

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۲ - پاییز ۱۳۸۸

ص ص ۱۵۰-۱۳۱

## طراحی مدل اندازه‌گیری و گزارش‌دهی سرمایه‌فکری (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)

بهروز قلیچ‌لی\*، زیاء‌الدین هجاری\*\*، لقمان رحمان‌پور\*\*\*،

الله‌وردی حبیب‌پور\*\*\*\*، سودابه یزدانی\*\*\*\*\*

### چکیده

با وقوع انقلاب فناوری اطلاعات، جامعه اطلاعاتی و شبکه‌ای و نیز رشد و توسعه سریع فناوری برتر، الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیجه، دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی امروز شده است. در یک سازمان دانش محور، روش‌های سنتی حسابداری، که مبتنی بر دارائی‌های ملموس سازمان هستند، برای ارزش گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین و ارزشمندترین دارائی ناملموس سازمان‌ها است، ناکافی هستند. رشته نوظهور سرمایه فکری یک حوزه تحقیقاتی جدید برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی است که بر ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری جدید برای گزارش‌دهی عوامل ناملموس تمرکز دارد. در این مقاله براساس تمرکزهای راهبردی راهبردهای بانک قابلیت‌های دانشی مورد نیاز برای تحقق این راهبردها شناسایی و تدوین گردیدند. این قابلیت‌ها عبارتند از: کیفیت خدمات، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای. سپس، شاخص‌های اندازه‌گیری کیفی و کمی این قابلیت‌ها با رویکرد سرمایه فکری شناسایی، بررسی و طبقه‌بندی شدند.

کلید واژه‌ها: سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، قابلیت‌های محوری.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۲/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۵/۲۰

\* عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: ghlichlee@yahoo.com

\*\* رئیس اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری بانک رفاه.

\*\*\* معاون اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری بانک رفاه.

\*\*\*\* کارشناس اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری بانک رفاه.

\*\*\*\*\* کارشناس اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری بانک رفاه.

## مقدمه

مطالعات بنییس و همکاران [۳] نشان داده‌اند که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین‌آلات و غیره)، دانش واقعاً منبعی برای افزایش عملکرد کسب و کار است. اخیراً اندازه این «ارزش پنهان» تغییر کرده است. برای مثال، در سال ۱۹۸۶ دارایی‌های خالص شرکت مرک فقط ۱۲/۳ درصد ارزش بازاری اش، در سال ۱۹۹۶ دارایی‌های کوکاکولا فقط ۴ درصد از ارزش بازاری اش و دارایی‌های مایکروسافت ۶ درصد ارزش بازاری اش را پوشش داده بود [۱۳]. بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان‌ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص راهبردی منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت راهبردی دانش موجود در سرمایه‌های فکری سازمان خواهد بود. با این همه، متأسفانه از آنجا که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است و نمی‌توان آن را به وسیله هیچ یک از مقیاس‌های سنتی حسابداری مالی اندازه‌گیری کرد، ریسک «فراموشی» دانش و سایر دارایی‌های ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد. در حقیقت، محیط کسب و کار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نام‌گذاری جدید است که در برگیرنده عوامل ناملموس سازمان باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است [۲]. روس و همکاران [۱۶] بحث می‌کنند که از دیدگاه راهبردی، سرمایه فکری می‌تواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع می‌شود. تحقیق حاضر در بانک رفاه کارگران ایران با هدف شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های سرمایه فکری همسو با راهبرد بانک انجام شد. لذا، سؤالات این تحقیق عبارتند از: ۱- قابلیت‌های دانشی همسو با راهبرد بانک چه هستند؟ ۲- شاخص‌های سرمایه فکری بانک شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، و سرمایه رابطه‌ای کدامند؟

### تعریف سرمایه فکری

طرفداران مکتب مبتنی بر دانش درباره مزیت رقابتی بحث می‌کنند که یک شرکت می‌تواند پیروز یک نبرد رقابتی شود، فقط اگر دارای دانش مناسب‌تر از رقبایش باشد [۱۴ و ۲۰]. یکی از طبقه‌بندی‌های مهم اخیر دانش ناشی از سرمایه فکری یک شرکت با اجزای سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای است [۴۵: ۹].

### سرمایه انسانی

سرمایه انسانی نشان‌دهنده موجودی دانش افراد یک سازمان است [۶]. چن و همکاران [۸] همچنین بحث می‌کنند سرمایه انسانی به عنوان مبنای سرمایه فکری اشاره به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و طرزتلقی کارکنان دارد، که منتج به بهبود عملکرد، که مشتریان تمایل دارند در قبال آن پول پردازند و ایجاد سود برای شرکت می‌شود. اگرچه در یک سازمان یادگیرنده کارکنان به عنوان مهمترین دارایی [۱۷] در نظر گرفته می‌شوند، با این وجود آنها در تملک سازمان نیستند. به طور کلی دوران برده داری به سرآمده است، اما هنوز یک بحث داغ این است که آیا دانش جدید ایجاد شده توسط کارکنان متعلق به سازمان است یا خیر. سرمایه انسانی سبب شده است که سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت‌های کارکنان‌شان برای ایجاد درآمد و رشد و همچنین، بهبود کارآیی و بهره‌وری متکی شوند [۱۸].

### سرمایه ساختاری / سازمانی

یوندت [۱۹] سرمایه سازمانی را به عنوان دانش نهادی شده متعلق به یک سازمان می‌داند که در پایگاه‌های داده، دستورالعمل‌ها و غیره ذخیره می‌شود. سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیرانسانی دانش در سازمان می‌شود که در برگیرنده

پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، فرایندها، راهبردها، برنامه‌های اجرایی و هرآنچه که ارزش‌اش برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش است [۱۶]. به باور چن و همکاران [۸] سرمایه ساختاری به طور واضح‌تر می‌تواند به صورت فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، فرایند عملیاتی و سیستم اطلاعاتی طبقه‌بندی شود. طبق نظر بنتیس [۴] اگر یک سازمان دارای سیستم‌ها و رویه‌های کاری ضعیفی باشد، سرمایه فکری کلی به حداکثر توانایی بالقوه‌اش دست نخواهد یافت. درحالی‌که، سازمان‌هایی با سرمایه ساختاری قوی دارای یک فرهنگ حمایتی خواهند شد که به افراد امکان می‌دهد تا دست به کارهای جدیدی بزنند، با شکست روبرو شوند و یاد بگیرند. سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی در تعامل با یکدیگر به سازمان‌ها کمک می‌کنند که به طور هماهنگ سرمایه مشتریان را شکل و توسعه داده و به کارگیرند [۸].

### سرمایه مشتری / رابطه‌ای

برو کینگ [۷] دربخش دارایی‌های بازار به مشتریان، وفاداری آنها و کانال‌های توزیع که مرتبط با سرمایه مشتری هستند، اشاره می‌کند. همچنین استوارت [۱۷] اظهار می‌دارد که سرمایه مشتری عبارت از اطلاعات بازار برای استفاده در جذب و حفظ مشتریان است. تعاریف جدید مفهوم سرمایه مشتری را به سرمایه رابطه‌ای توسعه داده‌اند، که شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، انجمن‌های تجاری یا دولت برقرار می‌کند [۱]. همچنین، چن و همکاران [۸] سرمایه مشتری را در قالب قابلیت بازاریابی، شدت بازار و وفاداری مشتری طبقه‌بندی می‌کنند. به طور کلی، سرمایه مشتری، که به عنوان یک پل و واسطه در فرایند سرمایه فکری عمل می‌کند، عامل تعیین‌کننده اصلی در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازاری و در نتیجه، عملکرد کسب و کار سازمان است.

بنابراین، رشد سرمایه‌مشتري به حمايت از سرمايه‌انسانی و سرمايه‌ساختاری بستگی دارد [۸].

### قابلیت‌های محوری و سرمایه‌فکری

از آنجا که یکی از محورهای اصلی بحث این مقاله، تبدیل راهبردهای بانک رفاه به قابلیت‌های محوری و سپس شناسایی شاخص‌های اندازه‌گیری سرمایه‌فکری براساس این قابلیت‌ها است، لذا در این بخش به طور اجمالی پیرامون آن بحث شده است. گالبرایت و همکاران [۱۰: ۲۵] معتقدند قابلیت‌ها نشان‌دهنده توانایی یک سازمان در استفاده از منابع، انجام کارها و تلاش برای تحقق اهداف است. از دیدگاه همل و پراهالد [۱۲] شایستگی‌های محوری اشاره به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، فرآیندها، فن‌آوری‌ها، سیستم‌ها و هنجارهای سازمانی دارند که یک سازمان را قادر می‌سازد به مشتریان خود مزیت‌های ویژه ارائه دهد و به رشد و توسعه آینده آن کمک کند. تعداد قابلیت‌های محوری یک سازمان اغلب بیش از ۵ قابلیت نیستند [۱۲ و ۲۵ و ۱۲]. در تحقیق انجام شده در بانک رفاه سه قابلیت محوری مبتنی بر رویکرد سرمایه‌فکری شناسایی شدند که عبارتند از: قابلیت‌های انسانی، قابلیت‌های ساختاری، و قابلیت‌های رابطه‌ای. برای هر یک از این قابلیت‌های محوری مجموعه‌ای از قابلیت‌های فرعی به عنوان مکمل در نظر گرفته شد. از نظر لئونارد و اسنسیپر [۱۵] نیز آگاهی از منابع دانشی موضوعی کلیدی برای نوسازی بلندمدت سازمان‌ها است. در نتیجه، رویکرد مبتنی بر منابع محققان را تشویق می‌کند که بر دانش، خلق و به‌کارگیری آن در درون سازمان‌ها تمرکز کنند [۱].

### اندازه‌گیری و گزارش‌دهی سرمایه‌فکری

دیدگاه اندازه‌گیری سرمایه‌فکری بر چگونگی ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری جدید برای گزارش‌دهی متغیرهای غیرمالی یا کیفی سرمایه‌فکری در کنار داده‌های

سنتی، کمی، یا مالی تمرکز دارد [۱]. در مقایسه با حسابداری مالی سنتی، اندازه‌گیری سرمایه فکری موضوعات مهم غیر مالی، مثل سرمایه انسانی، رضایت مشتری و نوآوری را در برمی‌گیرد. تفاوت‌های بین این دو رویکرد معنادار هستند: در حالی که حسابداری مالی به گذشته گرایش دارد، اندازه‌گیری سرمایه فکری آینده‌نگر است. اندازه‌گیری سرمایه فکری واقعیت‌های نرم (کیفیت‌ها) را در برمی‌گیرد، در حالی که حسابداری مالی واقعیت‌های سخت (کمیت‌ها) را اندازه‌گیری می‌کند. اندازه‌گیری سرمایه فکری بر ایجاد ارزش تمرکز دارد، در حالی که حسابداری مالی بازدهی عملیات گذشته و جریان نقدینگی را منعکس می‌سازد. به تدریج مشخص شده است که اندازه‌گیری مالی سنتی در هدایت تصمیم‌گیری راهبردی ناکافی است [۲]. آن باید با اندازه‌گیری سرمایه فکری تکمیل یا حتی جایگزین شود. در این صورت، مدیران به خوبی می‌توانند از وضعیت موجود (نقاط قوت و ضعف) مدیریت سرمایه فکری شان مطلع شوند. بنابراین، چون شناسایی سرمایه فکری یک مسأله راهبردی کلیدی است، در نتیجه، وضعیت موجودش بایستی به طور منظم به هیأت مدیره گزارش داده شود. بر اساس گزارشات ارائه شده، یک تعداد از شرکتها شروع به پی‌گیری، ارزش‌گذاری و ایجاد ابزارهایی برای حمایت از سرمایه فکری شان کرده‌اند [۱]. با این وجود، شاید هنوز نیمی از مدیران کسب و کارها برای کسب مزیت از این دانش آمادگی ندارند. اندازه‌گیری سرمایه فکری از اواسط دهه ۱۹۹۰ یک حوزه تحقیقاتی برای محققان و دست‌اندرکاران سازمان‌ها شده است. هر دو گروه تلاش‌های زیادی برای اندازه‌گیری و ارزشیابی سرمایه فکری انجام داده‌اند. طبق نظر بنتیس و همکاران [۳] معروفترین و مؤثرترین مدل‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری در میان دست‌اندرکاران عبارتند از: حسابداری منابع انسانی، ارزش افزوده اقتصادی، کارت امتیازدهی متوازن و سرمایه فکری. به طور کلی، همه روش‌های اندازه‌گیری فوق‌تاحد زیادی در اندازه‌گیری سرمایه فکری از نقطه نظرات مختلف سهم داشته‌اند. هر یک از این ابزارها دارای ویژگی‌ها، نقاط قوت و ضعف خاص خود هستند

که در جدول ۱، به صورت مختصر به آنها اشاره شده است. در ادبیات سرمایه فکری، مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری سرمایه فکری پیشنهاد شده است. برخی از آنها مدل‌های خاصی هستند که در یک شرکت خاص طراحی و اجرا شده‌اند. برخی دیگر صرفاً مدل‌های نظری هستند که بیشتر آنها به عنوان یک مدل اندازه‌گیری سرمایه فکری پذیرفته شده و معتبر مطرح نیستند [۱۸]. به عبارت دیگر، هیچ یک از این مدل‌ها به طور نظام مند برای اندازه‌گیری سرمایه فکری در سطح ملی و بین‌المللی به کار برده نمی‌شوند. از طرف دیگر اکثر شرکت‌هایی که سرمایه فکری‌شان را اندازه‌گیری می‌کنند، همچنین بر مبنای نتایج حاصل از اندازه‌گیری‌هایشان گزارش سرمایه فکری‌شان را تهیه می‌کنند. همانطور که در بالا مطرح شد، تاکنون هیچ رهنمودی برای گزارش‌های سرمایه فکری پذیرفته شده توسط شرکت‌های یک کشور یا در سطح بین‌المللی وجود ندارد. برخی از شرکت‌های پیشرو شروع به انتشار این گزارش‌ها کرده‌اند، بسیاری از آنها با درصدی از خطا، با ایجاد شاخص‌های جدید، سرمایه فکری‌شان را اندازه‌گیری می‌کنند. این شرکت‌ها گزارش‌های سرمایه فکری‌شان را در پرتو تجربه‌شان در زمینه مدیریت دانش و نیز اندازه‌گیری سرمایه فکری یا تجربه سایرین، تهیه می‌کنند.

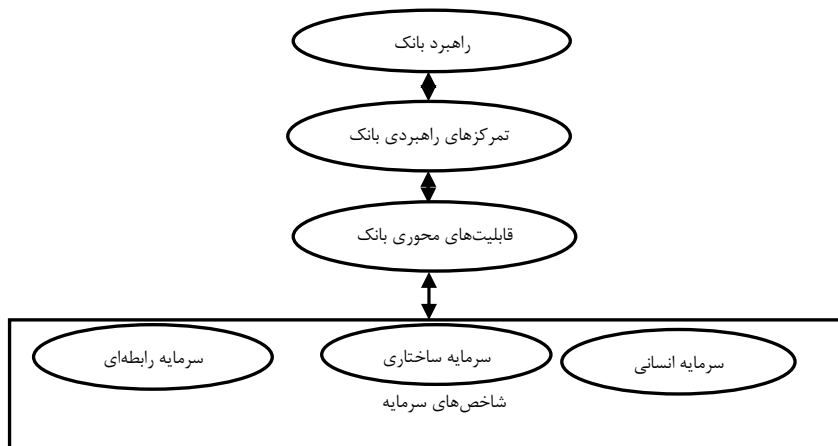
جدول ۱. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری [۳]

ابزار	منطق اصلی	مزایا	معایب
حسابداری منابع انسانی	مطابق اصطلاحات مالی ارزش سرمایه انسانی بایستی در ترازنامه یک قلم سرمایه محسوب شود، نه یک قلم هزینه.	محاسبه با اصطلاحات مالی؛ استفاده داخلی وسیع در صنایع خدماتی خاص.	ذهنی است؛ مفروضات بسیار زیاد.
ارزش افزوده اقتصادی	هدف یک شرکت حداکثر کردن ارزش سهامداران و نیز حداکثر ساختن استفاده مؤثر از سرمایه است. این بایستی در هر تصمیم، در همه سطوح شرکت منعکس شود.	با قیمت سهام به خوبی همبستگی دارد؛ با بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی مالی، هدف‌گذاری و جبران خدمات تشویقی ارتباط دارد.	رویه‌های تعدیل پیچیده؛ دارایی‌های خالص در برابر ارزش بازاری دارایی‌ها؛ قدرت تمییزی ضعیف؛ پذیرش یک ساختار نظارتی تنها به نفع سهامداران.
کارت امتیازدهی متوازن	شرکت‌ها به سیستمی از شاخص‌های (درونی و بیرونی) هدایتی و تأخیری نیاز دارند.	منطق قوی؛ همبستگی روشن بین شاخص‌ها و عملکرد مالی؛ ادبیات توسعه یافته و سازگار.	خشک؛ توجه نامناسب به دارایی‌های انسانی و فرایندهای ایجاد دانش؛ ایستادگی غیر پویا؛ عدم امکان مقایسه بیرونی.
سرمایه فکری	بخش زیادی از ارزش افزایی یک شرکت ناشی از منابع ناملموس است، و بنابراین این منابع باید مثل منابع فیزیکی پی‌گیری شوند.	انعطاف پذیر؛ مدل پویا؛ تا حدی امکان مقایسه بیرونی؛ قابل کاربرد برای شرکت‌های دولتی (غیر انتفاعی).	ادبیات پیچیده/مبهم؛ توسعه شاخص‌های کمی هنوز در مراحل اولیه است؛ تمرکز بسیار زیاد بر ذخایر، به عوض جریان‌ها.

## روش‌شناسی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق: براساس مطالعات نظری این تحقیق که اساساً براساس نظریات بنتیس [۵ و ۱ و ۲] درباره سرمایه فکری و همچنین نظریه لئونارد و سنسیپر [۱۵] درباره قابلیت‌های دانشی بوده است، مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۱) که نشان دهنده رابطه راهبردی، قابلیت‌های محوری و سرمایه‌های فکری است، طراحی شده است.





نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

**نوع و روش تحقیق:** این تحقیق از آنجاکه درصدد طراحی مدل مفهومی برای اندازه گیری و گزارش دهی سرمایه‌های فکری بانک بوده است، از نظر نوع، تحقیق کاربردی و از لحاظ روش، جزء تحقیقات کیفی است. در این تحقیق محققان با کمک فن گروه‌های نماینده سعی داشتند نظرات خبرگان بانک را درباره راهبرد، قابلیت‌های دانشی و شاخص‌های سرمایه فکری بانک بررسی و تحلیل کنند. همچنین در فرآیند این تحقیق از روش الگو برداری و مطالعات تطبیقی برای بررسی تجارب موفق سایر بانک‌های برتر دنیا در زمینه موضوع استفاده شد.

**روش و ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات:** در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات عبارت بودند از: فیش برداری، فرم‌های مصاحبه گروهی و جداول آماری.

**مراحل اجرای تحقیق:** به منظور طراحی مدل اندازه گیری سرمایه فکری بانک مراحل زیر انجام شدند:

۱. **جامعه آماری:** همانطور که در جدول ۲، مشاهده می‌شود بر اساس نیازمندی‌های تخصصی راهبردهای بانک شش تیم تخصصی پیرامون مضامین

راهبردهای و همچنین یک تیم هماهنگ کننده و مطالعاتی، که مسئولیت مطالعات نظری و تطبیقی، هماهنگی تیم‌ها و برگزاری جلسات آنها را برعهده داشت، تشکیل شد. وظیفه تیم‌های تخصصی بازخوانی راهبردهای مربوطه و بحث و بررسی پیرامون آنها بود. در این تیم‌ها یک کارشناس برنامه‌ریزی راهبردی بانک و کارشناسان تیم هماهنگ کننده و مشاور به منظور توجیه اعضای و تسهیل‌گری مشارکت فعالی داشتند. یکی دیگر از اقدامات مهم در این تیم‌ها آموزش حین کار درباره مفاهیم راهبردها و همچنین مباحث مربوطه به سرمایه فکری و قابلیت‌های دانشی بود.

جدول ۲. جامعه آماری مشارکت کننده در طراحی مدل

عنوان تیم کاری	واحدهای سازمانی شرکت کننده	نفر ساعت
تیم خدمات متمایز	مدیریت منطقه ۴ - اداره آموزش - اداره امور بین الملل - اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری	۲۱ نفر ساعت
تیم بانکداری الکترونیک	مدیر منطقه ۴ - اداره انفورماتیک - اداره آموزش - اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری	۲۱ نفر ساعت
تیم جذب و تخصیص منابع	مدیریت منطقه ۴ - مدیریت امور تحقیق و پژوهش - اداره آموزش - اداره اعطای تسهیلات - اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری	۲۴ نفر ساعت
تیم مشتری مداری	مدیریت منطقه ۴ - اداره امور بین الملل - اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری	۱۸ نفر ساعت
تیم مالی و نقدینگی	مشاور مدیر عامل در امور حسابرسی داخلی - مدیریت منطقه ۴ - مدیریت امور تحقیق و پژوهش - اداره آموزش - اداره خزانه و مبادلات - اداره امور مالی	۲۷ نفر ساعت
تیم هماهنگ کننده مرکزی بانک	کارشناسان اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری و مشاور	۲۰۰ نفر ساعت

۲. مطالعات تطبیقی و الگو برداری مدیریت دانش: در این مرحله الگوها، مدل‌ها، نظریه‌ها و تجارب موفق در رابطه با مدیریت دانش به ویژه در صنعت بانکداری مطالعه و بررسی شدند. سپس، مباحث و نکات کلیدی تأثیرگذار در طراحی نظام مدیریت

دانش و سرمایه فکری بانک شناسایی و استخراج شد. ذکر نکات استخراج شده از مطالعات تطبیقی در محور بحث این مقاله نیست. تیم هماهنگ کننده مرکزی به منظور ارتقای سطح دانش و آگاهی اعضای تیم‌های کاری شش گانه نکات کلیدی مطالعات تطبیقی و الگو برداری مدیریت سرمایه فکری را در این تیم‌ها ارائه و مورد بحث قرار می‌دادند. در نتیجه این بحث‌ها اعضای تیم‌ها اطلاعات خوبی درباره موضوع و هدف کار بدست آوردند.

۳. تدوین قابلیت‌های دانشی و شاخص‌های اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری بانک: در این مرحله بر اساس پنج مضمون اصلی راهبرد بانک یعنی خدمات متمایز، بانکداری الکترونیک، جذب منابع و تخصیص مصارف، مشتری مداری و مالی و با تشکیل تیم‌های مورد اشاره در مرحله اول، ابتدا تمرکزهای راهبردی راهبردهای بانک شناسایی و نهایی شدند. همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود، این تمرکزهای راهبردی عبارتند از: تمرکز بر کیفیت خدمات، تمرکز بر عملیات بانکی و تمرکز بر مشتری. در حقیقت، در گام اول تیم‌های کاری با بررسی محتوی راهبردهای بانک آنها را از نظر تمرکز راهبردی طبقه‌بندی موضوعی کردند. در گام بعدی از این مرحله هر یک از تیم‌ها متناسب با حوزه تخصصی خود قابلیت‌های دانشی مورد نیاز برای تحقق راهبردهای بانک را در سه حوزه تمرکز راهبردی مذکور شناسایی و تدوین کردند. این قابلیت‌ها مبتنی بر چهار تمرکز راهبردی بانک عبارتند از: کیفیت خدمات، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای. از آنجا که در خصوص این سرمایه قبلاً در بخش مبانی نظری توضیحات لازم ارائه شده است در اینجا از توضیح بیشتر پرهیز می‌کنیم. در ادامه کار، تیم‌های شش گانه شاخص‌های اندازه‌گیری کیفی و کمی این قابلیت‌ها را شناسایی، بررسی، طبقه‌بندی و نهایی کردند. نظرات این تیم‌ها و ادارات سازمانی مربوط درباره قابلیت اندازه‌گیری این شاخص‌ها در بانک در جدول ۳، آورده شده‌اند.

جدول ۳. دیدگاه جامعه آماری درباره قابلیت اندازه‌گیری شاخص‌های سرمایه فکری در بانک

قابلیت اندازه‌گیری شاخص‌ها			سرمایه های فکری بانک
بلی	خیر	بی پاسخ	
٪۹۱	٪۶	٪۳	شاخص‌های سرمایه انسانی
٪۶۱	٪۳۹	٪۰	شاخص‌های سرمایه ساختاری
٪۸۵	٪۴	٪۱۱	شاخص‌های سرمایه رابطه‌ای
٪۷۹	٪۱۶	٪۵	متوسط مجموع نظرات

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود اعضای جامعه آماری معتقدند که به طور متوسط ۷۹ درصد شاخص‌های موجود در مدل قابلیت اندازه‌گیری دارند و به طور متوسط ۱۶ درصد آنها قابلیت اندازه‌گیری ندارند. جمع بندی تمرکزهای راهبردی، قابلیت‌های محوری و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها در جدول ۴، ۵ و ۶ که بطور کلی فرمول مفهومی تحقیق را بیان می‌دارند، آورده شده است.

جدول ۴. پیوند تمرکز بر کارکنان، قابلیت‌های محوری، شاخص‌های سرمایه فکری بانک

تمرکز	قابلیت	قابلیت‌های فرعی	شاخص‌های سرمایه فکری
		* یادگیری و توسعه	هزینه‌های اجرایی به ازای هر کارمند
		مستمر فردی و گروهی	هزینه سرانه آموزش / حقوق و مزایای هر کارمند هزینه آموزش / هزینه عملیاتی بانک
تمرکز بر کارکنان	قابلیت‌های انسانی		دوره‌های آموزشی گواهی صادر شده در سال تعداد دوره‌های آموزشی شغلی درصد بودجه آموزشی از کل بودجه بانک دوره‌های آموزشی برگزار شده در سطوح مختلف سازمانی تعداد پایان نامه‌های حمایت شده از کارکنان دانشجو بانک سرانه آموزش کارکنان و مدیران درصد گردش شغلی داخلی در واحدهای صف و ستاد
		* ارتقاء مشارکت فردی و گروهی	تعداد گروههای بهبود تعداد گروههای تبادل تجربه

نرخ پیشنهادات فردی و گروهی	
* تنوع کانال های	نشریات بانک
ارتباطات داخلی	نشست مدیران ارشد و میانی بانک
شامل	تعداد جلسات مدیر عامل با کارکنان
ارتباط کارکنان ،	تعداد جلسات مدیران با کارکنان
مدیران و واحدها با	تعداد کمیته های کاری
همدیگر	تعداد کانال های ارتباطی کارکنان به مدیران
نرخ جذب داخلی و بیرونی	
* جذب و حفظ	خروج از خدمت مستخدمین جدید
کارکنان مستعد و	کارکنان ارتقا یافته / کل کارکنان در سال
شایسته	نرخ ترک خدمت داوطلبانه
	متوسط امتیاز ارزشیابی عملکرد کارکنان جدیدالاستخدام
نرخ جذب داخلی و بیرونی	
* جبران خدمات و	کارکنان ارتقا یافته / کل کارکنان در سال
مزایای متناسب به	کارکنان تشویق شده / کل کارکنان در سال
منظور تشویق	نسبت جبران خدمات و مزایا / کل درآمد سازمان
کارکنان	نسبت هزینه خدمات و مزایا / کل هزینه سازمان
	درصد افزایش مزایای مالی ، رفاهی و غیر مالی
نرخ جذب داخلی و بیرونی	
* جبران خدمات و	کارکنان ارتقا یافته / کل کارکنان در سال
مزایای متناسب به	کارکنان تشویق شده / کل کارکنان در سال
منظور تشویق	نسبت جبران خدمات و مزایا / کل درآمد سازمان
کارکنان	نسبت هزینه خدمات و مزایا / کل هزینه سازمان
	درصد افزایش مزایای مالی ، رفاهی و غیر مالی
تعداد کل کارکنان	
* ساختار مناسب	تعداد کارکنان پاره وقت و ساعتی
سرمایه انسانی	توزیع کارکنان در ستاد / صف
	کارکنان ستادی / کارکنان صف
	کارکنان ستادی / کل کارکنان
	کارکنان صفی / کل کارکنان
	کارکنان استانی / کل کارکنان
	نسبت کارکنان / مدیران
	تعداد کل مدیران
	تعداد مدیران ستادی / صف
	توزیع و میانگین سنی کارکنان صف و ستاد
	توزیع کارکنان بر اساس جنسیت (کارکنان زن / مرد و مدیران زن / مرد)
	توزیع کارکنان بر اساس مدرک و رشته تحصیلی
	توزیع کارکنان بر اساس میانگین سابقه خدمت در ادارات ستادی و واحدهای صفی
	جایجایی کارکنان / صف / ستاد
	درآمد / کارمند (سرانه درآمد)

بازدهی سرمایه گذاری در سرمایه انسانی

ارزش افزوده هر کارمند

شاخص رضایتمندی کارکنان

سود / کارمند (سرايه سود)

جدول ۵. پیوند ترکز بر عملیات، قابلیت‌های محوری، شاخص‌های سرمایه فکری بانک

تمرکز	قابلیت	قابلیت‌های فرعی	شاخص‌های سرمایه فکری
تمرکز بر عملیات	قابلیت‌های ساختاری	* بکارگیری سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت مالی اثر بخش در حوزه‌هایی از قبیل:	استقرار نظام مدیریت مالی:
		* طراحی و راه‌اندازی سیستم کنترل داخلی:	درصد طراحی و راه‌اندازی سیستم کنترل داخلی:
تمرکز بر عملیات	قابلیت‌های ساختاری	* مدیریت ریسک	درصد استقرار سیستم مدیریت ریسک
		* مدیریت نقدینگی	درصد استقرار سیستم مدیریت نقدینگی
		* مدیریت مالی بر اساس استانداردهای جهانی:	درصد استقرار سیستم مدیریت مالی بر اساس استانداردهای جهانی:
		* مدیریت ترازنامه	درصد استقرار مدیریت ترازنامه
		* مدیریت بودجه	درصد استقرار سیستم مدیریت بودجه
		* مدیریت قراردادهای	درصد استقرار نظام مدیریت قراردادهای
		* مدیریت حسابرسی داخلی بانک	درصد استقرار حسابرسی داخلی بانک
		* مدیریت حسابداری	درصد استقرار نظام حسابداری مدیریت درصد استقرار نظام برنامه ریزی راهبردی مالی
		* برنامه ریزی استراتژیک مالی	درصد استقرار برنامه ریزی استراتژیک مالی
		* مدیریت تخصیص و تجهیز منابع	درصد افزایش منابع درصد افزایش مصارف
تمرکز بر عملیات	قابلیت‌های ساختاری	* برنامه ریزی زیرساخت‌های جدید فناوری اطلاعات	سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات / هزینه کل سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات / هر کارمند ستاد سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات / هر کارمند صف
		* بالا بردن امنیت تراکنش‌ها	هزینه امنیت اطلاعات / کل هزینه‌های سالیانه تعداد کارکنان امنیت اطلاعات / کل کارکنان
تمرکز بر عملیات	قابلیت‌های ساختاری	* طراحی و توسعه فرآیندهای متناسب با بانکداری الکترونیک	درصد استقرار فرآیندهای متناسب با بانکداری الکترونیک
		* طراحی ساختارهای منعطف و متناسب با بانکداری الکترونیک	درصد استقرار ساختارهای منعطف و متناسب با بانکداری الکترونیک
تمرکز بر عملیات	قابلیت‌های ساختاری	* یکپارچه سازی سیستم‌ها	تعداد سیستم‌های یکپارچه شده
		* یکپارچه سازی فرآیندهای بانکی	تعداد فرآیندهای یکپارچه شده

تعداد الگو برداری از تجاری موفق بازدیدهای سازمانی ادارات از سایر سازمانها	* کسب بهترین الگوهای بانکی
تعداد تیم های بین واحدی تعداد پروژه های تکمیل شده بین واحدی تعداد پروژه های در دست اقدام تیم های بین واحدی	* توانایی ایجاد یکپارچگی بین واحدهای سازمانی برای ارائه خدمات متمایز
تعداد گروههای تبادل تجربیات درصد استقرار سیستم تجاری آموخته	* طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش بانک
اعتبا نامه ها و گواهینامه های دریافت شده از موسسات مختلف سرمایه گذاری در دارایی های ثابت و تجهیزات اداری هزینه نوسازی واحدهای بانک / هزینه عملیاتی فضای اداری (متر مربع) تمامی واحدهای صف و ستاد	سایر

جدول ۶. پیوند تمرکز بر مشتری، قابلیت های محوری، شاخص های سرمایه فکری بانک

تمرکز	قابلیت	قابلیت های فرعی	شاخص های سرمایه فکری
		* مدیریت رابطه با مشتری : شامل	
		* ارزیابی و شناسایی نیازهای مشتریان موجود و آتی	کانال های ارتباطی بانک - تعداد پیام / تعداد کانال ؛ انتشارات بانک - بروشور / تراکت / پوستر / بنر و ...
تمرکز بر مشتری	قابلیت های رابطه ای	* توانایی ایجاد اعتماد در مشتری	شاخص رضایت / وفاداری مشتری
		* دریافت بازخورد از مشتریان	هزینه هدایای تبلیغاتی به ازای هر مشتری
		* توانایی مشاوره دادن و اطلاع رسانی به مشتری	

تعداد مشتریان از دست داده / تعداد مشتریان وفادار	
تعداد مشتریان جدید / بازار جدید	
ثبات مشتری - میانگین سالهای همکاری مشتریان؛ کشوری	
که در آنها بانک شعبه دارد؛ تعداد شعب و باجه های بانک؛	
منابع به ازای هر مشتری (سرانه منابع)	
تسهیلات به ازای هر مشتری (سرانه تسهیلات)	
میانگین مانده حساب مشتری	
هزینه انتشارات به ازای هر مشتری	* ساختار سرمایه مشتری
هزینه ارتباطات به ازای هر مشتری	
نسبت تعداد مشتریان به کارکنان	
میانگین زمان ارتباط مشتریان با بانک	
میزان تحصيلات مشتریان	
شغل مشتریان و تعداد مشتریان	
تفکیک مشتریان (حقیقی / حقوقی / مونث / مذکر)؛ رتبه بندی	
مشتریان - الف و ب و ج؛ مشتریان عمومی / خصوصی و نیمه خصوصی	
کانال های ارتباطی بانک با سرمایه گذاران و دولت و رقبا	* مدیریت رابطه با سرمایه گذاران، دولت و رقبا
اشتراک در خبرنامه‌ها و مجلات تخصصی؛ حضور در رسانه ها؛	* ایجاد تصویر ذهنی
تعداد حضور در کنفرانس‌ها و سمینارها؛ رخدادهایی به میزبانی	مطلوب در جامعه
بانک؛ سخنرانی در کنفرانس‌های علمی - توسط مدیران ارشد و	
میانی؛ مقالات چاپ شده توسط کارکنان بانک در مجلات	
تخصصی؛ سرمایه‌گذاری برای ارتباطات / تعداد مشتری؛	
مسئولیت‌های اجتماعی بانک	

## نتیجه‌گیری

در این مقاله بحث شد که سرمایه فکری به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی امروز شده است. دریک اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمانها براساس دانش زندگی می‌کنند و می‌میرند، و موفق‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که از این دارائی ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند. همچنین گفته شد که روش‌های سنتی حسابداری، که مبتنی بر دارایی‌های ملموس و نیز اطلاعات مربوط به عملیات گذشته سازمان هستند، برای ارزش‌گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین و ارزشمندترین دارایی ناملموس سازمانها است، ناکافی



هستند. از اینرو، رشته نوظهور سرمایه‌فکری به عنوان یک حوزه تحقیقاتی جدید برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی بر ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری جدید برای گزارش‌دهی متغیرهای ناملموس مهم، مثل سرمایه‌انسانی، رضایت مشتری و نوآوری تمرکز کرده است. درحقیقت، سرمایه‌فکری اصطلاحی مبهم و پیچیده است، اما زمانی که درک و مورد بهره‌برداری قرار گیرد می‌تواند یک پایگاه منابع جدید فراهم سازد که از طریق آن سازمان بتواند رقابت کند. به علاوه بحث شد که معروفترین و مؤثرترین مدل‌های اندازه‌گیری سرمایه‌فکری عبارتند از: حسابداری منابع انسانی، ارزش افزوده اقتصادی، کارت امتیازدهی متوازن و سرمایه‌فکری. اگرچه تعاریف و مفهوم سازی‌های ارائه شده در این باره تماماً یکسان نیستند، با این وجود رشته سرمایه‌فکری به سمتی در حال حرکت است که شاهد یک همگرایی در مفهوم آن باشیم. به طور کلی، محققان و دست‌اندرکاران رشته سرمایه‌فکری، بر روی سه سازه اصلی آن اتفاق نظر دارند: سرمایه‌انسانی، سرمایه‌ساختاری/سازمانی و سرمایه‌مشتری/رابطه. سرمایه‌انسانی نشان‌دهنده موجودی دانش افراد یک سازمان است. سرمایه‌ساختاری عبارت است از «هرآنچه که در شرکت باقی می‌ماند پس از آنکه کارکنان به هنگام شب به خانه می‌روند» و سرمایه‌رابطه‌ای شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان، انجمن‌های تجاری یا دولت برقرار می‌کند. در این مقاله، نویسندگان براساس عناصر سه‌گانه سرمایه‌فکری چارچوبی را برای بانک رفاه جهت اندازه‌گیری و گزارش‌دهی این نوع سرمایه‌بانک طراحی کردند. در این ارتباط ابتدا، راهبردهای بانک توسط گروه‌های کاری منتخب مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه کار آنها قابلیت‌های دانشی محوری مورد نیاز براساس تمرکزهای راهبردی بانک شناسایی شدند. و سرانجام، به منظور اندازه‌گیری این قابلیت‌ها، براساس عناصر سرمایه‌فکری شاخص‌های مرتبط با این سرمایه‌ها شناسایی و طبقه‌بندی شدند. از این رو، بانک می‌تواند از این سیستم جدید گزارش‌دهی به عنوان

مکمل گزارش‌دهی مالی خود استفاده کند. همچنین، از نظر سرمایه‌های فکری میزان تحقق قابلیت‌های دانشی و در نتیجه میزان نیل به اهداف و راهبردهای خود را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد. در پایان، به محققان و دست‌اندرکاران سازمانی و به ویژه مدیران منابع انسانی ایران پیشنهاد می‌شود که از طریق اندازه‌گیری، مدیریت و توسعه سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای و نیز با به کارگیری فرآیندو راهبردهای خلق، کسب، تسهیم و کاربرد آن، به عنوان یک منبع کلیدی مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور، در سطح سازمانی به افزایش یادگیری، ایجاد ارزش و بهبود عملکرد منابع انسانی و سازمان کمک کنند. مشاهدات و تجارب محقق نشان می‌دهد که تجربه سازمان‌های ایران در خصوص اندازه‌گیری و گزارش‌دهی سرمایه فکری به صورت علمی بسیار ناچیز است. این مطالعه اگرچه در بانک رفاه در حد طراحی مدل به نوبه خود ارزشمند است لکن استقرار آن احتمالاً دارای چالش‌ها و نتایج نظری و عملی خواهد بود که در زمان خودش در آینده بحث خواهد شد.

## منابع

1. Bontis, N. (1999), "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field", *International Journal of technology Management*, 18 (5/6), 433-62.
2. Bontis, N. (2000), "CKO Wanted- Evangelical Skills Necessary: A Review of the Chief knowledge Officer Position", *Knowledge and Process Management*, 7 (4), 29-38.
3. Bontis, N.; Dragonetti, N. C.; Jacobsen, K. and Roos, G. (1999), "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
4. Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Managing Decision*, 36(2), 63-76.
5. Bontis, N. (1996), "Theres a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly Summer*, 60 (4), 40-47.
6. Bontis, N.; Crossan, M. and Hulland, J. (2002), "Managing an Organizational learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-466.
7. Brooking, A. (1996), "Intellectual Capital", London: International Thompson Business Press.
8. Chen, J.; Zhu., Z. and Xie, H. Y. (2004), "Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study", *Journal of Intellectual Capital*, 5 (1), 95-212.
9. Edvinson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing your Companys True Value by Finding its Hidden Brainpower*, New York, NY: Harper Collins.
10. Galbraith, J.; Downey, D. and Kates, A. (2002), "Designing Dynamic Organizations", New York, NY: American Management Association, AMACOM.
11. Grant, R. M. (1997), "The Knowledge- Based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning, Oxford*, 30 (3), 450-454.
12. Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, 72 (4), 122-29.

13. Harvey, M. G. and Lusch, R. F. (1999), "Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities", *European Management Journal*, 17 (1), 85-92.
14. Inkpen, A. C. (1998), "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, 12 (4), 497-518.
15. Leonard D. and Sensiper S. (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Review, Berkely*, 40 (3), 112-132.
16. Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. C. and Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Basingtoke: Houndmills.
17. Stewart, T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Nations*, New York, NY: Doubleday Dell Publishing Group.
18. Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, San Francisco, CA: Berrett Koehler.
19. Youndth, M. A. (2000), *Human Resource Consideration and Value Creation: the Mediating Role of Intellectual Capital*, Toronto: Paper Ddelivered at National Conference of US Academy of Management.
20. Zack, M. H. (1999), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41 (3), 125-145.