

## نقش توسعه منابع انسانی سازمان ها با رویکرد مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی شهرداری ساوه)

محسن پاک مهر<sup>۱</sup>، بیژن یحیایی راد<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مدیر اداره املاک و مستقالات ، شهرداری ساوه، استان مرکزی، شهر ساوه، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس مسئول طرح تفصیلی، معاونت معماری و شهرسازی، شهرداری ساوه، استان مرکزی، شهر ساوه، ایران

### چکیده

در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و در پی تغییرات وسیع و رشد اقتصادی - اجتماعی جامعه ، به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی و موفقیت سازمان ها در ابعاد مختلف منابع مالی و مادی - اجتماعی منوط به دست یابی به سرمایه های نامحسوسی است که به کمک آن ها می توان به برتری رقابتی پایدار رسید. این موفقیت مستلزم توانایی سازمان در گرو مدیریت منابع سازمان می باشد. در محیط راهبردی جدید، سازمان هایی پیشرفت خواهند کرد که خود را سازمانی یادگیرنده بدانند که هدفش بهبود مداوم سرمایه فکری است «مزیت سازمانی پایدار». سازمانی که قادر به افزایش سرمایه فکری خود نباشد، قادر به بقا نیست. لیکن علی رغم اهمیت فزاینده سرمایه فکری به عنوان منبع حیاتی برتری رقابتی سازمان ها، درک محدودی از آن وجود دارد. این در حالی است که مدیریت سرمایه فکری به مدیران سازمان ها اجازه خلق، پرورش، کنترل و حفظ یک منبع مستحکم مزیت رقابتی را می دهد. آمد مقاله حاضر چیرستی و چگونگی مدیریت سرمایه فکری را در شهرداری ساوه به عنوان یک سازمان عمومی بررسی کرده است بنابراین، دستیابی به مزیت رقابتی و بقای سازمان در گرو توانایی آن در خلق، ذخیره، توزیع و کاربرد دارایی های دانشی است. روش تحقیق، توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری این تحقیق نیز معاونان شهرداری و مدیران سازمان ها و شرکت های پیمانکاری وابسته مورد مطالعه بودند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که در سازمان ها و شرکت های بررسی شده بین سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری شان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت واضح تر، با افزایش سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری شان در ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه ای افزایش یافته و موجب افزایش بهره وری و عامل مزیت رقابتی است.

**واژه های کلیدی:** سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سازمان عمومی، مزیت سازمانی پایدار

با نگرش دقیق به سیستم های سازمانی، در می یابیم که رشد نوین اقتصادی، از دانش و اطلاعات سرچشمه می گیرد. این امر موجب افزایش اهمیت سرمایه فکری (IC= Intellectual Capital) به عنوان مقوله ای پژوهشی و اقتصادی شده است. نقش و سهم سرمایه فکری در پیشرفت مدیریتی، فنی و اجتماعی اقتصاد قرار گرفته است، به گونه ای که دانش سازمانی، عامل اصلی مزیت رقابتی و خلق ارزش شناخته شده است.

سرمایه فکری از دو جنبه دارای اهمیت است. یکی، درون سازمانی که هدف از آن تخصیص بهتر منابع در راستای کارایی و به حداقل رساندن هزینه های سازمان است، دیگری، برون سازمانی که هدف از آن، در دسترس قرار دادن اطلاعات سرمایه گذاری های موجود و بالقوه سازمان برای پیش بینی رشد آینده و نیز برنامه ریزی های بلندمدت است. برای دستیابی به تصویری جامع از عملکرد عملیاتی و برآورد ارزش سازمان، میباید تمامی جنبه های سازمان بررسی شود.

استوارت، سرمایه فکری را از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت آفرینی از راه سرمایه گذاری در دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه تعریف می کند. براساس کار تعدادی از محققان در زمینه سرمایه فکری، این مفهوم در برگرنده سه جزء اصلی غیرمالی و دارای رابطه متقابل به صورت زیر است:

سرمایه انسانی (HC)؛

سرمایه ساختاری (SC)؛

سرمایه رابطه ای (RC).

سرمایه انسانی، عناصر مختلف منابع انسانی شامل: نگرش، شایسته گی ها، تجربه ها و مهارت ها، دانش ضمنی و نوآر بودن، استعداد و دانش ضمنی موجود در ذهن افراد در سازمان ها را در بر می گیرد. سرمایه انسانی به عنوان یک منبع نوآوری و بازسازی استراتژیک، برای سازمان ها مهم است. یک سرمایه انسانی که سطح بالاتری دارد اغلب با بهره وری بیشتر و درآمدها یا حقوق و مزایای بالاتر تداعی می شود. بنابراین به نفع مدیران منابع انسانی است که بهترین و روشن ترین کارکنان را به عنوان ابزار تحقق مزیت رقابتی، جذب و توسعه دهند.

سرمایه ساختاری به یادگیری و دانش مقرر در فعالیت های روزمره گفته می شود. مجموعه دانشی که در یک سازمان در پایان روز و بعد از اینکه افراد سازمان را ترک کردند، باقی می ماند، هسته اصلی سرمایه ساختاری را نشان می دهد. سرمایه ساختاری، زیر ساختار حمایتی سرمایه انسانی محسوب می شود و شامل همه ذخایر غیرانسانی دانش در سازمانها- مانند پایگاه داده ها، دفترچه های راهنمای فرایندها، استراتژیها، رویه ها، فرهنگ سازمانی، انتشارات و کپی رایت ها- می شود که برای سازمان ها ایجاد ارزش می کنند و بنابراین به ارزش مادی سازمان ها می افزایند.

سرمایه رابطه ای، روابط رسمی و غیررسمی یک سازمان را با ذی نفعان خارجی و ادراک های آنها درباره سازمان و نیز تبادل اطلاعات بین سازمان و آنها را مشخص می کند. سرمایه رابطه ای برای یک سازمان اهمیت دارد؛ زیرا با ربط دادن سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی با سایر ذی نفعان خارجی، مانند یک عنصر افزایش دهنده ارزش آفرینی برای سازمان عمل می کند. این سه جزء سرمایه فکری دارای وابستگی متقابل هستند. سرمایه فکری از راه ترکیب، به کارگیری، تعامل، یکپارچه سازی و ایجاد تعادل بین سه جزء خود و نیز مدیریت جریان دانش بین آنها، بهترین ارزش ممکن برای سازمانها را ارائه می کند. اگرچه بعد سرمایه فکری اولین بار به عنوان چارچوبی برای تجزیه و تحلیل سهم منابع فکری در سازمان های انتفاعی توسعه داده شد، اما همان گونه که در این مقاله بحث شد، اقتصاد دانش مدار، کار مدیریت سرمایه فکری و منابع انسانی محدود به وظایف سنتی کارمندیابی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نظیر آن نخواهد بود. در اقتصاد دانش مدار، کار مدیریت هم شامل آن دسته از فعالیت هایی است که با وظایف سنتی کسب و کار (نظیر بازاریابی و مالی) هم پوشانی و داخلیت دارد و هم شامل فعالیت هایی غیرسنتی (نظیر مدیریت دانش) می شود. به این دلیل، مدیریت منابع انسانی فقط بر «مدیریت افراد» توجه و تمرکز ندارد. مدیریت منابع انسانی اکنون مسئول مدیریت قابلیت ها و توانمندی هایی است که افراد ایجاد کرده و مدیریت روابطی است که افراد باید توسعه بخشند. سرمایه فکری به انتقال کانون استراتژیک سازمان های غیرانتفاعی به منابع

فکری، شامل: دانش، مهارت ها و تجربه کمک می کند و این برای سازمان های غیرانتفاعی مهم است؛ زیرا فعالیت ها و تغییرهای استراتژیکی که در سازمان ها انجام می شوند به طور عمده از راه ابتکارهای درونی کارکنان و داوطلبان هدایت می شوند تا نیروهای خارجی نظیر کارگزاران دولتی. بنابراین احتمالا مقاومت در برابر آن فعالیت ها و تغییرات استراتژیک از طرف کارکنان و داوطلبان کمتر خواهد شد.

## مواد و روشها

نورکلیت بیان می کند که اگر یک مدل در سازمان موثر باشد، آن مدل باید ریشه در زبان افراد سازمان داشته باشد و به همه بخش های سازمان منتقل شود. این یک نکته مهم دیگری را نیز بیان می کند: اگر یک مدل در سازمان های غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد، باید کاربرد یا توزیع آن در کل سازمان ساده و آسان باشد. بونتیس و دیگران بیان می کنند که سرمایه فکری، انعطاف پذیر و درک آن آسان است؛ زیرا مجموعه ای از منابع فکری و جریان های آنها را ارائه می کند. بنابراین مفهوم سرمایه فکری می تواند به عنوان یک چارچوب مفهومی ساده برای سازمان های غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد که نیازمند تغییر به نسبت کمی است. سرمایه فکری برای سازمانهای غیرانتفاعی دارای اهمیت است؛ زیرا به ایجاد تغییرات در رفتار و ارزشهای افراد کمک می کند. روس، بیان می کند که اگرچه سرمایه فکری ممکن است به ظاهر در ارتباط با رشد فروش و ایجاد ارزش باشد، اما یک هدف عمیق تر دارد:

هدف از این تحقیق، آزمون و بررسی سه مؤلفه سرمایه فکری یعنی، سرمایه انسانی سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری و روابط داخلی آنها در شهرداری ساوه است. برای گردآوری داده های این تحقیق از مستندات تهیه شده از مصاحبه و داده های میدانی استفاده شده است. مدل های برآورد شده نهایی در این تحقیق، بیانگر تفسیری از واریانس عملکرد در زمینه های مختلف سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری است که می تواند پیش درآمد مناسبی برای تحقیقات آتی در دیگر زمینه ها باشد.

## نتیجه گیری

حاصل این پژوهش علاوه بر دستاوردهای مالی که به صورت کاملاً کمی قابل محاسبه است، اثربخشی عملکرد مدیریت در سازمان و میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده در برنامه ریزی راهبردی سازمان است که باید اندازه گیری شود. بنابراین زیر معیارهای دستاوردها عبارتند از:

- دستاوردهای دانشی
- دستاوردهای تکنولوژیکی
- دستاوردهای مالی
- میزان تحقق اهداف

مطالعه هایی انجام شده نشان داد که در سازمان هایی که سطح بالایی از سرمایه فکری دارند باید خدمات با ارزش افزوده بالا، یادگیری سازمانی و حفاظت و تأمین اطلاعات در سطح دانش سازمانی بسیار قوی برقرار باشد. تحلیلگران و محققان نیز باید به دنبال فرموله کردن این نوع سرمایه باشند. به واسطه مفهوم ضمنی سرمایه فکری، این اجازه به تحلیلگران داده نمی شود که با استفاده از متغیرهای اقتصادی به اندازه گیری آن بپردازند. این موضوع می تواند هشدار برای کارشناسان مالی و حسابداری باشد که به دنبال پاسخی برای این پرسش هستند که: ارزش سرمایه فکری ما چه اندازه است؟، فرمولی که هرگز وجود نداشته است.

با توجه به اینکه در سال های اخیر به دنبال سیاست های خصوصی سازی برخی از سازمان های بخش خدمات کشور به بخش

خصوصی واگذار شده‌اند و یا در حال واگذاری می باشند، در سازمان های تابعه شهرداری شامل: سیما منظر و فضای سبز، حکل و نقل و بار مسافر اندازه گیری سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی در این بخش، توانست نتایج مورد ارزیابی قرار دهد .

در این مطالعه سه عنصر سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه های ساختاری با شاخص کیفیت خدمات و متغیرهای برون زا و عملکرد سازمانی متغیر درون زا در نظر گرفته شد. سرمایه انسانی، ذخیره دانش سازمان است که توسط کارکنان نمایش داده می شود. سرمایه ساختاری، شامل تمامی ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان است. ( کیفیت خدمات )، در دانش پنهان در کانال های رضایتمندی مردمی (روابط مشتری) قرار گرفت. و عملکرد سازمانی، کارایی است و در واقع اندازه گیری عملکرد در سطح عملیاتی سازمان، همان کارایی به نحو معنی داری افزایش یافت.

سرمایه فکری با استفاده موثر از منابع به سازمان های غیرانتفاعی امکان پیگیری هدف های اجتماعی و هم زمان حفظ کیفیت موردنظرشان را داد.

نتایج براین دلالت دارند که در مدیریت سرمایه فکری و مدیریت منابع انسانی برای شهرداری و سازمان های وابسته، بالاترین میزان اثرگذاری به ترتیب مربوط به سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و ( کیفیت خدمات ) است. سرمایه انسانی و سرمایه بخش خصوصی اثرگذاری بیشتری بر عملکرد دارند.

#### منابع

۱. Milton, N., Shadbolt, N., Cottman, H., Hammersley, M., 1999, knowledge technology for knowledge management", "Towards a international Journal Human-Computer Studies, 51 615 – 41
۲. Mc compbell, Linda "knowledge management: the new challenge for the 21st century, Vol. 3, PP ۱۷۹, ۱۹۹۹-۱۷۲.
۳. Wachter, R.M., " Technology support for knowledge management Mid, American Journal of Business, 14, 2, 13-20, 1999.
۴. ابطحی، حسین "مدیریت دانش در سازمان" تهران: پیوند نو، ۱۳۸۳.
۵. محمدلو، مسلم "مدیریت دانش و استعدادها" ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۳، شماره ۱۴۷