوی ملی تبدیل شده و ادامه حیات و بقای اقتصادی کشورها به توانایی مستمر در کسب تولید بهینه در ازای هر واحد ستاده وابسته است. همه صاحب‌نظران عقیده دارند که بهره‌وری عامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی و بهبود بخشیدن به سطح زندگی افراد جامعه را فراهم می‌آورد. امروزه اقتصاد ایران به دلیل اتکا به درآمدهای نفتی از یک سو و بهره‌وری پایین منابع انسانی در بخش‌های مختلف (اعم از دولتی و غیردولتی) مشکلات عمده‌ای را برای اقتصاد کشور ایجاد می‌کند. برای بهبود وضعیت اقتصاد در بلندمدت باید به فکر ارتقای بهره‌وری بود. بهبود و ارتقای بهره‌وری باعث صرفه‌جویی در استفاده از منابع کمیاب تولیدی است و قدرت رقابتی ناشی از آن موجب حفظ ارزش پولی و بالا رفتن آن خواهد شد. همچنین رشد بهره‌وری باعث افزایش درآمد سرانه می‌شود که این امر خود محصول رشد بهره‌وری کل می‌باشد. با ارتقای بهره‌وری امکان دستیابی به سطح بالای استاندارد زندگی نیز میسر می‌شود. برای ارتقای بهره‌وری، استراتژی‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد. امروزه تأکید بر سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی و نقش آموزش در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. در بسیاری از کشورها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید بیشتری می‌شود. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمان‌هاست.

تعلیم و تربیت به‌عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش اصلی را در این زمینه ایفا می‌کند. آموزش از یک طرف بر بازدهی و توانایی نیروی کار اضافه کرده و استعداد و توانایی را شکوفا می‌کند و از سوی دیگر زمینه استفاده از فناوری پیشرفته را فراهم می‌سازد (کریمی، ۲۰۰۶). لذا امروزه در سازمان‌ها علاوه بر ارزیابی سرمایه‌های مشهود مالی، فیزیکی و اقتصادی به بررسی و ارزیابی سرمایه‌های نامشهود و غیرمادی و نقش آموزش و یادگیری در راستای بهبود مستمر و تغییر در کیفیت زندگی افراد نیز توجهی خاص صورت گرفته است، ولی به‌درستی این سرمایه‌های نامشهود کدام‌اند؟

۲۰ سرمایه‌های نامشهود

در دنیای متحول امروزی آنچه که می‌تواند باعث تمایز شرکت‌ها و سازمان‌ها از یکدیگر باشد سرمایه‌های نامشهود می‌باشد. به عبارتی امروزه سرمایه‌های نامشهود برای سازمان‌ها معادل مزایای رقابتی محسوب می‌شوند و تمایزات ناشی از این قابلیت‌ها می‌تواند باعث برتری و مزیت سازمان‌ها و شرکت‌ها را نسبت به هم فراهم آورد. این سرمایه‌ها را می‌توان به‌عنوان سرمایه‌های دانشی، کشف‌های جدید به‌عمل آمده (داروها، نرم‌افزارها و ...)، برندها و یا طراحی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌ها و ... که البته قابل خرید و فروش نیز نمی‌باشند اعلام نمود (Gu and Baruch, 2001: 3).

ولی چگونه سازمان‌ها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه‌گذاری‌های خود را بر منابع انسانی و به‌طور عام‌تر بر تمامی دارایی‌های نامشهود خود متمرکز کنند؟ امروز تمام سازمان‌ها ارزش پایدار خود را از طریق به‌کارگیری دارایی‌های نامشهود سازمان نظیر سرمایه‌های انسانی، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (فرایندهای با کیفیت بالا و قابلیت پاسخ‌گویی به نیازها، نام تجاری سازمان و روابط با مشتری و در نهایت توانایی‌های خلاقانه و فرهنگ سازمانی) ایجاد و حفظ می‌کنند. بدون شک با نداشتن درک مشترکی از استراتژی، مدیران نمی‌توانند نظامی حول آن ایجاد

کنند و بدون وجود نظم، مدیران نمی‌توانند استراتژی‌های جدید خود را در مقابل رقابت جهانی، آزادسازی سلطه مشتریان، فناوری پیشرفته و مزیت رقابتی که توسط دارایی‌های نامشهود به خصوص سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی جهت‌دهی می‌شود پیاده کنند. هماهنگی استراتژیک ارزش دارایی‌های نامشهود را تعیین می‌کند. درجه رشد و یادگیری در روش امتیازی متوازن (کارت امتیازی متوازن) دارایی‌های نامشهود سازمان و نقش آنها را در رشد و بهره‌وری سازمان توصیف می‌نماید (صادقی، ۲۰۰۶).

۲۰-۱ تقسیم‌بندی دارایی‌های نامشهود

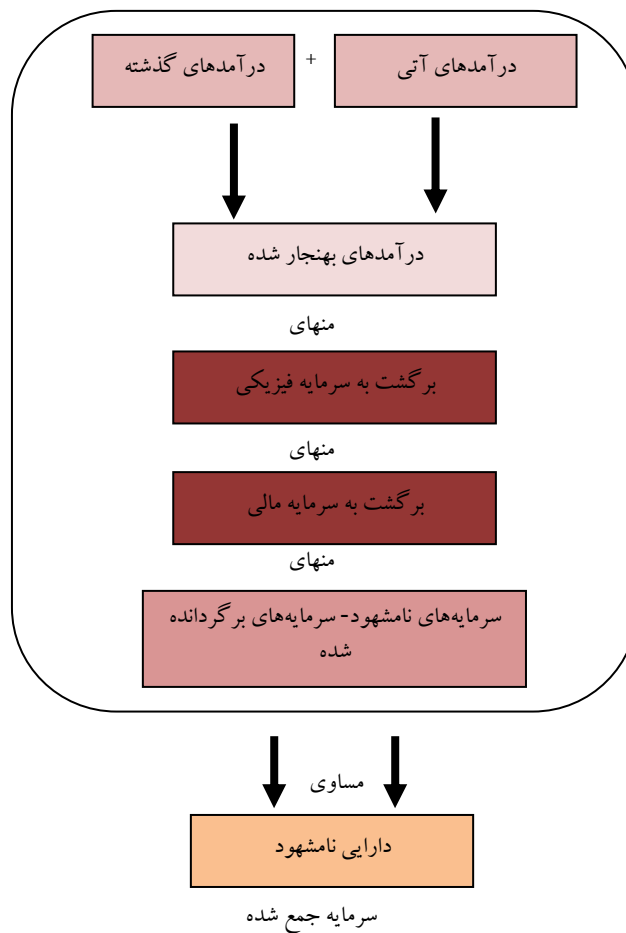
- سرمایه انسانی: مهارت‌ها، دانش و استعداد کارکنان،
- سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده‌ها، نظام اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی،
- سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری.

هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش، همگی از مواردی هستند که در متون مختلف به عنوان دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها مطرح شده‌اند. هیچ‌یک از دارایی‌های نامشهود به تنهایی ارزشی ندارند. ارزش این دارایی‌ها از توانایی آنها برای یاری رساندن به سازمان در پیاده‌سازی استراتژی ناشی می‌شود. زمانی که این رویکردها در منظر رشد و یادگیری سازمان (دارایی‌های نامشهود) با استراتژی سازمان هماهنگ و هم‌راستا شوند، بهره‌وری و درجه بالایی از آمادگی سازمان به دست می‌آید. سازمان توانایی بسیج و حفظ فرایند تغییر مورد نیاز اجرای استراتژی خود را پیدا می‌نماید و در نهایت خلق ارزش برای ذی‌نفعان (استراتژی بهره‌وری و رشد) محقق می‌شود (همان).

۲۰-۲ تئوری‌های نوظهور اندازه‌گیری سرمایه‌های نامشهود

تئوری‌های مختلفی در این حوزه وجود دارند که ما در این مقاله به قسمتی از آنها خواهیم پرداخت. از جمله افرادی که در این راستا به ارائه الگوهای پرداخته می‌توان از

(Baruch Lev, 2001) نام برد. او در مقاله‌ای تحت عنوان «سرمایه‌های نامشهود» به طرح متدهای اندازه‌گیری، بیان مزایا و انگیزاننده‌های سرمایه‌های نامشهود در سازمان‌ها پرداخته است. وی الگوی ذیل را جهت اندازه‌گیری مقدار عددی سرمایه نامشهود به صورت (شکل ۱) معرفی نموده است (Ibid.: 6).



شکل ۱ الگوی اندازه‌گیری ارزش سرمایه نامشهود

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده است از تلفیق درآمدهای آتی و گذشته می‌توان به درآمدهای نهایی و هنجار شده سازمانی دست یافت. حال چنانچه اگر از درآمد مذکور مجموع مبالغ برگشتی به سرمایه مالی و فیزیکی کسر شود، آنچه به دست می‌آید دارایی‌های نامشهود و سرمایه جمع شده سازمان خواهد بود.

۳-۲۰ عوامل برانگیزاننده (سائق) برای سرمایه‌های نامشهود کدام‌اند؟

سرمایه‌های نامشهود (سرمایه‌های فکری) توسط عوامل زیر تحریک و تولید می‌گردند: خلاقیت، سرمایه انسانی، فرایندهای سازمانی، ارتباطات مشتریان و تأمین کنندگان و رضایت مشتری. اغلب موارد گفته می‌شود این عوامل، طبق اطلاعات عمومی موجود و در دسترس، دارای ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی استاندارد شده‌ای نیستند. لذا Baruch Lev عوامل محرکی را که در دسترس‌تر بودند مانند تحقیق و توسعه، تبلیغات (حمایت برند)، مخارج سرمایه‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی و اکتساب تکنولوژی را به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی سرمایه‌های نامشهود و ارزیابی این سرمایه در میان دو هزار شرکت در طی سال‌های (۱۹۹۸-۱۹۹۹) معرفی کرد.

۴-۲۰ دیدگاه‌های اساسی اندازه‌گیری سرمایه‌های نامشهود

چهار دیدگاه کلی برای اندازه‌گیری سرمایه‌های نامشهود (Luthy (1998) & Williams (2000) انجام شد.

۱. نظارت بر روش‌های سرمایه فکری: ^۱ تخمین عددی ارزش سرمایه‌های نامشهود توسط شناسایی اجزای متمایز و مختلف آنها می‌باشد. هنگامی که اجزایی شناسایی شدند، می‌توانند به صورت فردی و ضریب تجمعی ارزیابی شوند.

۲. روش‌های سرمایه‌گذاری بازار: محاسبه تفاوت میان سرمایه‌گذاری بازار شرکت و مایملک

1. Direct Intellectual Capital methods (DIC)

سهام‌داران (حقوق صاحبان سهام) به‌عنوان ارزش سرمایه فکری یا سرمایه نامشهود.

۳. روش‌های برگشت سرمایه^۱: متوسط درآمد پیش از مالکیت شرکت برای یک دوره زمانی توسط سرمایه نامشهود متوسط شرکت تقسیم‌بندی شده است. نتیجه این امر بازگشت سرمایه شرکت است که در قیاس با بازگشت سرمایه صنعت مطرح می‌گردد. میان تزیاید متوسط سرمایه نامشهود شرکت و محاسبه درآمد سالیانه ناشی از سرمایه نامشهود تفاوت وجود دارد. تقسیم‌بندی متوسط درآمد توسط هزینه متوسط سرمایه یا نرخ بهره، می‌تواند معیاری باشد ارزیابی سرمایه فکری و یا نامشهود سازمانی.

۴. روش کارت متعادل^۲: در ابتدای امر اجزا مختلف سرمایه فکری یا نامشهود شناسایی شده و توسط شاخص‌ها در یک گزارش ترسیم و مشخص می‌شوند. این روش مشابه روش سرمایه فکری است با این تفاوت که در این روش به ارزیابی عددی و کمی (پولی) سرمایه نامشهود پرداخته نمی‌شود.

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه‌گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه‌بندی شده	طرفداران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه‌گیری
۲۰۰۴	شاخص سرمایه فکری ملی National Intellectual Capital Index	Bontis (2004)	SC	ارزش ملی با ارزش مالی و سرمایه فکری قابل قیاس است (سرمایه انسانی+سرمایه ساختاری)
۲۰۰۴	هوش تجاری/Topplinjen/ Business IQ	Sandvik (2004)	SC	ترکیبی از چهار شاخص هویت، سرمایه انسانی، سرمایه دانشی، شهرت
۲۰۰۴	جادو (MAGIC)	پروژه تحقیقاتی اروپایی	SC	بخشی از پروژه تحقیقاتی کمیسیون اروپایی که دنباله‌رو مدل اسکاندیناوی بوده با تأکید بر سرمایه

1. Return On Assets Methods (ROA)
2. Scorecard Methods (SC)

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه‌گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه‌بندی شده	طرفداران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه‌گیری
				انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه بازار و سرمایه خلاقیت
۲۰۰۳	رهنمودهای دانمارکی Danish guidelines	Mouritzen Bukh & al. (2003)	SC	پروژه‌ای که برای ارزیابی سرمایه‌های نامشهود توسط دولت دانمارک توصیه و تهیه شد. آنها سرمایه فکری را شامل: ۱. بیان دانشی ۲. تنظیم مدیریت چالش، ۳. انجام ابتکار عمل، ۴. شاخص‌های مرتبط
۲۰۰۳	IC-dVAL™	Bonfour در (2003) فرانسه	SC	ارزش‌گذاری پویای سرمایه فکری در راستای چهار بعد قابل مقایسه و تخمین خواهند بود. منابع و قابلیت‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و سرمایه‌های نامشهود (سرمایه ساختاری شاخص سرمایه انسانی)
۲۰۰۲	FiMIAM	Rodov Leliaert (2002)	DIC/ MCM	ارزیابی پولی ارزش سرمایه فکری، ترکیبی از اندازه‌گیری سرمایه‌های مشهود و نامشهود. این روش در پی اتصال و اتحاد ارزش سرمایه فکری به ارزش سرمایه بازار می‌باشد
۲۰۰۲	IC Rating™	Edvinsson (2002)	SC	توسعه چارچوب اسکاندیناوی و ترکیب آن با نظارت سرمایه نامشهود، کارایی نسبی، خطر و منابع قابل تجدید

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه بندی شده	طرف داران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه گیری
۲۰۰۲	ValueChain Scoreboard™	Lev B. (2002)	SC	ماتریسی از شاخص های غیر مالی که در سه ویژگی دسته بندی شده است: کشف و یاد گیری، اجرا و کاربرد، تجاری سازی
۲۰۰۲	Meritum guidelines	Meritum Guidelines (2002)	SC	پروژه تحقیقاتی کمیسیون اروپایی که برای ارزیابی سرمایه نامشهود سه زمینه را مطرح می کند: معرفی استراتژی اهداف، شناسایی منابع نامشهود، فعالیت هایی برای توسعه منابع نامشهود
۲۰۰۱	KnowledgeAudit Cycle دایره حسابی دانش	Schiuma & Marr (2001)	SC	روشی برای ارزیابی شش بعد دانش قابلیت های سازمانی در چهار طبقه: ۱. تعریف سرمایه های کلیدی دانش، ۲. شناسایی فرایندهای کلیدی دانش، ۳. برنامه ریزی فعالیت ها برای فرایند دانش، ۴. بهبود کنترل و اجرا
۲۰۰۰	The Value Explorer™	Andriessen & Tiessen (2000)	DIC	توجه به ۱. دارایی ها و هدایا، ۲. مهارت و دانش ضمنی، ۳. ارزش جمعی و هنجارها
۲۰۰۰	Intellectual Asset Valuation	Sullivan (2000)	DIC	روش شناسی ارزیابی ارزش دارایی فکری
۱۹۹۴	Skandia Navigator™	Edvinsson and Malone (1997)	SC	سرمایه فکری از طریق ۱۶۴ شاخص (۹۱ شاخص فکری و ۷۳ شاخص سنتی) که پنج بخش را پوشش

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه‌گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه‌بندی شده	طرفداران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه‌گیری
				می‌دهد: ۱. مالی، ۲. مشتری، ۳. فرایند، ۴. توسعه و قابلیت تجدید، ۵. انسان
۱۹۹۴	Intangible Asset Monito	Sveiby (1997)	SC	مدیریت، شاخص‌ها را بر مبنای استراتژی اهداف سازمان برای اندازه‌گیری چهار جنبه ایجاد ارزش در سه طبقه در سرمایه‌های نامشهود پرداخته است. قابلیت‌های مردمی، ساختار داخلی، ساختار خارجی. شیوه‌های ایجاد ارزش شامل: ۱. رشد، ۲. قابلیت تجدید، ۳. بهره‌وری و کارایی و ۴. کاهش خطرات و ثبات
۱۹۹۲	Balanced Score Card	Kaplan and Norton (1992)	SC	ارزیابی سرمایه نامشهود بر چهار حوزه انجام می‌شود: ۱. چشم‌انداز مالی، ۲. چشم‌انداز مشتری، ۳. چشم‌انداز فرایند داخلی، ۴. چشم‌انداز یادگیری
۱۹۷۰	Human Resource Costing	Flamholtz (1985)	DIC	پیشگامی بر محاسبه منابع انسانی

Source: Karl-Erik Sveiby, 2007.

جدول ۲ به مروری از الگوهای اندازه‌گیری سرمایه نامشهود طی سنوات مختلف پرداخته است. این نگاه اجمالی به مرور زمان نشان می‌دهد که ضرورت سنجش و ارزیابی این سرمایه خود به‌عنوان اولین معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی و به‌صورت تغییر در

نگرش و تفکرات با ارج نهادن بر سرمایه‌های انسانی شروع شده است. طی سال‌های آتی میزان توجه از رضایت‌های ظاهری و مالی افراد کم‌کم به سرمایه‌های دانشی و میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی و تغییر در کیفیت زندگی آنها مبدل شده است. این امر خود مؤید این نکته می‌باشد که با تحولات چشمگیر محیطی در پیرامون سازمان‌ها می‌باید در راستای تبدیل سرمایه نامشهود به سرمایه فکری اقدام کرد و دانست که مزایای رقابتی سازمان‌ها نسبت به هم نه فقط در جهت‌اندکس‌های مالی (کاهش هزینه، افزایش قیمت، افزایش بهره‌وری و سودآوری) انجام می‌شود بلکه امروزه مزایای رقابتی سازمان‌ها را افراد و تمایزات میان آنها به صورت مهارت، توانایی، خلاقیت و دانشی که به صورت افزوده در درون افراد تجسد می‌یابند، آشکار می‌نمایند.

۵-۲۰ ارتباط ارزیابی فرهنگی و سرمایه نامشهود

گفته می‌شود در ارزیابی عملکرد سازمانی بهتر است درست هدف‌گیری کنیم و به خطا بزنیم تا اینکه غلط هدف‌گیری کرده و درست به هدف بزنیم (ایکاف، ۱۳۸۲). بنابراین هدف‌گذاری در سازمان و تعیین راهبردها نقطه آغازین تعیین مقاصد در دستیابی به مقاصد سازمان محسوب می‌شوند و یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت قلمداد می‌شوند. تدوین منشور اخلاقی، نقش راهبردی در موفقیت آینده سازمان دارد. دستیابی سازمان به اخلاق حرفه‌ای، موجب مزیت راهبردی می‌شود. اخلاق با بهینه‌سازی عملکرد، مزیت رقابتی می‌آفریند (قراملکی، ۱۳۸۲). فرهنگ، آن بخش از محیط است که توسط انسان ساخته می‌شود. فرهنگ یک سازمان، با عوامل ملموس و غیرملموس ارتباط دارد. از مهم‌ترین مبانی فرهنگ فرض‌های بیان نشده در مورد «روش انجام کارها» در سازمان است، رقابت، تسهیم به نسبت و مشارکت نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی هستند که درعین حال نامشهود نیز می‌باشند (جین و ترایاندیس، ۱۳۷۶).

فرهنگ سازمانی، دارای روحیه خانوادگی، برخوردار از شعار، اسطوره و داستان‌های

رزمی است و قهرمانانی دارد که آینه ارزش‌های سازمان هستند. افراد باید احساس کنند که به سازمان تعلق دارند و مهم‌اند، نیز باید از این که عضو سازمان‌اند احساس غرور کنند. به‌طور کلی فرهنگ سازمانی باید حامی خلاقیت و نوآوری باشد. صاحب‌نظران پایداری مزیت رقابتی را، منوط به نوآوری و نوآوری را معلول پایگاه دانش در سازمان می‌دانند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲). در نسل پنجم مدیریت R & D نیز دانش به‌دلیل اینکه منبع مولد نوآوری است دارای اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود و بنابراین مدیریت دانش، روشی برای به‌دست آوردن بهترین‌ها و راهی برای یک سازمان نوآورتر شدن است (چیه‌زا، ۲۰۰۱). از این‌رو می‌توان گفت نوآوری و دانش سازمانی دو مقوله غیرقابل تفکیک از یکدیگرند. دانش سازمانی بستر و شرایط مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی باعث غنا، افزایش و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند. مدیریت دانش کارآمد با یک راهبرد آغاز می‌شود و این راهبرد باید انعکاس‌دهنده راهبرد رقابتی سازمان باشد (مارتنسون، ۱۳۷۹). در نهایت در پاسخ به این سؤال که چرا در ارزیابی فرهنگی باید سرمایه‌های غیرمشهود را اندازه‌گیری نمود مجموعه عوامل زیر را می‌توان برشمرد:

۱. شایستگی‌های فردی کارکنان در سازمان به‌صورت مهارت، آموزش، تجربه، ارزش و مهارت‌های اجتماعی بروز می‌نماید.
۲. انسان تنها عامل واقعی در تجارت است و بقیه چیزها، سرمایه‌های مشهود و نامشهود و محصولات فیزیکی مشهود و ساخته‌ها همگی محصول فعالیت‌های انسانی‌اند.
۳. شایستگی صرفاً نمی‌تواند در تصرف کسی یا چیزی قرار گیرد، مگر آنکه به استخدام سازمانی درآید.
۴. هر سازمانی سطوح شایستگی متفاوتی دارد.
۵. پرسنلی صادق هستند که با آنها عادلانه برخورد گردد و آنها را در پاسخ‌گویی سهمیم نمایند.

نتیجه‌گیری

در عصر دانش، سازمان‌هایی موفق هستند که استراتژی‌های جدید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی را به سرعت اجرا کنند و با یادگیری از بازار و مشتریان، هر جا لازم باشد فرایندها و عملیات خود را اصلاح کرده و بهبود بخشند. اینها سازمان‌های استراتژیک یادگیرنده خواهند بود. هرچه دانش پیشرفته‌تر می‌شود تکنیک‌های جدیدی ظهور می‌کنند تا توانمندی‌های استراتژیک را برای سرآمدی عملیاتی غنا بخشند. ولی دیگر این مزایای رقابتی فقط بر معیارهای مالی و سرمایه‌های مشهود مبتنی نمی‌باشند، بلکه تمایزات و ویژگی‌های رقابتی امروز را ارزش افزوده سازمان‌ها و خلاقیت‌ها و مهارت‌های تجمعی افراد در سازمان‌ها مشخص می‌نمایند، لذا اگر درصدد بررسی و ارزیابی سازمان‌های دانش محور هستیم باید از الگوهای ارزیابی عملکرد قدیمی و سنتی جدا شده و به دنبال سنجش سرمایه‌های نامشهود سازمان‌ها باشیم. چرا که با روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی آنچه مورد سنجش قرار می‌گیرد وضعیت کنونی سازمان‌ها با نگاه توییخی و تنبیهی است که خروجی آن اصلاحات مقطعی سازمان با تأکید بر محیط باثبات مفروض خواهد بود، درحالی‌که در ارزیابی فرهنگی، علاوه بر سنجش سرمایه‌های مشهود و نامشهود سازمان در پی تحقق اهدافی است که سبب ایجاد زمینه رشد و ارتقای پرسنلی را با درک مفاهیم پیچیده سازمان فراهم می‌سازد. درعین حال ارزیابی فرهنگی سازمان، کارمندان را برای کار اخلاقی و ارزشی سمت‌سو می‌دهد. لذا بهبود مستمر سازمان را نه تنها در لوای کارایی و بازده مالی بلکه در راستای یادگیری، خلاقیت، وجدان کاری، تعهد کاری و همسویی و مشارکت پرسنلی در راستای تحقق اهداف سازمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی می‌توان جست‌وجو کرد. به نظر می‌رسد که در حوزه‌های ارزیابی باید به دنبال معرفی سائق‌هایی باشیم که بتوانند سرمایه‌های معنوی بیشتری را در افراد به‌عنوان مغزافزارهای سازمان شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار دهند.

منابع و مآخذ

- انجمن بهره‌وری ایران (۲۰۰۶). «بررسی شاخص‌های بهره‌وری، سرمایه‌های نامشهود سازمان»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۱.
- تولایی، روح‌الله (۲۰۰۷). «رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها».
- جین، کی. آر. ترایاندیس، سی. اچ. (۱۳۷۶). «مدیریت بر مدیریت‌ناپذیر»، تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت (۱۳۷۹). «تبیین مفهوم، جایگاه قانونی و ساختار ارزیابی عملکرد مدیریت».
- راسل، ال. ایکاف (۱۳۸۲). *بازآفرینی سازمان*، ترجمه تقی ناصر شریعتی، دکتر اسماعیل مردانی گیوی و دکتر سیاوش مریدی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- رحیمی، غفور (۲۰۰۶). «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۳.
- عادلی، علیرضا (۱۳۸۴). «ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- فرامرز قراملکی، احد (۱۳۸۲). «اخلاق حرفه‌ای»، تهران، چاپ اول.
- مارتنسون، ماریا (۱۳۷۹). «بررسی نقادانه مدیریت دانش به‌عنوان ابزار مدیریتی». مترجم منصور مجدم، تدبیر، شماره ۱۱۰.
- محمد تاج‌الدین، محمدتقی و مریم درویش (۲۰۰۹). «ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳.
- محمدبیگی خورتابسرا، یزدان (۲۰۰۴). «الگوی منطقی برای ارزیابی سازمان و برنامه‌ها»، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۴.
- مهدوی، داود (۱۳۸۷). «کاربرد مدل سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان». ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۲.
- Andersen, R. & McLean R. (2000). Accounting for the Creation of Value.

- Ongoing Research Project Sponsored by the Canadian Institute of Chartered Accountants
- Andriessen (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical Success Factors for Applying IC Measurement Tools. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 .
- Baum, Chris Ittner, David Larcker, Jonathan Low, Tony Siesfeld, and Michael S. Malone , Introducing the New Value Creation Index. *Forbes* 04. 03. 00.
- Bonfour, A. (2003). The IC-dVAL Approach *Journal of Intellectual Capital* Vol. 4.
- Bontis, N. (2003). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. Working Paper, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises.
- Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region. *Journal of Intellectual Capital* 2004. Vol. 5.
- Bornemann, M. (1999). Empirical Analysis of the Intellectual Potential of Value Systems in Austria According to the VAIC. [http://www. inderscience. com/offer. php?id=2781](http://www.inderscience.com/offer.php?id=2781).
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, United Kingdom.
- Campbell, D. J. (2000) "Legitimacy Theory or Managerial Reality Construction? Corporate Social Disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate reports, 1969-1997" *Accounting Forum*, Vol. 24, No. 1 .
- Edvinsson L. [http://www. intellectualcapital. se](http://www.intellectualcapital.se)
- Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, New York.
- Ghalayini, A. M. , Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997). "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Vol. 48.
- Gu, Feng and Lev, Baruch (2001). "INTANGIBLE ASSETS, Measurement, Drivers, Usefulness. [http://www. farsnews. com/printable. php?nn=8511180218](http://www.farsnews.com/printable.php?nn=8511180218)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures

that Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January- February.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February.

McPherson P. and Pike S. (2001). Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No. 3, (2001). Full text at <http://www.emerald-library.com/ft>.

Meritum Guidelines (2001).Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, Final Report. Not Available on the web. Several of the Members in the Project Have Issued Their Own Reports; i. e. <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/>. Summary on http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/policy_papers/zambon.pdf.

Mouritzen, Bukh & al (2003). (Danish Guidelines). Intellectual Capital Statements - The New Guideline. Ministry of Science and Education Denmark (2003). http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline_uk/html/complete.htm#1_0.

Neely, A. D. , Gregory, M. , Platts, K. W. (1995). “Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 , No. 4.

Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA. Chapter on measuring intangibles available on-line: <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureIntangibleAssets.html>

Terziovski, M. Samson, D. Glassop, L. “Creating Core Competence Through the Management of Organizational Innovation”. Foundation for sustainable Economic Development,. URL:[http://www.fsed-org/research projects/FSEDP_aper1.Pdf](http://www.fsed-org/research_projects/FSEDP_aper1.Pdf).

www.system.parsiblog.com