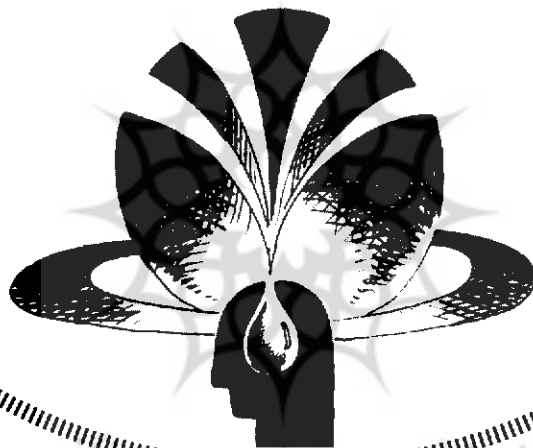


اهمیت استراتژیک سرمایه فکری در بخش غیرانتفاعی

برگردان: صمد مطلبی اصل
matlabiasl@ebankespah.ir



پژوهشگاه علوم و صنایع تربیتی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

هدف این مقاله، آزمون پنج مفهوم کلیدی مدیریت استراتژیک: سازمان صنعتی (I/O) دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV)، کارت امتیازی متوازن (BSC) و سرمایه فکری (IC) در بافت یک سازمان غیر انتفاعی است و تعیین اینکه کدام یک در بخش غیر انتفاعی کاربرد بیشتری دارد. این مقاله مفاهیم یاد شده را در محیط غیر انتفاعی مرور می کند. این مقاله به تکمیل ادبیات نوظهوری که می گوید: مفهوم IC کارآمدترین مفهوم مدیریت استراتژیک در بخش های غیر انتفاعی است، کمک می کند. از آنجا که تحقیقات سیستماتیک کمتری در مورد قابلیت کاربرد مفهوم مدیریت استراتژیک در بافت غیر انتفاعی انجام شده است، این مقاله به عنوان نخستین تلاش برای پر کردن این شکاف موجود تهیه شده است.

امروز سازمانهای غیر انتفاعی (NPOs) به طور عموم در یک محیط دارای رقابت بالا، فعالیت می کنند که مشخصه آنها تقاضای فزاینده از طرف جامعه، است. نیاز به مفاهیم مناسب مدیریت استراتژیک که قادر به هماهنگی با محیطهای منحصر به فرد غیرانتفاعی باشند به گونه وسیعی مورد پذیرش واقع شده است.

حوزه مدیریت استراتژیک در سه دهه اخیر، برجسته و چشمگیر شده است. بیشتر مفاهیم مدیریت استراتژیک، مانند: سازمان صنعتی (I/O) دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV) کارت امتیازی متوازن (BSC) و سرمایه فکری (IC) پا به عرصه ظهور گذاشته اند. به هر حال برخلاف سایر مفاهیم استراتژیک، سرمایه فکری روی شاخصهای کیفی و غیرمالی برای دورنماهای استراتژیک آینده تاکید دارد و شاید بتواند با محیط منحصر به فردی که سازمانهای غیرانتفاعی در آن فعالیت می کنند، هماهنگ شود. IC با ارائه شناخت بیشتر درباره چگونگی تخصیص منابع سازمانی، به استقرار استراتژیک سازمانهای غیرانتفاعی کمک می کند. همزمان، IC سازمانهای غیر انتفاعی را توانا می سازد تا با ارائه اطلاعات معنی دار به ذینفعان سازمانی، عملکرد خودشان را بهبود بخشند. به این شکلها، IC به سازمانها در مورد تلاش برای تطبیق با هدفهای اجتماعی و بازرگانی خود کمک می کند. همان گونه که در این مقاله نشان داده خواهد شد، IC مناسبترین مفهوم مدیریت استراتژیک، برای سازمانهای غیرانتفاعی است.

این مقاله به سه بخش عمده تقسیم می شود. نخست، یک توضیح مختصر در مورد چهار مفهوم مدیریت استراتژیک: شامل سازمان صنعتی (I/O)، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV) و کارت امتیازی متوازن (BSC) در بافت غیرانتفاعی ارائه می کند. استدلال می شود که این مفاهیم در بخش غیر انتفاعی قابل استفاده نیستند. دوم، یک توضیح اجمالی از تاریخچه، مفهوم و سه جزء تشکیل دهنده سرمایه فکری ارائه می شود. سرانجام اهمیت استراتژیک سرمایه فکری

در سازمانهای غیرانتفاعی بررسی می شود. این مقاله بیان می کند که IC یک چارچوب مفهومی جایگزین مدیریت استراتژیک در محیط منحصر به فرد غیرانتفاعی است.

سازمان صنعتی (I/O)

سازمان صنعتی، یکی از معروفترین مفاهیم مدیریت استراتژیک است و بر شاخصهای محیط خارجی عملکرد سازمان تاکید دارد. آموزشگاه استراتژی I/O بر انتخاب یک صنعت مناسب و استقرار یک سازمان در آن صنعت با توجه به یک استراتژی کلی: هزینه پایین یا تمایز محصول، تاکید می کند (زاک، ۲۰۰۵). به هر حال مکتب استراتژی I/O در بخش غیرانتفاعی نمی تواند کاربرد داشته باشد؛ زیرا موجب می شود سازمانهای غیرانتفاعی تمایزهای خود از رقبا را در زمینه فعالیتشان را با استفاده از منطق بازار نشان دهند (گولد، ۱۹۹۷). آنها اصرار دارند با استقرار و تمایز خدمات خود در این بخش موفق شوند به گونه ای که بتوانند ذینفعان خودشان، به ویژه تامین کنندگان مالی را متقاعد سازند که آنها منابع را سزاوارتر از رقبایشان مورد استفاده قرار می دهند.

تمایز، منجر به تشکیل سلسله مراتبی از مقایسه بین سازمانهای غیرانتفاعی و رقبایشان با توجه به سنجه ها و معیارهای مشخصی نظیر حساب هزینه و درآمد یا اندازه گیری نتایج می شود، که در آن سازمانهای غیرانتفاعی سعی می کنند به راس سلسله مراتب صعود کنند. به هر حال این سازمانها اغلب هدفهایی دارند که شکل مشخصی ندارند و خدماتی را ارائه می کنند که غیر ملموس هستند. بنابراین موفقیت سازمانهای غیرانتفاعی را نمی توان با چگونگی مصرف دقیق و مطابق با بودجه بندی انجام شده، اندازه گیری کرد.

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) و شایستگی اصلی

رویکرد مبتنی بر منابع در مدیریت استراتژیک، بر ویژگیهای پرهزینه برای الگوبرداری یک سازمان به عنوان نیروهای اساسی جلو برنده عملکرد و مزیت رقابتی، تاکید دارد. تئوری شایستگی اصلی بعنوان

زیرمجموعه ای از RBV یک شرکت، به سازمانها امکان تجدیدنظر، شناسایی و بهره برداری از آنچه که رشد شرکت را در رقابت جهانی ممکن می سازد، می دهد. این دو تئوری به قابلیتهای درونی شرکت تاکید می کنند. به هر حال هر دو تئوری به طور عمده روی ابعاد درونی سازمانها توجه دارند. پیارد و ریلاندر بیان می کنند که RBV چشم اندازی کل نگر برای درک چگونگی استفاده از منابع در ارزش آفرینی برای سازمانها ارائه نمی کند و این موجب شده تا این تئوری بیشتر به یک چارچوب مفهومی محدود شود. تئوری شایستگی اصلی را بیان می کند که ارزش افراد با استعداد خیلی زیاد است؛ زیرا بخشی از سیستم سازمانی می باشد. بنابراین، ارزش ابعاد غیر انسانی یک سازمان نظیر تکنولوژی اطلاعات، اغلب نادیده گرفته می شود.

فرایند مدیریت استراتژیک، در بخش غیرانتفاعی پیچیده تر است و این در اثر ویژگیهای این سازمانها، نظیر: ترکیب کارکنان و داوطلبان حقوق بگیر و پاسخگویی به موسسان متعدد سازمان است. بنابراین تئوریهای RBV و شایستگی اصلی که روی قابلیتهای درونی تاکید دارند، شاید قادر به ارائه یک تصویر متعادل از چگونگی عملکرد یک سازمان غیرانتفاعی نباشند.

دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV)

توسعه تفکر مدیریت استراتژیک از هر لحاظ تا اندازه ای از اهمیت نقش اقتصادی دانش تاثیر می پذیرد. سازمانهایی که می توانند از دانش و به گونه ای قابل ملاحظه از دانش ضمنی استفاده موثر کنند به احتمال زیاد منابع و قابلیتهای سنتی خود را در روشهای جدید و مجزا که نسبت به رقبایشان ارزش بیشتری برای مشتریان خود ارائه کرده، هماهنگ و ترکیب می کنند. چشم انداز استفاده از دانش به عنوان منبع اولیه مزیت رقابتی با عنوان دیدگاه مبتنی بر دانش شناخته می شود که از بسط دیدگاه مبتنی بر منابع به وجود آمده است. به هر حال محدودیت KBV این است که، هم دانش ضمنی و هم آشکار را به عنوان اموری می پندارد که به

طور عینی قابل تعریف هستند. KBV بیان می‌کند که دانش یک منبع ایستای درونی در سازمانهاست که می‌تواند مانند بیشتر منابع فیزیکی؛ کنترل، استفاده و داد و ستد شود. در نتیجه، سیستمهای اطلاعاتی اغلب در تلاش برای تسخیر، ذخیره، بهبود و انتقال دانش بین واحدها، اداره‌ها، سازمانها و بین افراد توسعه می‌یابند.

اگرچه این واقعیت که KBV، به دانش به عنوان یک دارایی می‌نگرد، مفهوم مهمی است، اما این ادراک تا اندازه‌ای از این مورد که روی توسعه تکنولوژی اطلاعات تاکید فراوان دارد، مورد تحریف قرار گرفته است و این امر، تصور و درک ابعاد فکری و به ویژه دانش ضمنی را برای ارزش آفرینی در سازمانهای غیرانتفاعی محدود می‌کند.

کارت امتیازی متوازن (BSC)

کارت امتیازی متوازن به تولید منابع فکری در سازمانها کمک می‌کند و شامل مجموعه‌ای از معیارها برای نظارت بر عملکرد سازمانی از چهار بعد است:

- ۱) مالی؛
- ۲) مشتری؛
- ۳) فرایند داخلی؛
- ۴) یادگیری و رشد.

روابط علت و معلولی بین چهار معیار، هم مالی و هم غیرمالی، است که BSC را از دیگر سیستمهای مدیریت استراتژیک متمایز ساخته است. بیان می‌کند که BSC، سازمانهای غیرانتفاعی را توانا می‌سازد تا شکاف بین بیانیه‌های مأموریت و استراتژی و فعالیتهای عملیاتی روزمره را با تسهیل فرایندی که سازمانهای غیرانتفاعی بتوانند به تمرکز استراتژیک دست یابند، پر کنند. به هر حال دلایلی وجود دارد که بیان می‌کند BSC چارچوب ضعیفی برای بافت غیرانتفاعی ارائه می‌دهد.

نخست، BSC استراتژی‌ای را معرفی می‌کند که تحت فرضیه‌هایی شکل گرفته، اجرا می‌شود که وجود گروه ثابتی از مشتریان هدف برای سازمان و پیشینه کردن قابلیت سودآوری بین دو سازمان رقیب را همیشه بدیهی می‌دانند. به هر حال در اصل هیچ یک از این دو فرضیه در بافت غیرانتفاعی صدق نمی‌کند. سازمانهای

پیش بینی نادرست از شاخصهای عملکرد شود. در مورد سازمانهای غیرانتفاعی می‌توان اطمینان داشت که روابط علت و معلولی در سازمانها، زمانی که انتظارات و خواسته‌های گروههای مختلف موسسان بخش غیرانتفاعی، اغلب در تعارض و حتی تناقض هستند، کارساز نیستند.

سوم، BSC به خاطر عدم انعطاف‌پذیری کامل آن مورد انتقاد قرار می‌گیرد؛ زیرا چهار بعد مربوط به هم و شاخصهای آنها به نسبت محدود کننده هستند. برای مثال ملاحظات محیط خارجی در BSC فقط به مشتریان محدود می‌شود. به هر حال مباحث بخش غیرانتفاعی پیچیده هستند. شاخصهای محیط خارجی برای سازمانهای غیرانتفاعی احتمالاً وسیعتر از بعد مشتری در BSC می‌باشند. ریسک بالقوه آن است که مدیران غیرانتفاعی ممکن است با تمرکز صرف بر چهار بعد BSC همراه شوند و این ممکن است به از دست دادن سایر عوامل همسطح آنها در سازمانهایشان ختم شود.

سرانجام، هیچ عنصر انسانی در چهار بعد BSC مورد توجه قرار نگرفته است. اهمیت نوآور بودن و استعدادهای کارکنان و داوطلبان در سازمانهای غیرانتفاعی ممکن است به گونه‌ای معنی داری کم شود. توانایی سازمانهای غیرانتفاعی برای تحقق هدفهایشان، تقریباً به گونه‌ای کامل وابسته به دانش، مهارتها و تجربه کارکنان و داوطلبان حقوق بگیر است. در واقع بیشتر سازمانهای غیرانتفاعی بر نیروی کار داوطلب، اتکای زیادی دارند. نبود تمرکز نیروی انسانی در چهار بعد BSC، ممکن است افراد مستعد را از پیوستن به این سازمانها بازدارد؛ زیرا آنها شاید احساس کنند که تلاشهایشان در این سازمانها تحت مدل BSC تشخیص داده نمی‌شود.

حتی کاپلان و نورتون می‌پذیرند که کاربرد BSC در سازمانهای غیرانتفاعی با کاربرد آن در سازمانهای تجاری متفاوت است؛ زیرا سازمانهای غیرانتفاعی سعی در دستیابی به نتایج مأموریت نامشخص خود دارند؛ نه عملکرد مالی برتر. آنها ادعا می‌کنند که BSC را به ویژه برای محیط منحصر به فرد غیرانتفاعی تعدیل کرده‌اند. به هر حال نویسنده این مقاله بر این باور



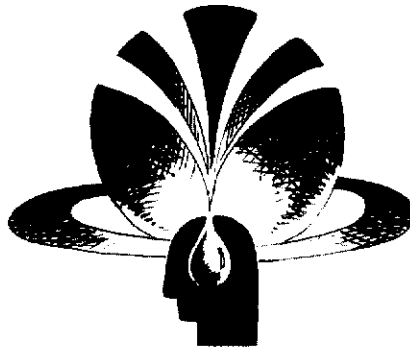
با توجه به پیچیدگی سازمانهای غیرانتفاعی، تئوری شایستگی اصلی به دلیل تاکید صرف بر قابلیتهای درونی، شاید قادر به ارائه یک تصویر متعادل از چگونگی عملکرد یک سازمان غیرانتفاعی نباشد.

غیرانتفاعی اغلب در برابر موسسان مختلف سازمان مسئول هستند. این بدین معنی است که ذینفعان خدمات غیرانتفاعی نوعاً از آنهایی که پشتیبانی مادی ارائه می‌کنند، متفاوت هستند. برای مثال دولت، خدمات را از سازمانهای غیرانتفاعی خریداری می‌کند و سایر گروه افراد، استفاده کنندگان نهایی از خدمات هستند. بنابراین سازمانهای غیرانتفاعی مشتری ندارند، بلکه فقط دریافت کنندگان خدمات دارند. همچنین سازمانهای غیرانتفاعی برای رفاه جامعه ایجاد شده‌اند. مأموریت و رسالت آنها اغلب به عنوان یک مأموریت کاملاً معنوی شناخته می‌شود تا اینکه یک موضوع خاص اقتصادی برای حساب سود و زیان باشد. یک استراتژی که مأموریت را قربانی سود بیشتر می‌کند، از آنجا که ذینفعان از جمله دریافت کنندگان خدمات بخش غیرانتفاعی را نادیده می‌گیرند، در نهایت قابل دفاع نخواهد بود. بنابراین این رویکردهای مدیریت استراتژیک که اساساً برپایه درک رقابتها و مشتریان هستند عموماً برای بخش غیرانتفاعی قابل قبول نیستند.

دوم، این نگرانی وجود دارد که روابط علت و معلولی بین چهار بعد BSC، منطقی هستند تا اتفاقی. در BSC همیشه فرض می‌شود که یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی موثر را هدایت می‌کنند، سپس سطح بالایی از رضایت مشتری را باعث شده، و نتایج مالی خوبی را به دست می‌دهد. این سفسطه‌های منطقی می‌تواند منجر به یک

است که BSC تعدیل شده مشکلات یاد شده را حل نمی کند. BSC تعدیل شده حتی سردرگمی ها را بیشتر هم خواهد کرد. این سردرگمی ها از بعد مالی شروع می شود که در مدل تعدیل شده با یک بعد اعتماد و امانتداری جایگزین می شود که منعکس کننده هدفهای سایر موسسان نظیر خیران و مالیات دهندگان است.

کاپلان و نورتون بیان می کنند که رضایت هر دوی ذینفعان مالی و مشتری باید به گونه ای همزمان جلب شود. بنابراین، هم بعد مشتری و هم اعتماد و امانتداری در یک سطح قرار می گیرند که به هر حال با تئوری علت و معلولی اولیه سازگاری ندارد. این دو بعد (اعتماد و امانتداری، و مشتری) ربطی به یکدیگر ندارند. در نتیجه ممکن است یک تصور نادرست وجود داشته باشد که دریافت کنندگان خدمات برای خیران و مالیات دهندگان اهمیتی ندارند و یا اینکه مورد دوم (مالیات دهندگان) در ارتباط با نیازهای دریافت کنندگان خدمات نیست. به هر حال در واقع هم خیران و هم دریافت کنندگان خدمات با هم در ارتباط نزدیک هستند و نیازها و انتظارات آنها از طرفین لزوماً در یک جهت قرار نمی گیرند. بنابراین تامین همزمان نیازهای ذینفعان مالی و مشتری تنها مشکل نیست؛ بعضی وقتها غیرممکن است. به گونه خلاصه، حتی اگرچه مدل BSC یک گام بزرگ در توسعه مدیریت استراتژیک را از لحاظ تجسم دانش و مهارتها در سازمانهای غیرانتفاعی تأیید کرده است، لیکن خود این مدل با محیط منحصر به فرد غیرانتفاعی، سازگار نیست. با وجود حمایت قوی از این ایده که سازمانهای غیرانتفاعی نیازمند مدیریت استراتژیک هستند، این مقاله یک گام فراتر رفته و به این مورد می پردازد که سازمانها باید بعد اجتماعی را در مرکز استراتژی خودشان قرار دهند؛ زیرا بعد اجتماعی اغلب دلیل وجود سازمانهای غیرانتفاعی در جامعه است. این مقاله استدلال می کند که برخلاف سایر مفاهیم ذکر شده مدیریت استراتژیک، مفهوم سرمایه فکری (IC) می تواند به عنوان یک چارچوب مفهومی مناسب مدیریت استراتژیک در بخش غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد.



مفهوم سرمایه فکری (IC) و اجزای آن
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 برگیرنده سه جزء اصلی غیرمالی و دارای رابطه متقابل به صورت زیر است:

- ۱) سرمایه انسانی (HC)؛
- ۲) سرمایه ساختاری (SC)؛
- ۳) سرمایه رابطه ای (RC).

سرمایه انسانی، عناصر مختلف منابع انسانی شامل: نگرش، شایستگیها، تجربهها و مهارتها، دانش ضمنی و نوآر بودن، استعداد و دانش ضمنی موجود در ذهن افراد در سازمانها را در برمی گیرد. سرمایه انسانی به عنوان یک منبع نوآوری و بازسازی استراتژیک، برای سازمانها 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 فعالیتهای 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 رایتها- می شود که برای سازمانها ایجاد ارزش می کنند و بنابراین به ارزش مادی سازمانها می افزایند.

سرمایه رابطه ای، روابط رسمی و غیررسمی یک سازمان را با ذینفعان خارجی و ادراکهای 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 ذینفعان 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 سازمانهای انتفاعی توسعه داده شد، اما همان گونه که در این مقاله بحث شد، به همان نسبت، مناسب سازمانهای غیرانتفاعی نیز خواهد بود.

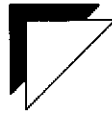
اهمیت سرمایه فکری در بافت غیرانتفاعی

سرمایه فکری قادر به سازگاری با چالشهای محیط غیرانتفاعی در اقتصاد دانش محور است؛ زیرا برخی از مبانی نظری سرمایه فکری از کانون درونی تئوری شایستگی اصلی سرچشمه می گیرند. سرمایه فکری به انتقال کانون استراتژیک سازمانهای غیرانتفاعی به منابع فکری، شامل: دانش، مهارتها و تجربه کمک می کند و این برای سازمانهای غیرانتفاعی مهم است؛ زیرا فعالیتهای تغییرهای استراتژیکی که در سازمانها 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 فعالیتها و تغییرات استراتژیک از طرف کارکنان و داوطلبان کمتر خواهد شد.

در سازمانهای انتفاعی، سود به عنوان یک زبان مشترک برای ارتباطها، تفویض و هماهنگی، و به عنوان وسیله‌ای برای اندازه‌گیری موفقیت سازمان و معیار عملکرد عمل می‌کند. بنابراین همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، سازمانهای غیرانتفاعی در صورت اجرای مدیریت استراتژیک انتفاعی که بر ذخیره هزینه و ارزش پول تاکید دارند، آسیب پذیر هستند. موریتسن و دیگران تاکید می‌کنند که سرمایه فکری در ارتباط با پرسشهایی درباره هویت، مانند: شما چه کسی هستی و چه چیزی می‌خواهی بشوی؟ است و بنابراین سرمایه فکری فقط یک هدف مربوط به منابع فکری نیست بلکه هویتی است که به وسیله قابلیت و دانش اینکه یک سازمان چه چیزی می‌تواند انجام دهد، درست شده است. در نتیجه، رویکرد سرمایه فکری، رهبران غیرانتفاعی را ملزم به تجدیدنظر در مأموریت و دلیل وجودی اجتماعی‌شان می‌کند. سرمایه فکری برای سازمانهای غیرانتفاعی مهم شده؛ زیرا نه تنها به این سازمانها کمک می‌کند تا از جایه جایی هدف و توزیع منابع پرهیز کنند، بلکه همچنین به آنها یاری می‌دهد تا دوباره هدفهایشان را روی ابعاد اجتماعی متمرکز کنند، که بعضا بوسیله فعالیت در محیطهای قرارداد تجاری تحت جنبش اصلاح بخش عمومی، مورد تحریف قرار گرفته است.

بیشتر منابع سازمانی در طول عمر خود، بازده کاهشی و یا افزایشی دارند. برای نمونه، یک دارایی فیزیکی در اثر استفاده مستهلک می‌شود. از طرفی، ارزش سرمایه فکری در اثر استفاده کاهش نمی‌یابد. پیارد و ریلاندر بیان می‌کنند که منابع سرمایه فکری همزمان می‌تواند توسط کاربران زیادی در جاهای مختلف به کار گرفته شود، بنابراین از لحاظ اقتصادی، غیررقابتی هستند. این بدین خاطر است که زمانی که سرمایه فکری مورد شناسایی و چالش قرار می‌گیرد ممکن است دانش جدید توسعه داده شود. بنابراین سرمایه فکری اغلب



سرمایه فکری با استفاده از منابع، به سازمانهای غیرانتفاعی امکان پیگیری همزمان هدفهای اجتماعی و حفظ کیفیت مورد نظرشان را می‌دهد.

به نسبت کمی است. سرمایه فکری برای سازمانهای غیرانتفاعی دارای اهمیت است؛ زیرا به ایجاد تغییرات در رفتار و ارزشهای افراد کمک می‌کند. روس، بیان می‌کند که اگرچه سرمایه فکری ممکن است به ظاهر در ارتباط با رشد فروش و ایجاد ارزش باشد، اما یک هدف عمیق تر دارد:

هدف اصلی یک رویکرد سرمایه فکری، تغییر رفتار افراد است اما نه حداقل از راه تغییر در زبان موسسه. مفهوم IC مجموعه کاملی از ارزشهای جدید، است درباره اینکه مدیریت خوب چیست و مدیریت بد چیست، انجام دادن چه مسائلی در سازمانها درست و چه مسائلی اشتباه است؟

نتیجه‌گیری

محیط غیرانتفاعی، سازمانهای غیرانتفاعی را مجبور به تغییر روش مدیریت و انجام فعالیتهای آنها کرده است. اکنون سازمانهای غیرانتفاعی تشویق می‌شوند تا از منابع سازمانی به صورت کارآتر استفاده کنند. همان‌گونه که در این مقاله بحث شد، باید یک چارچوب مناسب مدیریت استراتژیک حتمی در سازمانهای غیرانتفاعی، توسعه داده شود. این مقاله، پنج مفهوم کلیدی مدیریت استراتژیک را در بافت غیرانتفاعی مورد بررسی قرار داد و مشخص کرد که کدام یک بیشترین کاربرد را در بخش غیرانتفاعی دارد. در مقایسه با سایر مفاهیم مدیریت استراتژیک، IC یک چارچوب مفهومی معتبر مدیریت استراتژیک برای سازمانهای غیرانتفاعی است. سرمایه فکری با استفاده موثر از منابع به سازمانهای غیرانتفاعی امکان پیگیری هدفهای اجتماعی و همزمان حفظ کیفیت موردنظرشان را می‌دهد. پژوهشهای بیشتر شامل: بخشهای فرعی و ویژه غیرانتفاعی و روش شناسیها، نیازمند اجرای آزمون تجربی یافته‌های این مقاله خواهد بود. □

منبع:

Kong, Eric, The Strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector, journal of intellectual capital, vol 8, No. 2007, 4, pp721-731

با بازده افزایشی شناخته می‌شود؛ یعنی ارزش ایجاد شده به ازای هر واحد مصرف شده سرمایه گذاری افزایش می‌یابد. ویژگی غیررقابتی سرمایه فکری برای سازمانهای غیرانتفاعی دارای اهمیت است؛ زیرا سرمایه فکری ممکن است به جای رقابت بر سر منابع، به اشتراک گذاری منابع را تشویق کند. رقابت شدیدی که در اثر اصلاحات در بخش عمومی، به وجود می‌آید، برای بخش غیرانتفاعی - هنگامی که سازمانهای غیرانتفاعی به جای همکاری با یکدیگر برای حل مشکلات اجتماعی، بر سر منابع رقابت می‌کنند - می‌تواند مخرب باشد. ویژگی غیررقابتی سرمایه فکری همچنین سازمانهای غیرانتفاعی را برای کسب مزیت از راه تسهیم دانش در اقتصاد دانش محور تشویق می‌کند.

نورکلین بیان می‌کند که اگر یک مدل در سازمان موثر باشد، آن مدل باید ریشه در زبان افراد سازمان داشته باشد و به همه بخشهای سازمان منتقل شود. این یک نکته مهم دیگری را نیز بیان می‌کند: اگر یک مدل در سازمانهای غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد، باید کاربرد یا توزیع آن در کل سازمان ساده و آسان باشد. بوئیس و دیگران بیان می‌کنند که سرمایه فکری، انعطاف پذیر و درک آن آسان است؛ زیرا مجموعه‌ای از منابع فکری و جریانهای آنها را ارائه می‌کند. بنابراین مفهوم سرمایه فکری می‌تواند به عنوان یک چارچوب مفهومی ساده برای سازمانهای غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد که نیازمند تغییر