

# نقش سرمایه فکری و فرایند دانش در فرایند مدیریت استراتژیک

جعفر اسماعیلی<sup>۱</sup>

محمد رضا شبخی<sup>۲</sup>

## چکیده:

اخیرا ذهن و فکر، در موسسات کوچک و متوسط از اهمیت بسیاری برخوردار شده است. دلیل اصلی آن به خاطر این است که ذهن و فکر، در تدوین و به کارگیری استراتژی های سازمان ها موثر است. در این تحقیق، به بررسی رابطه بین سرمایه فکری و فرایند تبدیل دانش بر فرایند مدیریت استراتژیک پرداخته شده است. هدف از این تحقیق تاکید بر نقش سرمایه فکری در تدوین و اجرای استراتژی ها است که این امر از طریق تحقیق نظری صورت گرفته و یک روش بهتری برای رابطه بین سرمایه فکری، دانش و استراتژی ارائه خواهد شد. این تحقیق به

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، دانشکده مدیریت و حسابداری، ایران  
Ej.manager@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری حسابداری، مدیر گروه رشته حسابداری دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز ابهر، ایران  
mohammad\_raza\_sheykhi@yahoo.com

کارآفرینان برای درک بهتر و استفاده از سرمایه فکری در تدوین و اجرای بهتر استراتژی در موسسات، یاری می‌رساند. از طریق استفاده بهتر و سرمایه‌گذاری در سرمایه فکری، کارآفرینان و کارکنانشان، در کشف فرصت و ارتقاء مزیت رقابتی موسسه در بازار، توانمند خواهند بود.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه فکری، فرایند تبدیل دانش، فرایند مدیریت استراتژیک

## مقدمه

جهانی شدن و افزایش رقابت، به استفاده از دانش درکنار دارایی‌های ملموس به عنوان عامل تولیدی که زیربنای سرمایه فکری است، منجر گردیده است (چهارباغی و کریپس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). کسب و کارهایی که اهمیت یادگیری را دریافته‌اند، تلاش‌های راهبردی‌شان را از مدیریت دارایی‌های مالی، به مدیریت دارایی‌های نامشهود تغییر داده‌اند (لیلیارت و سایرین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). سرمایه فکری، در این محیط نامطمئن و نیازمند به اطلاعات و تغییر، ابزار حیاتی است (جانسن و سایرین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در حقیقت امروزه مزیت رقابتی کسب و کارها، وابسته به چگونگی هدایت سرمایه فکری‌شان است (وو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در آینده کسب و کارها به سمت ایجاد ارزش کاری برای افراد، استراتژی کسب‌وکار، ساختار و سیستمها و فرایندهای ایجادشده به وسیله موسسات و مشتریان، حرکت می‌کنند که این امر فقط با مدیریت موثر سرمایه فکری امکان‌پذیر است (مار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). دانش برای توسعه اقتصادی یک مؤسسه، ضروری است و همچنین برای ایجاد مزیت رقابتی و در نتیجه برای حفظ موقعیت مؤسسه در بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد (لیانا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). سرمایه فکری یکی از مهم‌ترین بخش‌های سرمایه راهبردی سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دانش‌محور است (خلخالی و سایرین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). در این دنیای رقابتی، دیگر تمسک به شیوه‌های سنتی مدیریت پاسخگو نیست بلکه لازم است با داشتن چشم‌اندازهایی وسیع و عمیق، با استفاده از مدیریتی استراتژی محور به دنبال تحقق رسالت‌های سازمان‌ها بود. از جمله سبک‌های

---

1 . chaharbaghi and cripps

2 . leliaert and et al

3 . johannessen and et al

4 . wu

5 . marr

6 . liana

7 khalkhali and et al

مدیریتی که می‌تواند در دنیای پرفراز و نشیب امروز به موفقیت سازمان‌ها کمک شایانی کند، مدیریت استراتژیک است. یکی از الزامات حیاتی و راهبردی سازمان‌ها، دسترسی به منابع انسانی برجسته و مسلح به دانش و اطلاعات به‌روز سازمانی برای تحقق وظایف اصلی مدیریت و تصمیم‌گیری راهبردی است (یارمحمدزاده ۱۳۸۹). در این مقاله سعی شده است که نقش عناصر سرمایه فکری در فرایند مدیریت استراتژیک بررسی شود که از این طریق درک مؤسسات درباره سرمایه فکری و تأثیر آن بر مدیریت استراتژیک افزایش یافته و در نتیجه در تدوین و اجرای یک استراتژی مناسب مبتنی بر سرمایه فکری برای مؤسسه یاری می‌رساند.

### پیشینه و مبانی نظری تحقیق

پژوهشگران معتقدند، سعی بر ارائه مدلی به منظور مدیریت استراتژیک سرمایه فکری در سازمان‌ها داشته‌اند (چو و بنتیس ۱، ۲۰۰۲). نتایج این مطالعات این افراد نشان داد، توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد حاصل شده، گروههای کاری سازمان و شبکه کاری که می‌توانند آشکارا و با برنامه ریزی قبلی ایجاد شده، سازماندهی و به بهره برداری رسند، از طریق فرایند دانش سازمانی ایجاد، انتقال و به کار گرفته شود.

چو و بنتیس (۲۰۰۲) در بررسی رابطه بین سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک، نشان دادند توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد، گروههای کاری در سازمان و شبکه کاری حاصل شده می‌تواند آشکارا و با برنامه ریزی قبلی ایجاد، سازماندهی و به بهره برداری رسیده و در فرایند مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود. سازمانها دست به فعالیت‌هایی می‌زنند که به این طریق بتوانند سرمایه فکری سازمان را ارتقا داده و در راستای اهداف استراتژیک مدیریت به کار گیرند.

مک کارتی (۲۰۰۶) ۲ در پژوهشی به مطالعه در مدیریت دانش، ارزیابی استراتژیک و فرایندهای استفاده از آن در آموزش عالی، پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که با کاربست مدیریت دانش در دانشگاهها، امر تدریس و یادگیری بهبود می‌یابد و دانش به راحتی میان همه اعضای دانشگاه تسهیم می‌شود و توسعه مدیریت دانش کمک شایانی به کارکنان و دست‌اندرکاران دانش در آموزش عالی به ویژه در امر تحقیق می‌کند.

کونگ(۲۰۰۷)<sup>۱</sup> در مطالعه ای با عنوان «مروری بر ادبیات مدیریت استراتژیک: اهمیت سرمایه فکری در بخش غیر انتفاعی» نشان دادند که در اثربخشی سرمایه فکری در بخش غیر انتفاعی اصلا قابل مقایسه با سایر مفاهیم مدیریت استراتژیک نیست. سرمایه فکری منبع مهمی است که سیستم های غیر انتفاعی برای دستیابی به منافع استراتژیک از آن بهره می برند. لی و چوی(۲۰۰۳)<sup>۲</sup> از مزایای استراتژیک مدیریت دانش حمایت کرده اند. آنها طی پژوهشی دریافتند، ایجاد دانش ارتباط مثبتی با خلاقیت افراد در سازمانها و تقویت سرمایه فکری دارد که این امر نیز به بالندگی سازمان کمک شایانی می کند. بونتیس(۲۰۰۲)<sup>۳</sup> طی مطالعه ای به وجود ارتباط معنادار بین سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری از مولفه های سرمایه فکری و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته اند. از دیدگاه موریتسن و همکاران(۲۰۰۲)<sup>۴</sup> ارتباط بین مدیریت دانش و سرمایه فکری از ماهیت آنها در زمینه(زمین، کار و سرمایه) برمی خیزد. سرمایه فکری اساسا مرتبط با سرمایه است در حالی که مدیریت دانش با کار سروکار دارد. عملکرد سرمایه فکری مانند سرمایه مادی نیست و هرگاه به سرمایه فکری پرداخته شود منظور از آن سرمایه مادی حسابداری و اقتصادی نیست.

### سرمایه فکری

سرمایه فکری و مزیت رقابتی پایدار، نقش مهمی را در ایجاد عملکرد مالی سازمان ایفا می کند و این در تمام تحقیقات مورد پذیرش قرار گرفته است(بولن و سایرین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). مجموعه تعاریف محققان از سرمایه فکری در ذیل آورده شده است:

- استوارت<sup>۶</sup> ۱۹۹۱: عملیاتی که در بازار برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند.
- بروکینگ<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) سرمایه فکری را در چارچوبی جامع ارائه نموده است که این چارچوب، مقوله های زیر را در سرمایه فکری شامل می شود:

✓ دارایی های بازار(شامل خدمات و نام تجاری تولیدی ، وفاداری مشتریان و ...)

1 kong

2 Lee and coi

3 bontis

4 Mouritsen

5 Bollen and et al

6 stewart

7 brooking

- ✓ دارایی‌های فکری (شامل حق امتیاز، فرمولهای سری، و نظایر آن)
- ✓ دارایی‌های انسان‌محور (شامل آموزش، دانش کاری، ویژگی‌ها و خصوصیات حرفه‌ای و ...)
- ✓ دارایی‌های زیربنایی (فلسفه مدیریت، فرهنگ مشارکت، سیستم‌های شبکه‌ای و ...)

- ادوینسون<sup>۱</sup> ۱۹۹۷: اطلاعاتی که می‌تواند به ارزش تبدیل شود.

- سیتارمان و دیگران<sup>۲</sup> ۲۰۰۲: تفاوت بین ارزش بازاری یک سازمان و هزینه جایگزینی دارایی‌های آن است.

- کانون و دیگران<sup>۳</sup> ۲۰۰۴: در این اقتصاد، توانایی خلق و استفاده از ارزش این دارایی‌های دارایی‌های مشهود، خبر به ایجاد یک نوع شایستگی اساسی برای سازمان‌ها می‌دهد. با توجه به تعاریف و تشریح‌های بیان‌شده درباره سرمایه فکری، نتیجه می‌گیریم که سرمایه فکری، کلیه دارایی‌های نامشهود موسسه است که منجر به مزیت رقابتی و یک نوع شایستگی اساسی برای سازمان در بازار می‌گردد. بدین ترتیب و برای نائل شدن به این شایستگی‌ها و مزیت رقابتی، امروزه سازمان‌ها باید دارایی‌های خود را از نو و دوباره طبقه‌بندی نموده و این موضوع را درک کنند که چگونه این دارایی‌ها می‌توانند اهداف راهبردی آن‌ها را حمایت کنند. به دلیل گستردگی مفهوم سرمایه فکری، محققانی که در این حیطه کار کرده‌اند، هر کدام دسته‌بندی خاص خود را از عناصر سرمایه فکری ارائه کرده‌اند.

نخستین دسته‌بندی را اسویبی<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۱ در سه حوزه انجام داد:

- سرمایه انسانی در حوزه شایستگی فردی
  - سرمایه ساختاری در حوزه ساختار داخلی
  - سرمایه ارتباطی در حوزه ساختار خارجی
- ادوینسون سرمایه را به دو دسته انسانی و ساختاری تقسیم کرده و سرمایه مشتری و سرمایه سازمانی را در داخل سرمایه ساختاری قرار می‌دهد. استوارت سرمایه‌های انسانی، ساختاری و مشتری را برای سازه‌های سرمایه فکری متصور می‌شود. بنتیس و دیگران در سال ۲۰۰۰ سرمایه فکری را به سه دسته زیر تقسیم‌بندی می‌نمایند:

---

1 edvinsson  
2 Seetharaman  
3 Kannan  
4 Sveiby

- سرمایه انسانی: شامل ذخیره دانش اعضای یک سازمان است که شایستگی‌ها و طرز تلقی کارکنان را در بر می‌گیرد.
  - سرمایه ساختاری: شامل همه مخازن دانش غیرانسانی در یک سازمان که شامل پایگاه داده، چارتهای سازمانی و فرایندها و استراتژی‌ها و غیره است که به سازمان ارزشی فراتر از مواد آن می‌دهد.
  - سرمایه مشتری: عبارت است از دانش گرفته‌شده در کانال‌های بازاریابی و روابط مشتریان یک سازمان. به عبارت دیگر روابط رسمی و غیررسمی یک سازمان را با ذینفعان خارجی و ادراک‌های آنها درباره سازمان و نیز تبادل اطلاعات بین سازمان و آنها مشخص می‌کند.
- چو و بنتیس ۱ در سال ۲۰۰۲ مدیریت راهبردی سرمایه فکری را شامل سه فرایند (ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش سازمانی) می‌دانند.

### فرایند تبدیل دانش

یک عامل خیلی مهم که بر سرمایه فکری تأثیر دارد، روش دانش‌محور است. روش دانش‌محور، شرکت را به مثابه یک سیستم منظم و مستقل تصور می‌کند که تعاملات افراد و گروه‌ها را در ایجاد و اجرای استراتژی سازمان‌ها، بهینه‌سازی می‌کند. روش دانش‌محور شامل تحلیل منابع، ظرفیت‌های شرکت و دانش سازمانی است (رکسپی و سایرین ۲، ۲۰۱۳). در تحقیقات انجام‌شده به وسیله نوناکا ۳ در سال ۱۹۹۷ فرایند تبدیل دانش به چهار مرحله زیر تقسیم‌بندی شده است: (رکسپی و سایرین، ۲۰۱۳)

مرحله اول: کسب دانش ۴: در این مرحله شخص، پایگاه داده‌اش را نسبت به محیط به‌روز می‌کند یعنی اطلاعاتی را که در محیط به‌طور آشکار وجود دارد کسب می‌کند. این مرحله به نام «دانستن - چه چیزی» ۵ از دانش ارسطویی شناسایی می‌شود.

مرحله دوم: ایجاد دانش ۶: در این مرحله شخص، درباره اطلاعات و علم کسب‌شده درباره پدیده مورد نظر در مرحله قبل مفهوم‌سازی می‌کند و در ذهن خود، راجع به اطلاعات کسب‌شده،

---

1 Choo and bontis

2 Rexhepi and et al

3 nonaka

4 Knowledge acquisition

5 know-what

6 knowledge creation

از طریق باور، تعهد، قصد، هوش، استعداد و تجربه و غیره، علمی را ایجاد می‌کند. این مرحله به عنوان دانش «دانستن چه کسی»<sup>۱</sup> از دانش ارسطویی نام‌گذاری می‌شود.

مرحله سوم: آشکارسازی دانش<sup>۲</sup> : در این مرحله، دانش مفهومی ایجادشده درباره پدیده مورد نظر، از طریق بررسی زیربنای شناختی مؤسسه، تبدیل به دانش صریح و آشکار می‌شود و این دانش برای سازمان قابل دسترس می‌گردد. به عبارت دیگر دانش مفهومی ایجادشده در مرحله دوم، برای سازمان قابل استفاده می‌گردد که این امر با توجه به ساختار سازمان شکل می‌گیرد. این مرحله به نام دانش «دانستن - چگونه»<sup>۳</sup> از دانش ارسطویی است.

مرحله چهارم: بکارگیری دانش<sup>۴</sup> : در این مرحله دانش صریح به وجود آمده برای سازمان سازمان کاربردی می‌شود و از طریق یک شبکه ارتباطی منسجم به مشتری تحویل می‌گردد. هر شرکت معمولاً ارزش‌های تولیدشده‌اش را به مشتریان توزیع می‌کند و از تأمین‌کنندگان ارزش‌های تولیدی توسط آنها را می‌گیرد. این مرحله به نام دانش «دانستن - کی یا کجا»<sup>۵</sup> از دانش ارسطویی است.

مرحله اول و دوم را می‌توان به عنوان شایستگی فکری و مرحله سوم و چهارم را به عنوان عملکرد فکری در نظر گرفت. همه مراحل فوق، ترکیبی از ابعاد شناختی و ویژگی‌ها و اطلاعاتی هستند که با دانش، شخص، سیستم و روابط، ارتباط دارد (دیمیتریوس و سایرین، ۲۰۱۲: ۱۲).

### فرایند مدیریت استراتژیک

دیوید<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) فرایند مدیریت استراتژیک را به سه مرحله زیر تقسیم‌بندی کرده است: مرحله اول: تدوین استراتژی: این مرحله شامل بیان چشم‌انداز، مأموریت، درک ارزش‌ها، تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، تعیین اهداف بلندمدت است که منجر به تدوین استراتژی می‌شود.

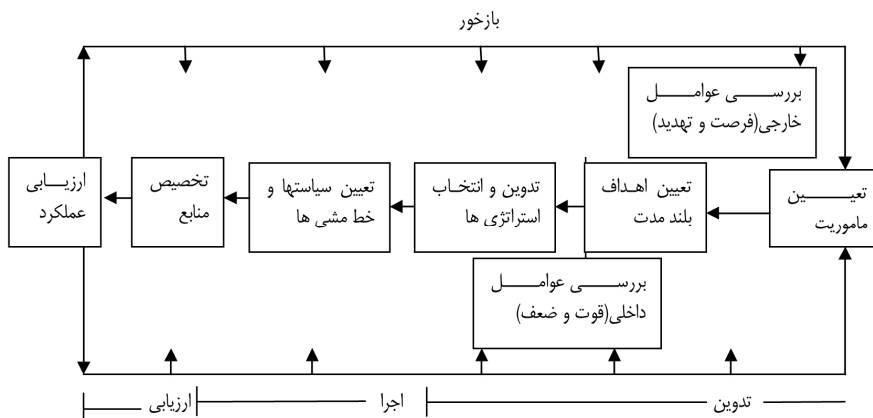
مرحله دوم: اجرای استراتژی: در این مرحله باید مباحث حمایت از خط مشی‌ها، توان مالی، انگیزش، حمایت سازمان، ساختار سازمان، پذیرش تغییر، منابع انسانی مد نظر قرار گیرند.

---

1 know-who  
2 knowledge manifestation  
3 know-how  
4 Knowledge application  
5 know-when/where  
6 david



مرحله سوم: ارزیابی استراتژی: در این مرحله، ارزیابی عملکرد، اتخاذ فعالیت‌های اصلاحی، ارزیابی تأثیر تغییرات/مشارکت مد نظر قرار گیرد. این فرایند در نمودار شماره ۱ خلاصه شده است.



نمودار شماره ۱: فرایند مدیریت استراتژیک

### یافته های پژوهش

مطالعات فوق نشان می‌دهد که اکثر پژوهشگران در ابعاد سه گانه سرمایه فکری، به صورت زیر اجماع دارند: خلاصه عناصر سرمایه فکری در جدول شماره ۱ آمده است.

۱- سرمایه انسانی: شامل ذخیره دانش اعضا و کارکنان یک سازمان مانند دانش، مهارت‌های حرفه‌ای، تجربه، تخصص، سطح آموزشی، خلاقیت و نوآوری، هوش، طرز فکر، مهارت‌های ارتباطی، اعتمادبه‌نفس، میل به تقسیم دانش، تعهد، حل مسئله، انگیزش، مهارت‌های رهبری، کارآفرینی

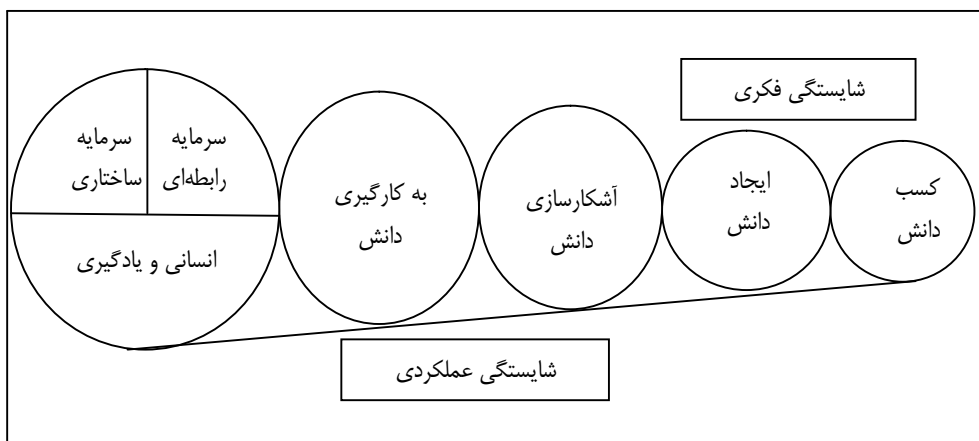
۲- سرمایه ساختاری: شامل همه ذخیره غیرانسانی دانش در سازمان می‌شود که دربرگیرنده نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی، فرایندها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی، سبک رهبری، فرهنگ سازمان، طرح پاداش کارکنان، خط مشی‌های سازمانی، نوآوری سازمانی، پایگاه داده، سیستمهای نرم‌افزاری، شبکه‌های توزیع، تحقیق و توسعه، توانایی سازمان برای سازگاری با نیازمندی‌های بازار است. و به طور کلی هر آنچه که ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش باشد.

جدول شماره ۱: مقایسه مفهوم‌سازی‌های سرمایه فکری

بروکینگ (بریتانیا)	روس (بریتانیا)	استوارت (ایالات متحده)	بتتیس (کانادا)
<p>۱-داری‌های انسانی؛ مهارت‌ها، توانایی‌ها، تخصص، توانایی‌های حل مسئله، سبک‌های رهبری</p> <p>۲-داری‌های زیرساختی؛ فن آوری، فرایندها و روشهای کاری</p> <p>۳-داری‌های بازار؛ نام‌های تجاری، مشتریان، وفاداری مشتریان، کانال‌های توزیع</p>	<p>۱-سرمایه انسانی؛ شایستگی، طرز تلقی و چالاکای فکری</p> <p>۲-سرمایه سازمانی؛ داری‌های فکری، نوآوری، فرایندها و داری‌های فرهنگی</p> <p>۳-سرمایه رابطه‌ای؛ روابط با ذینفعان درون و بیرون سازمان</p>	<p>۱- سرمایه انسانی؛ کارکنان به مثابه مهم‌ترین داری سازمان</p> <p>۲-سرمایه ساختاری؛ دانش موجود در فن آوری اطلاعات</p> <p>۳-سرمایه مشتری؛ اطلاعات بازار برای مشتریان</p>	<p>۱-سرمایه انسانی؛ دانش کارکنان</p> <p>۲-سرمایه ساختاری؛ داری‌های غیرانسانی یا قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای تحقق نیازمندی‌های بازار</p> <p>۳-سرمایه رابطه‌ای؛ سرمایه مشتری تنها یک بخش دانش موجود در روابط سازمانی است.</p>

۳- سرمایه رابطه‌ای: شامل همه روابطی است که بین سازمان باهر فرد یا سازمان دیگری وجود دارد. این افراد و سازمان‌ها می‌توانند شامل مشتریان، واسطه‌ها، کارکنان، تأمین‌کنندگان، مقامات دولتی، جوامع، اعتباردهندگان و غیره باشند. سرمایه رابطه‌ای به عنوان یک پل و سازمان دهنده عملیات سرمایه فکری تلقی شود و یک عامل تعیین‌کننده در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازار است. این سرمایه شامل استحکام و وفاداری مناسبات در روابط مشتری است.

با توجه به عناصر سرمایه فکری فوق و فرایند تبدیل دانش در می‌یابیم که این عناصر رابطه نزدیکی با فرایند تبدیل دانش دارند. نمودار شماره ۲ نشان می‌دهد که برای کسب دانش موجود محیط احتیاج به سرمایه یادگیری است. برای ایجاد دانش، فرد باید دانش موجود در محیط را که کسب و با ویژگی‌های درونی خود ترکیب نماید که احتیاج به سرمایه انسانی است. در دو مرحله فوق احتیاج به شایستگی فکری داریم. در مرحله آشکارسازی دانش، فرد دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهد و سازمان برای اینکه از این دانش استفاده نماید احتیاج به سرمایه ساختاری دارد. در مرحله به‌کارگیری دانش، دانش، توسط سازمان به کار گرفته می‌شود و ارزش تولیدی ایجادشده توسط سازمان به بازار منتقل می‌شود که برای انتقال دانش به بیرون سازمان، نیازمند سرمایه ارتباطی است. در مرحله سوم و چهارم نیازمند شایستگی عملکردی هستیم.



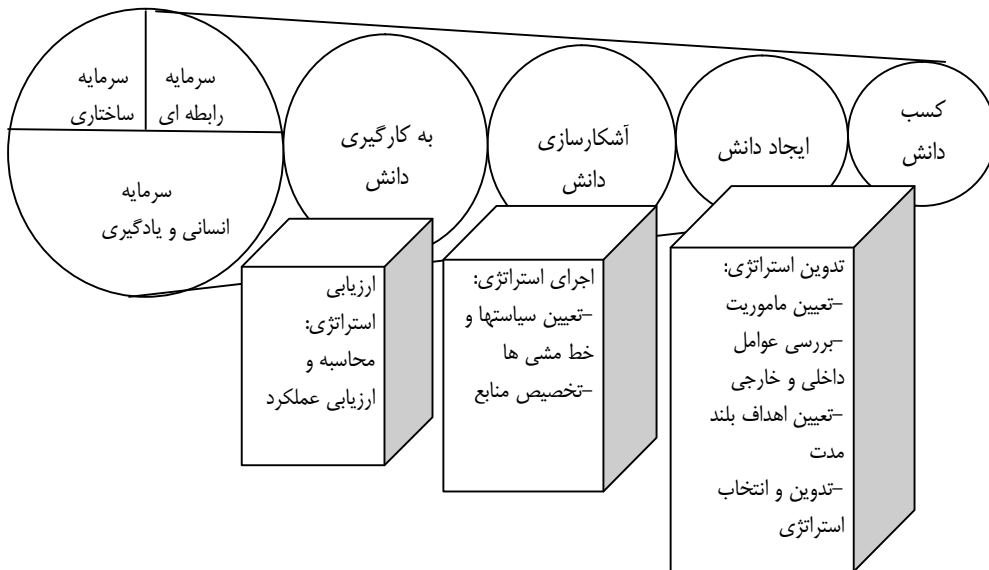
### نمودار شماره ۲: ارتباط تبدیل دانش با سرمایه فکری

با ترکیب نمودار شماره ۲ و نمودار شماره ۱، جهت نقش سرمایه فکری و فرایند تبدیل دانش در فرایند مدیریت استراتژیک، نمودار شماره ۳ که حاصل دستاورد این تحقیق است، نمایان می‌گردد. این نمودار نتایج ذیل را نمایش می‌دهد:

- در مرحله تدوین استراتژی که احتیاج به تعیین مأموریت و کشف نقاط قوت و ضعف در داخل سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات در خارج سازمان و تعیین اهداف دارد از طریق کسب دانش درباره این مقوله‌ها امکان‌پذیر است. سپس بر مبنای دانش کسب‌شده از مقوله‌های ذکرشده، به ایجاد دانش یعنی تدوین استراتژی پرداخته می‌شود. در مرحله تدوین دانش، بیشتر نیاز به سرمایه انسانی داریم که باتجربه و مهارت و دیگر شایستگی‌های فکری خود، بهترین استراتژی را برای سازمان تدوین نماید. روس (۲۰۰۵) بیان می‌کند که فرموله سازی استراتژی، فعالیتی است که از خلاقیت مغز انسان ناشی می‌شود و هیچ فرمول دیگری در این رابطه وجود ندارد. این تعریف، مهارت‌های افرادی را شامل می‌شود که بر انتخاب استراتژی صحیح تصمیم می‌گیرند. همچنین رکسپی (۲۰۱۳) توانایی کارکنان سازمان را برای فرموله سازی استراتژی بسیار تأثیرگذار می‌داند.
- در مرحله اجرای استراتژی که نیازمند تعیین سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمانی و

تخصیص منابع هستیم، به مثابه این است که دانش را کاربردی نماییم. برای کاربردی کردن دانش در سازمان نیازمند فرهنگ‌سازمانی، نمودارهای سازمانی، سبک مدیریت در سازمان، دستورالعمل اجرایی فرایندها، سیستم‌های نرم‌افزاری و غیره هستیم که اجازه چنین امری را بدهد. بنابراین در این مرحله به خوبی نقش سرمایه ساختاری، احساس می‌گردد.

- در مرحله ارزیابی استراتژی به محاسبه و اندازه‌گیری عملکرد ناشی از اجرای استراتژی می‌پردازیم. این امر به این دلیل است که ببینیم آیا مأموریت و اهدافی که در مراحل قبل تعیین شده بود ارضا شده است یا خیر. بنابراین برای این منظور لازم است ارتباط با خارج و داخل سازمان برای کسب اطلاعات درباره رضایت مشتریان در نتیجه افزایش سهم در بازار، تحویل به موقع و باکیفیت مواد توسط تأمین‌کنندگان، رضایت سهامداران، رضایت کارکنان و غیره، داشته باشیم و برای این منظور نیازمند یک سیستم ارتباطی قوی هستیم. پس احتیاج به سرمایه ارتباطی به وضوح احساس می‌شود.



نمودار شماره ۳: ارتباط بین سرمایه فکری و فرایند دانش و فرایند مدیریت راهبردی

- همانطوریکه در نمودار شماره ۳ ملاحظه می‌شود، فرایند مدیریت استراتژیک، اهرمی برای به حرکت درآوردن فرایند تبدیل دانش و سرمایه فکری، هست. به عبارت دیگر برای اینکه سرمایه فکری از حالت ایستایی به حالت پویایی، حرکت کند، فرایند مدیریت استراتژیک این امکان را فراهم می‌آورد. برای مثال یکی از اجزای فرایند مدیریت استراتژیک، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان است که برای تحقق این امر، نیاز به سرمایه انسانی است و اگر سرمایه انسانی به حرکت واداشته نشود نمی‌توان، فرصتی را کشف کرد. و به همین ترتیب کلیه مراحل مدیریت استراتژیک هر یک به صورتی سرمایه فکری را به حرکت در می‌آورد. به این ترتیب برای چرخیدن چرخ سرمایه فکری و فرایند دانش، وجود اهرم فرایند مدیریت استراتژی که موجب مزیت رقابتی در بازار می‌شود، بسیار مهم است.

### بحث و نتیجه‌گیری

عنصر دانایی محور که در آن بینش و دانش استراتژیک، بسان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. این تحقیق نشان داد که سرمایه فکری در تمام مراحل مدیریت استراتژیک می‌تواند نقش حیاتی داشته باشد. بی‌توجهی به هر یک از مؤلفه‌های سرمایه فکری می‌تواند تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای در فرایند مدیریت استراتژیک داشته باشد و در نتیجه اجرای استراتژی بدون توجه به سرمایه فکری، اثرات زیان باری بر مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گذارد. طبق نظریه‌های موجود، لازم است سازمان‌ها در تمام مراحل فرایند مدیریت استراتژیک، به صورت فعال مشارکت کنند که با یک بررسی، بی‌توجهی به این موضوع آشکار بوده و بخشی از علت آن را می‌توان در متمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری و قدرت در سازمان‌ها دانست. مطالعات نشان داده که سازمان‌ها گاهی اوقات در مرحله تدوین استراتژی موفق عمل می‌کنند اما گاهی دلایل عدم موفقیت استراتژی‌های مناسب تدوین‌شده، در مرحله اجرا نهفته است. بی‌ثباتی شرایط محیطی، تخصص و تعهد پایین مجریان، نظارت ملاحظه‌کارانه، ارتباطات غیررسمی درون و برون‌سازمانی، عدم ارتباطات صحیح رسمی و انسانی و ... می‌تواند به عنوان علل این ناکامی‌ها مورد استفاده قرار گیرد. هر استراتژی تنظیم‌شده‌ای برای موفقیت، نیازمند مجریان توانمند و ساختارها و ابزارهای سازمانی لازم دارد.

بی‌توجهی به مشتریان حتی در مرحله اجرای استراتژی مشهود بوده و نیاز به توجه دارد. برای ارزیابی کامل روند فعالیتی سازمان‌ها، بهتر است سازمان رویه‌ای را اتخاذ کند که مشتریان و ذینفعان سازمان نیز در این ارزیابی دخیل شوند.

## منابع

- فرد آر دیوید، (۱۹۹۹)، مدیریت استراتژیک، هفتم، پارسایان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- نمامیان، فرشید. قلی زاده، حسن. باقری، فاطمه. (۱۳۹۰). سرمایه فکری و روش‌های اندازه‌گیری آن، دومین اجلاس مدیریت اجرایی، تهران
- یارمحمدزاده، پیمان. سیادت، علی. هویدا، رضا. بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۸۹)، تعیین روابط چندگانه میان فرایند مدیریت راهبردی و مؤلفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان. فصلنامه انجمن آموزشی عالی ایران، ۲، ۱۰۴
- آشنا، مصطفی. یوسفی، حمیدرضا. صادقی، فرزانه. (۱۳۸۸)، سرمایه فکری سرمایه‌ای اندیشمند و موثر در سازمان امور مالیاتی کشور، فصلنامه تخصصی مالیات، ۶، ۱۴۰
- دستگیر، محسن. محمدی، کامران. (۱۳۸۸)، سرمایه فکری گنج تمام‌نشدنی سازمان، تدبیر، ۲۱۴، ۲۸
- ناظم، فتاح. دانش پور، شفیع‌ی (۱۳۹۱)، بررسی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آموزش و پرورش، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱، ۱۴۵
- ناظم، فتاح. مطلبی، آزاده (۱۳۹۰)، ارائه الگوی ساختاری سرمایه فکری بر اساس یادگیری سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۵، ۲۹

- Dewi Fariha Abdullah & Saudah Sofian(2012), The Relationship between Intellectual Capital an Corporate Performance,Elsevier,40 , 537
- Khalkhali Ali, Shakibaei Zohreh, R. Khodadoost(2012), Designing a model to recognize and manage intellectual capital education system, Elsevier, 46, 992
- liana gadau(2012), The intellectual capital a significant, but insufficiently highlighted source in the financial situations, Elsevier, 62, 668
- Javad Jafari Farsani, Maryam Bidmeshgipour, Masoumeh Habibi, Mohammad Mehdi Rashidi(2012), Intellectual capital and organizational learning capability in Iranianactive companies of petrochemical industry, Elsevier, 62, 1297
- Gadaf Rexhepi, Sadudin Ibraimi,Nexhbi Veseli(2013), Role of intellectual capital in creating enterprise strategy, Elsevier, 75,44
- Qiuxia DONG, Changchun GAO(2012), Knowledge Engineering, Intellectual Capital of Creative Industry Park Based on Multi-objective Decision-Making and Entropy Methods, Elsevier, 3, 326
- Dimitrios G. Mavridis, Konstantinos I. Vatalis(2012), Intellectual Capital Accounting Indicators, Elsevier, 1, 276
- Mahfoudh Abdul Kareem Al-Musalli, Ku Nor Izah Ku Ismail(2012), Intellectual Capital Performance and Board Characteristics of GCC Banks, Elsevier, 2, 219
- T·A·Stewart(1994). Your Company's Most Valuable Asset: intellectual capital. Fortune[J],3,68
- Thomas T A Stewart(1991). Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Assets. Fortune[J]. 123,44
- Brooking,N.(1996 ),Intellectual Capital:an exploratorystudy that develops measures and models. Managing Decision
- Edvinsson L, Sullivan P(1997). Develop a Model for Management Intellectual Capital. European Management Journal[J]. 14,356

- Kannan, Gopika. Aulbur, Wilfried G.(2004). “Intellectual capital Measurement effectiveness”, Journal of Intellectual Capital, 3, 389
- chaharbaghi and cripps (2006).intellectual capital: direction, not blind fatih. intellectual capital 7,29
- Choo,c.w.,and bontis, N., (2002), knowledge, intellectual capital and strategy: themes and tensions in C.W. choo and N. bontis(eds), the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, oxford; new york: oxford university press, 3-19.
- Sveiby, K., E. (2001). Methods for Measuring Intangible Assets. Available from: [www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm](http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm).
- Mc carty, A.F, (2006), knowledge management: evaluating strategies and professes uses in higher education, novasuthern university.
- Lee, H., and choi, B.,(2003), knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination, journal of management information systems,20,179
- Bontis,N.(2002), world congress of intellectual capital readings, Elsevier, boston, MA
- Kong, eric(2007), the strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector, journal of intellectual capital, 4, 721
- Seetharaman, A., Sooria, H,H,B,Z. and Saravanan, A, S. (2002), “Intellectual capital accounting and Reporting in the knowledge economy”, Journal of Intellectual capital, 2,128