

# سرمایه فکری و هوش سازمانی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# سرمایه فکری و هوش سازمانی

تالیف :

سید مهران فتاحیان

کارشناسی ارشد مدیریت



انتشارات موجک



سرشناسه : فتاحیان، سید مهران، ۱۳۵۲.  
عنوان و نام پدیدآور : سرمایه فکری و هوش سازمانی / تألیف سید مهران فتاحیان.  
مشخصات نشر : تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۵.  
مشخصات ظاهری : ۱۳۷ ص؛ وزیری.  
شابک : ۶-۷۱-۷۱-۸۳۰۷-۶۰۰-۹۷۸، ۲۰۰۰۰۰ ریال.  
وضعیت فهرست نویسی : فیبا  
موضوع : سرمایه فکری - مدیریت  
موضوع : Intellectual capital – Management  
موضوع : یادگیری سازمانی  
موضوع : Organizational Learning  
رده بندی کنگره : ۱۳۹۵ س ۴ ف ۲ / HD ۵۳  
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۳۸  
شماره کتابشناسی ملی : ۴۳۱۸۹۷۷

#### انتشارات موجک

مدیر مسئول : دکتر مجید رستمی بشمینی

تلفن مرکز پخش : ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳

Email : [mojakpublication@yahoo.com](mailto:mojakpublication@yahoo.com)

Web : [www.mojak.ir](http://www.mojak.ir)



عنوان : سرمایه فکری و هوش سازمانی

تألیف : سید مهران فتاحیان

طراح جلد : سیده زهرا روشنایی

مشخصات ظاهری : ۱۳۷ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول : تابستان ۱۳۹۵

تیراژ : ۱۰۰۰ جلد - قیمت : ۲۰۰۰۰۰ ریال

شابک : ۶-۷۱-۷۱-۸۳۰۷-۶۰۰-۹۷۸

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

سخن مولف ..... ۱

بخش اول: سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری و هوش سازمانی

فصل اول: سرمایه اجتماعی ..... ۵

۱-۱ مقدمه ..... ۵

۲-۱ دسته‌بندی دارایی‌های سازمان ..... ۷

۳-۱ انواع سرمایه در سازمان ..... ۸

۴-۱ ماهیت سرمایه اجتماعی ..... ۸

۵-۱ تعاریف سرمایه اجتماعی ..... ۱۰

۶-۱ ابعاد سرمایه اجتماعی ..... ۱۲

فصل دوم: سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها ..... ۱۳

۱-۲ مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها ..... ۱۳

۱-۱-۲ اعتماد ..... ۱۳

۲-۱-۲ مشارکت ..... ۱۴

۳-۱-۲ انسجام و همبستگی ..... ۱۴

۴-۱-۲ آگاهی ..... ۱۵

۲-۲ نقش سرمایه اجتماعی در افزایش بهره‌وری منابع انسانی ..... ۱۵

۱-۲-۲ هزینه‌های پایین‌تر تبادلات ..... ۱۶

- ۲-۲-۲ نرخ پایین تر جابه‌جایی‌ها ..... ۱۶
- ۳-۲-۲ تسهیم و جاری کردن دانش و نوآوری ..... ۱۶
- فصل سوم: سرمایه فکری ..... ۱۹
- ۱-۳ مفهوم سرمایه فکری ..... ۱۹
- ۲-۳ سیر تاریخی توسعه مفهوم و کاربرد سرمایه فکری ..... ۲۱
- ۳-۳ اجزا و تعاریف سرمایه فکری ..... ۲۲
- ۴-۳ مدیریت موفق سرمایه فکری ..... ۲۵
- فصل چهارم: مدیریت منابع انسانی ..... ۲۷
- ۱-۴ ویژگی‌های نیروی انسانی در اقتصاد دانش‌مدار ..... ۲۷
- ۲-۴ فرصت‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش‌مدار ..... ۲۷
- ۳-۴ روندهای تکنولوژیک تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی ..... ۲۹
- ۴-۴ نقش‌ها و چالش‌های جدید مدیریت منابع انسانی ..... ۲۹
- ۵-۴ سرمایه انسانی ..... ۳۰
- فصل پنجم: هوش سازمانی ..... ۳۳
- ۱-۵ هوش ..... ۳۳
- ۲-۵ هوش! هوش آنها؟ چقدر؟ چگونه؟ چرا؟ ..... ۳۴
- ۳-۵ هوش سازمانی چیست؟ ..... ۳۶
- ۴-۵ چرا هوش سازمانی؟ ..... ۳۸
- ۵-۵ فرآیند هوش سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها ..... ۳۹
- ۱-۵-۵ برنامه‌ریزی و هدایت ..... ۴۰
- ۲-۵-۵ مرحله اخذ اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی ..... ۴۰



۴۰..... ۳-۵-۵ پردازش اطلاعات

۴۰..... ۴-۵-۵ آنالیز و تولید اطلاعات

۴۳..... فصل ششم: عملکرد سازمان

۴۳..... ۱-۶ عملکرد

۴۵..... ۲-۶ تعاریف ارزیابی عملکرد

۴۶..... ۳-۶ ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

۴۹..... ۴-۶ دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

۵۱..... ۵-۶ فرایند ارزیابی عملکرد

۵۱..... ۱-۵-۶ تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها

۵۲..... ۲-۵-۶ تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه

۵۳..... ۳-۵-۶ استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

۵۳..... ۴-۵-۶ ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌ها به "ارزیابی شونده"

۵-۵-۶ سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد

مطلوب از قبل تعیین شده

۵۴..... ۶-۵-۶ استخراج و تحلیل نتایج

۵۵..... فصل هفتم: مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد

۵۵..... ۱-۷ مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد

۵۵..... ۲-۷ الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

۵۶..... ۳-۷ نظام مدیریت کیفیت ایزو

۵۶..... ۴-۷ هرم عملکرد

۵۷..... ۵-۷ نظام کارت امتیازی متوازن BSC

۵۸..... ۶-۷ فرایند کسب و کار

- ۷-۷ چارچوب مدوری و استیپل ..... ۵۹
- ۸-۷ روش تحلیل ذی نفعان ..... ۶۰
- ۹-۷ نظام مدیریت بر مبنای هدف MBO ..... ۶۱
- ۱۰-۷ نظام مدیریت کیفیت جامع TQM ..... ۶۱
- ۱۱-۷ روش مالکوم بالدريج ..... ۶۲
- ۱۲-۷ مدل تعالی سازمان (EFQM) ..... ۶۲

#### فصل هشتم: بهره‌وری منابع انسانی ..... ۶۵

- ۱-۸ تعریف بهره‌وری منابع انسانی ..... ۶۵
- ۲-۸ عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی ..... ۶۵
- ۳-۸ نحوه رقابت سازمان‌ها در اقتصاد دانش مدار ..... ۶۷
- ۴-۸ کارکردهای مدیریت منابع انسانی ..... ۶۹
- ۱-۴-۸ جریان منابع انسانی ..... ۷۰
- ۲-۴-۸ عملکرد منابع انسانی ..... ۷۰
- ۳-۴-۸ مشارکت کاری منابع انسانی ..... ۷۰
- ۴-۴-۸ توسعه منابع انسانی ..... ۷۱
- ۵-۸ نقش‌های کلیدی بازیگران در چهار وجهی منابع انسانی ..... ۷۱

#### فصل نهم: سازمان‌های پروژه محور ..... ۷۳

- ۱-۹ ساختار و تشکیلات منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور ..... ۷۳
- ۱-۱-۹ انواع آرایش کار پروژه محور ..... ۷۳
- ۲-۹ الگوی مدیریتی برگرفته از منطق وظیفه‌گرا و منابع انسانی گرا ..... ۷۵
- ۳-۹ توسعه الگوی مدیریتی برگرفته از ساختارهای مبتنی بر صف و قابلیت ..... ۷۹
- ۴-۹ تحلیل ساختار و نقش کارشناسان منابع انسانی در چهار وجهی منابع انسانی ..... ۸۱

۵-۹ توصیه‌های مدیریتی برای استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور.....۸۳

فصل دهم: سرمایه انسانی ..... ۸۵

۱-۱۰ معماری سرمایه انسانی ..... ۸۵

۲-۱۰ معماری راهبردی سرمایه انسانی ..... ۸۵

۳-۱۰ برقراری ارتباط بین فرایند برنامه‌ریزی سرمایه انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی ..... ۸۶

۴-۱۰ سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ..... ۸۷

۵-۱۰ ایجاد و جذب سرمایه انسانی ..... ۸۸

۶-۱۰ جذب سرمایه انسانی ..... ۸۸

۷-۱۰ روش‌های جذب سرمایه انسانی ..... ۸۹

۸-۱۰ جذب سرمایه انسانی از داخل سازمان ..... ۸۹

۹-۱۰ جذب سرمایه انسانی خارج سازمان ..... ۹۰

۱۰-۱۰ پست‌های محوری ..... ۹۱

۱۱-۱۰ انواع سرمایه انسانی ..... ۹۱

۱-۱۱-۱۰ سرمایه انسانی عمومی و اختصاصی ..... ۹۱

۲-۱۱-۱۰ سرمایه انسانی از دیدگاه اثربخشی سازمانی ..... ۹۲

بخش دوم: مطالعه موردی: دیوان محاسبات کشور

فصل یازدهم: کلیات ..... ۹۵

۱-۱۱ مقدمه ..... ۹۵

۲-۱۱ بیان مسأله ..... ۹۵

۳-۱۱ اهمیت و ضرورت مسأله ..... ۹۷

۴-۱۱ اهداف کتاب ..... ۹۹

- ۱۱-۵ فرضیه‌ها ..... ۱۰۰
- ۱۱-۶ اصطلاحات فنی و تخصصی ..... ۱۰۱
- ۱۱-۶-۱ هوش سازمانی ..... ۱۰۱
- ۱۱-۶-۲ سرمایه فکری ..... ۱۰۱
- ۱۱-۶-۳ عملکرد سازمان ..... ۱۰۲
- فصل دوازدهم: پیشینه ..... ۱۰۵
- ۱۲-۱ تحقیقات خارجی ..... ۱۰۵
- ۱۲-۲ تحقیقات داخلی ..... ۱۰۷
- ۱۲-۳ مدل مفهومی ..... ۱۰۸
- فصل سیزدهم: روش ..... ۱۱۱
- ۱۳-۱ روش مطالعه ..... ۱۱۱
- ۱۳-۲ جامعه آماری و روش نمونه‌گیری ..... ۱۱۱
- ۱۳-۳ ابزار گردآوری داده‌ها ..... ۱۱۱
- ۱۳-۳-۱ روایی پرسش‌نامه ..... ۱۱۲
- ۱۳-۳-۲ پایایی پرسش‌نامه ..... ۱۱۲
- ۱۳-۳-۳ پرسش‌نامه ..... ۱۱۳
- فصل چهاردهم: تجزیه و تحلیل داده‌ها ..... ۱۱۵
- ۱۴-۱ تحلیل توصیفی مشخصات جمعیت شناختی ..... ۱۱۵
- ۱۴-۲ تحلیل توصیفی پاسخ‌ها به سوالات پرسشنامه ..... ۱۱۶
- ۱۴-۳ آزمون نرمال بودن داده‌ها ..... ۱۱۸
- ۱۴-۴ آزمون فرضیه‌ها ..... ۱۱۸

۱۳۱	..... فصل پانزدهم: نتیجه گیری و پیشنهادهای
۱۳۱	..... ۱-۱۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها
۱۳۲	..... ۲-۱۵ تفسیر یافته‌ها
۱۳۳	..... ۳-۱۵ پیشنهادهای برخواسته از نتایج
۱۳۵	..... منابع



## سخن مولف

ماموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که سازمان‌ها دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است.

با توجه به اهمیت عملکرد سازمان‌ها و تاثیرپذیری عملکرد سازمان‌ها از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی در این کتاب به بررسی تاثیر دو عامل سرمایه فکری و هوش سازمانی که از عوامل درون سازمانی به شمار می‌آیند بر عملکرد سازمان‌ها خواهیم پرداخت. و با توجه به نقش و اهمیت دیوان محاسبات کشور و تاثیر عملکرد این سازمان در عرصه‌های اقتصادی و سیاسی در این کتاب سازمان مورد بررسی دیوان محاسبات کشور می‌باشد. و لذا در این کتاب به دنبال پاسخ به این سوال خواهیم بود که "سرمایه فکری چه تاثیر بر عملکرد سازمانی دیوان محاسبات کشور دارد؟ و هوش سازمانی چه تاثیری بر عملکرد دیوان محاسبات کشور دارد؟ و لذا در کتاب حاضر تاثیر انواع سرمایه فکری از قبیل، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی با عملکرد سازمان و تاثیر متغیرهای هوش سازمانی مانند، وجود بینش استراتژیک - سرنوشت مشترک - میل به تغییر - روحیه کارکنان - کاربرد دانش - اتحاد و توافق بر عملکرد سازمان مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است. این کتاب که یک پژوهش کاربردی و میدانی بوده است برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از

پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده گردیده است. که نتیجه کتاب حاضر حاکی از تایید فرضیات اصلی کتاب، یعنی وجود ارتباط معنادار میان سرمایه فکری و هوش سازمانی بر عملکرد سازمان و همچنین فرضیات فرعی کتاب که وجود ارتباط معنادار میان، سرمایه انسانی - سرمایه ساختاری - سرمایه ارتباطی و، وجود بینش استراتژیک - سرنوشت مشترک - میل به تغییر - روحیه کارکنان - کاربرد دانش - اتحاد و توافق در سازمان بر عملکرد سازمان بوده است.

شیوه سازماندهی کتاب حاضر بصورت زیر می‌باشد.

این کتاب به دو بخش فصول آموزشی و فصول پژوهشی تقسیم خواهد شد. بخش اول شامل مباحث آموزشی در زمینه سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری و هوش سازمانی می‌باشد. فصول آموزشی شامل ده فصل: سرمایه اجتماعی، سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها، سرمایه فکری، مدیریت منابع انسانی، هوش سازمانی، عملکرد سازمان، مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد، بهره‌وری منابع انسانی، سازمان‌های پروژه محور و سرمایه انسانی می‌باشد. در بخش دوم تاثیر سرمایه فکری و هوش سازمانی بر عملکرد کارکنان دیوان محاسبات کشور بررسی خواهد شد. فصول پژوهشی شامل پنج فصل: کلیات، پیشینه، روش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری و پیشنهادها می‌باشد.

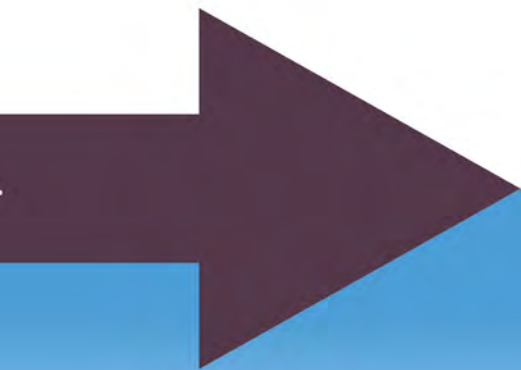
در پایان، بر خود لازم می‌دانم از همه عزیزانی که در مراحل گوناگون آماده سازی این کتاب مرا یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نمایم.

سید مهران فتاحیان

کارشناسی ارشد مدیریت

تابستان ۱۳۹۵





ISBN: 978-600-8307-71-6



انتشارات موجك