

## "مفهوم سرمایه معنوی و جایگاه آن در سازمانها"

فرناز بدخشانی [farnazb\\_77@yahoo.com](mailto:farnazb_77@yahoo.com)

شیوا پیروی [shiva.pevravi@yahoo.com](mailto:shiva.pevravi@yahoo.com)

### مقدمه

سرمایه معنوی<sup>۱</sup>، مفهومی است که توسط دو محقق به نام های دانا زوهر و این مارشال<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۴ وارد ادبیات مدیریت گردید. این سرمایه، از نوع پول و مادیات نیست بلکه از بعد معنایی بسیار با ارزش تر و با اهمیت تر از مادیات محسوب می گردد، چرا که علاوه بر افزودن به ثروت مادی افراد، بر افزایش ثروت معنوی آنها نیز تاثیرگذار می باشد. سرمایه معنوی عامل حرکت و تولید انرژی در سازمان ها بوده و باعث می گردد که آنها از قابلیت هایی برخوردار شوند که به تعالی و توسعه پایدارشان بیانجامد. در واقع نکته متمایز چنین سازمانهایی، این است که می تواند به سرمایه داری پایدار دست یابد. سرمایه معنوی باعث می شود سازمان حیات درونی خود را گسترش و توسعه داده و با محیط خود در تعامل بیشتری قرارگیرد. به عبارت دیگر سازمان با سرمایه معنوی تبدیل به سیستمی انعطاف پذیر و سازگار شده که می تواند در صورت لزوم خود را از نو سازماندهی کند. سازمان ها و جوامعی که از چنین قابلیتی برخوردارند، احساس مسئولیت عمیق تری نسبت به محیط اطراف خود داشته و به احتمال زیاد از مزیت رقابتی پایدارتری نسبت به سازمان ها و جوامعی که تنها به منافع شخصی خود فکر می کنند، برخوردار خواهند بود. به واقع سرمایه معنوی می تواند منشاء ایجاد تحولی اساسی در رهبری و مدیریت سازمان ها و جوامع گردد.

### سرمایه معنوی<sup>۳</sup> چیست؟

سرمایه معنوی یعنی آگاهی نسبت به توانایی های خود، تشخیص پتانسیل های موجود در محیط اطراف، توانایی دیدن مسائل و مشکلات از ابعاد متفاوت، درک ارزش های والای انسانی، داشتن احساس همدلی و درک انسان های دیگر، احترام به تفاوت های موجود در انسانها با اعتقاد به هدفمند بودن این تفاوت ها و توانایی بهره برداری از آنها و در نهایت توانایی تبدیل تهدیدها به فرصت و داشتن نگرش برد-برد در تمامی سطوح زندگی.

---

1 spiritual capital

2 Zohar Dana & Marshall Ian

3 spiritual capital

وقتی که ما توانایی آن را پیدا کنیم که به چیز بجزء خود فکر کنیم و فراتر از منافع شخصی خود بیندیشیم قدم اساسی در جهت کسب سرمایه معنوی برداشته ایم. علت اینکه سرمایه معنوی باعث غنی شدن زندگی انسان ها می گردد به این دلیل است که نگاه انسانها را نسبت به زندگی تغییر داده و این نگاه را از تمرکز صرف بر خود به تمرکز بر کل دنیا معطوف می کند، به این معنا که انسانها یاد می گیرند تاثیر عملکردها و رفتارهای خود را بر کل محیط اطراف خود دیده و باور کنند که فرایندهای رفتاری و گفتاری آنها می تواند بر زندگی حال و آینده دیگر افرادی که با آنها در ارتباط مستقیم و غیرمستقیم هستند تاثیر به سزایی داشته باشد؛ به همین دلیل دقت و حساسیت زیادی بر روی عملکرد خود داشته و سعی می کنند نتیجه رفتارهای خود را بر محیط بیرونی و درونی مرتبط با خود مورد بررسی قرار داده و بعد دست به اقدام بزنند. یکی دیگر از نمودهای سرمایه معنوی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، اعتقاد به این باور است که تنها نگرش برد- برد به تمامی مسائل زندگی باعث پیروزی حتمی می گردد و هرگز این امکان وجود ندارد که با نابودی دیگران بتوان به پیروزی دست یافت. حال در نظر بگیرید دنیای با سرمایه معنوی، دنیایی امن برای زندگی همه انسانها با هر نژاد، قومیت، زبان، رنگ پوست، دین و... خواهد بود که در آن همه افراد و همه سازمانها برای پیروزی و کسب موفقیت فقط خود را نمی بینند و این باور در آنها رخنه کرده که "اگر او پیروز باشد من نیز پیروز خواهم بود".

سرمایه معنوی همان باور رسالتی است که بر دوش همه انسانها بوده و برای رسیدن به آن باید بیاموزند که "چه کسی هستند؟ از کجا آمده اند؟ برای چه آمده اند؟ و چه هدفی در پس این حضور نهفته است؟ و در نهایت اینکه درک کنند میزان تاثیرشان بر محیط اطرافشان تا چه اندازه می باشد؟

تا وقتی که ندانیم برای چه متولد شده ایم و یا برای چه سازمانی را تاسیس می کنیم، درست مثل این است که در "آب در هاون می کوئیم".

سرمایه معنوی درک معنای مشترک زندگی با تمام مخلوقات خداوند از انسانها تا حیوانات و گیاهان است به این معنا که به انسانها این حق داده نشده که برای آسایش و کسب سود خود محیط زیست را نابود کرده و به تاثیرات آن بر کره زمین هیچ اهمیتی ندهد، چرا که با نگاه سرمایه معنوی همه انسانها موظفند حتی به امکان زندگی برای نسل های آینده نیز فکر کرده و با احترام و حفظ محیط زیست این امکان را برای نسل های دیگر نیز فراهم آورند.

با توجه به موارد ذکر شده، مشخص می شود که سرمایه معنوی به پایداری آینده بشریت اهمیت زیادی داده و زندگی روزمره انسانها را غنی تر می سازد. با این نگاه سرمایه معنوی باعث پایداری دائمی سازمان ها و تحولات اساسی در روش های کسب و کار می گردد و مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می نماید.

با وجود سرمایه معنوی سازمانها با آگاهی کامل نسبت به مسئولیت های اجتماعی خود بنیانگذاری شده و رسالتی بزرگ برای خود قائل می گردند، که نتیجه آن چیزی جز کامیابی، موفقیت و سودآوری دائمی نمی باشد. بسیاری از محققان معتقدند که سرمایه معنوی به زندگی کاری و فردی انسانها حیات تازه ای بخشیده و دوام و پایداری آن را ضمانت می کند.

و در نهایت اینکه وجود سرمایه معنوی در یک سازمان، می تواند باعث بهم پیوستگی و اتحاد افراد آن سازمان شده و در یک شبکه گسترده برد - برد منافع گروهی افراد آن سازمان را تامین نماید و در عین حال به سازمان کمک کند به تعالی و توسعه پایدار دست یابد.

### شاخص های و مولفه های سرمایه معنوی

بطور کلی سرمایه معنوی دارای ۱۲ شاخص می باشد و هر شاخص دارای تعدادی مولفه بوده که به کمک آنها می توان موجودیت هر یک شاخص ها را در سازمان مورد ارزیابی قرار داد. شاخص های سرمایه معنوی و مولفه های مرتبط با آن به شرح زیر می باشند:

۱- **خودآگاهی!** سازمان هایی که دارای سرمایه معنوی هستند، به خوبی می دانند که چه چیز را باوردارند، بروی چه چیزی تاثیر گذارند و درنهایت به چه چیزی می خواهند برسند. نشانه های آن در سازمان عبارتند از:

- آگاهی نسبت به فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

- آگاهی نسبت به اهداف و برنامه های تعیین شده سازمان

- آگاهی نسبت به مسئولیتها یی که بر عهده سازمان است

- آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف سازمان

- وجود فرایند بازخورد در سازمان

۲- **تغییر چارچوب ذهنی!** سازمان هایی که به وجود سرمایه معنوی در تشکیلات خود اهمیت می دهند دائما اهداف و استراتژی های خود را در زمینه گسترده تری از معنا و مفهوم بنا می کنند و درصورت نیاز به تغییر چارچوب های اهدافشان می پردازند. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

---

1 Self-Awareness  
2 Reframing

- شناسایی نسبت به فرصت ها و تهدید ها سازمان

- توانایی مدیریت تغییر

- پذیرش دیدگاه های متفاوت

- داشتن برنامه های بهبود سازمانی

- وجود خلاقیت و نو آوری در سازمان

- توانایی یادگیرندگی سازمان

۳- **خودانگیختگی!** سازمان هایی که به پرورش سرمایه معنوی می پردازند آمادگی این را دارند که خودانگیخته باشند.

این سازمانها در پارادایم های موجود و برنامه های از قبل تنظیم شده سازمان متوقف نمی شوند. آنها در جستجوی پارادایم هایی هستند که اهداف شان، ارزشهایشان، برنامه های اجرایی و تصمیماتشان از آنها نشات می گیرد و در صورت نیاز این پارادایم ها را تغییر می دهند. آنها بجای اینکه نسبت به محیط خود عکس العمل نشان دهند، نسبت به آن پاسخگو هستند. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- آمادگی برای انتخاب استراتژی مناسب و تغییر آن در صورت لزوم

- میزان توانایی ریسک پذیری

- عدم وجود سیستم های کنترلی درون سازمانی

- عدم وجود برنامه های بلند مدت و غیر قابل انعطاف

۴- **دگرخواهی!** سازمانهایی که سرمایه معنوی دارند حس دگرخواهی در آنها وجود دارد. اگر شاهد باشند که در حوزه

نفوذ آنها کسی زجر می کشد و از چیزی رنج می برد و نیازی دارد، اهمیت می دهند و قبول مسئولیت می کنند که در قبال آن فرد کاری انجام دهند. به طور کلی در قبال افرادی که می توانند بر آنها تاثیرگذار باشند احساس همدردی و دگرخواهی می کنند. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- توجه به بهبود منافع و رضایت ذینفعان

- توجه به نظر ذینفعان در تصمیم گیریهای سازمانی

- برنامه ریزی در خصوص مسئولیت های اجتماعی (CSR) و اجرای آن

---

1 Spontaneity  
2 Compassion

۵- **کل نگری**<sup>۱</sup>: شرکت هایی که سرمایه معنوی بالایی دارند از ویژگی کل نگری بالایی برخوردار هستند. این گونه سازمانها کسب و کار را بخشی از تشکیلات اقتصادی انسان و بخشی از جهان بزرگتر می دانند. این سازمانها خود را به نوعی مسئول کره زمین می بینند و بر این باور هستند که هرآنچه را که در یک سازمان انجام می دهند بخشی از یک کل بزرگتر است. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- هر پدیده در سازمان با کل مجموعه سازمان سنجیده می شود

- وجود یکپارچگی در کل سازمان

- وجود نگرش برد - برد در سازمان

۶- **چشم انداز محوری و ارزش محوری**<sup>۲</sup>: سازمان هایی که چشم انداز محور و ارزش محور هستند، چشم انداز اصلی و مرکزی مشخصی دارند و هرکاری که انجام می دهند برگرفته از این چشم انداز است. چشم انداز این گونه سازمانها عمیق است. ارزش های یک سازمان با سرمایه معنوی همان ارزش های عمیق انسانی است از جمله: بالا بردن کیفیت زندگی، افزایش سلامت و بهداشت، آموزش و پرورش، ارتباطات، دریافتن نیازهای اساسی و ابتدایی انسانها، اهمیت به محیط زیست جهانی، احساس افتخار در خدمت و نظایر اینها. نشانه های این شاخص در سازمان، عبارتند از:

- داشتن چشم انداز و بازنگری مستمر آن

- وجود ارزش های سازمانی و پایبندی به این ارزش ها

- همگرایی در جهت رسیدن به ارزش ها و برآوردن چشم اندازهای سازمان

۷- **استقبال از تفاوت ها**<sup>۳</sup>: این گونه سازمانها به تفاوت های موجود بین پرسنل و داخل سازمان احترام می گذارند. آنها به هر نقطه نظری اهمیت می دهند و به اعتبار آن واقف هستند. این گونه سازمانها آگاه هستند که ثروت از منابع متفاوتی ایجاد می شود و از دل سنت های متفاوت، کسب و کار پر جنب و جوش تری زاییده می شود. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- وجود تنوع پرسنلی در سازمان (از نظر جنسیت، قوم، نژاد، سن و ...)

- پذیرش نظراتی که اهداف سازمانی را به چالش می کشد

---

1 Holism

2 Vision and Value Led

3 Celebrate Diversity

- استفاده از تفاوت های پرسنلی و تبدیل آنها به فرصت

۸- **استفاده مثبت از چالش ها:** سازمانهایی که به ایجاد سرمایه معنوی فکر می کنند تلاش می کنند که چالش ها و تهدیدها را تبدیل به فرصت کنند. این سازمانها از رکود کسب و کار، نوسانات در بازار، تغییر در تقاضای مشتریان و شناخت اشتباهات در محاسبات بهره برداری می کنند. آنها به چالش ها به چشم فرصت جهت ایجاد خلاقیت می نگرند. نشانه این شاخص در سازمان عبارتند از:

- درس گرفتن از اشتباهات و شجاعت روبرو شدن با آنها

- استفاده کیس های سازمانی مشابه در جهت آگاهی از عملکرد دیگر سازمان ها در شرایط خاص و یکسان

۹- **استقلال رای<sup>۲</sup>:** سازمانهایی که سرمایه معنوی دارند دارای استقلال رای هستند یعنی این جرات را دارند که متفاوت از دیگران باشند و در مقابل بقیه بایستند و به عبارتی در صورت نیاز در خلاف جریان آب حرکت کنند حتی در صورت نیاز این شجاعت را دارند که غیر مشهور شوند اگر که به مصلحت سازمانشان باشد. این ویژگی بخشی از نقش رهبری سازمان است. به جای اینکه از روندهای موجود پیروی کنند و دنباله رو آن باشند خودشان به ابداع روندهای جدید می پردازند. به علت باور و اعتقادی که به چشم انداز و ارزش های خود دارند احساس عزت نفس می کنند و این احساس به خاطر این نیست که دیگران چه برداشتی از آنها دارند. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- میزان پافشاری سازمان بر روی مواضع و ارزش های خود و عمل نمودن به قول و وعده های داده شده

- توانایی سازمان در تصمیم گیریهای غیر معمول وقتی به نفع سازمان بوده و مسئولیت پذیری در قبال آن

۱۰- **فروتنی<sup>۳</sup>:** سازمان هایی که از سرمایه معنوی غنی هستند احساس فروتنی عمیقی در آنها وجود دارد. این گونه سازمانها تکیه بر پیشرفت ها و پیروزی های گذشته خود نمی کنند. متکبر و حق به جانب نیستند. سرمایه معنوی از انباشت انجام کارهای درست و صحیح به دست می آید بنابراین این سازمانها به دنبال تعریف و تمجید و یا پاداش نابجا و غیرمنصفانه نیستند. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- توانایی پذیرش محدودیت ها و ویژگی خود انتقادی در سازمان

- عدم وجود غرور به جهت پیروزی ها و موفقیت های بدست آمده

---

1 The Positive Use of Adversity

2 Field Independence

3 Humility

۱۱- طرح چراهای بنیادی<sup>۱</sup>: سازمانهای که سرمایه معنوی را در خود پرورش می دهند چراهای بنیادی در خصوص سازمان خود مطرح می کنند. این گونه سازمانها به خود اجازه نمی دهند که جهت رسیدن به هدفهای مشخصی در سازمان احساس نگرانی کنند ولی بر روی این مساله متمرکز می شوند که چرا این اهداف را انتخاب کرده اند، شاید اهداف دیگری می بایستی انتخاب می کردند و اینکه کلیه پیامدهای تصمیم خود را می سنجند. نشانه های این شاخص در سازمان عبارتند از:

- امکان زیر سوال بردن مقررات و حتی اصول سازمان در جهت بالا بردن عملکرد

- ریشه یابی مسائل و مشکلات سازمانی با تمرکز بر روی علت وجودی سازمان در زمان تاسیس

۱۲- احساس رسالت<sup>۲</sup>: احساس رسالت در سازمانهایی که سرمایه معنوی بالایی دارند به چشم می خورد. این گونه سازمان ها آماده هستند که سرمایه خود را با نهادهایی که نیازمند هستند و یا زمانی که جامعه بشری به کمک نیاز دارد به اشتراک بگذارند. آنها از مشارکت دیگران جهت بهبود وضعیت رفاهی مردم جهان استقبال می کنند و سپاسگزار می شوند. نشانه های آن در سازمان عبارتند از:

- تعیین رسالت سازمان

- حرکت هارمونیک سازمان در جهت رسیدن به چشم انداز و رسالت تعیین شده و تعهد جهت انتقال این رسالت به دیگر افراد سازمان

### سرمایه فکری<sup>۳</sup> چیست؟

سرمایه فکری دارایی است که توانایی سازمان را برای ایجاد ثروت اندازه گیری می کند. این دارایی ماهیت عینی و فیزیکی ندارد و یک دارایی نامشهود است که از طریق به کارگیری دارایی های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از سازمان به دست آمده است. صاحب نظران حوزه سرمایه فکری، اتفاق نظر دارند که سرمایه فکری از سه عنصر تشکیل شده است: سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای.

---

1 Asking Why?  
2 A Sense of Vocation  
3 intellectual capital

۱. سرمایه انسانی<sup>۱</sup>: رس و همکارانش (۱۹۹۷)، بحث می‌کنند که کارکنان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاک‌گی فکریشان ایجاد می‌کنند. مهمترین عناصر تشکیل دهنده سرمایه انسانی سازمان، مجموعه مهارت‌های نیروی کار، عمق و وسعت تجربه آنهاست. منابع انسانی می‌توانند به منزله روح و فکر منابع سرمایه فکری باشند. این سرمایه در پایان روز کاری، با ترک سازمان از سوی کارکنان از شرکت خارج می‌شود، اما سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای حتی با ترک سازمان هم، بدون تغییر باقی می‌مانند. سرمایه انسانی شامل:

- مهارت‌ها و شایستگی‌های نیروی کار

- دانش نیروی کار در زمینه رشته‌هایی که برای موفقیت سازمان مهم و ضروری هستند

- استعدادها، اخلاق و رفتار نیروی کار

بروکینگ معتقد است که سرمایه انسانی یک سازمان شامل مهارت‌ها، تخصص، توانایی حل مسئله و شبکه‌های رهبری است. اگر در یک سازمان، سطح گردش کارکنان بالا باشد، این ممکن است بدین معنی باشد که سازمان این جزء مهم از سرمایه فکری را از دست داده است.

۲. سرمایه رابطه‌ای<sup>۲</sup>: سرمایه رابطه‌ای، شامل همه روابطی است که بین سازمان با هر فرد یا سازمان دیگری وجود دارد. این افراد و سازمانها می‌توانند شامل مشتریان، واسطه‌ها، کارکنان، تأمین کنندگان، مقامات قانونی، جوامع، اعتباردهندگان، سرمایه‌گذاران و... باشند. روابط براساس هدفشان به دو گروه تقسیم می‌شوند:

- گروه اول روابطی هستند که از طریق قرارداد و تعهدات با مشتریان و تأمین کنندگان یا شرکای اصلی، رسمی می‌شوند.

- گروه دوم، بیشتر شامل روابط غیررسمی است.

۳. سرمایه ساختاری<sup>۳</sup>: رس و همکارانش معتقدند که سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان می‌شود که در برگزیده پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی فرایندها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی و به طور کلی هر آنچه که ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش باشد، است. سرمایه ساختاری، دامنه گسترده‌ای از عناصر ضروری را پوشش می‌دهد. مهمترین آنها معمولاً شامل:

- فرایندهای مهم اجرایی سازمان

---

1 Human Capital  
2 Relational capital  
3 Structure capital



- چگونگی ساختار بندی این فرایندها

- سیاستها، جریانهای اطلاعاتی و عناصر پایگاههای داده

- رهبری و سبک مدیریت این فرایندها

- فرهنگ سازمان

- طرح های پاداش کارکنان است

همین طور که از توضیحات مشخص است تفاوت های زیادی بین سرمایه فکری و سرمایه معنوی وجود دارد، اما در بعضی از کتب و مقالات ترجمه شده دیده می شود از مفهوم سرمایه معنوی به جای سرمایه فکری استفاده شده که این اشتباه معمولاً به دلیل ترجمه نادرست لغات صورت می گیرد.

در واقع سرمایه فکری و سرمایه معنوی دو مقوله کاملاً مجزا بوده و هر کدام در خصوص موضوعی با عناصر و شاخص های متفاوت از یکدیگر صحبت می کنند.

### **آیا همه سازمانها می توانند دارای سرمایه معنوی باشند؟**

پاسخ این سؤال "بلی" است چرا که نوع کسب و کار یک سازمان تعیین کننده موجودیت سرمایه معنوی در آن سازمان نمی باشد، بلکه هر سازمانی با هر نوع کسب و کاری می تواند دارای سرمایه معنوی باشد، اما میزان آن در سازمان ها با توجه به شاخص ها و مولفه های مورد ارزیابی می تواند با یکدیگر متفاوت بوده و از سطوح مختلفی برخوردار باشد، چرا که فقط با ارزیابی این شاخص ها، می توان میزان سرمایه معنوی سازمانها را تعیین کرد؛ حتی این امکان وجود دارد که میزان سرمایه معنوی در یک سازمان خیریه با یک سازمان تولید کننده اسلحه برابر باشند؛ به عبارت دیگر سرمایه معنوی فقط متعلق به سازمانهایی که صرفاً کارهای خدایسندانه و انسان دوستانه و عام المنفعه انجام می دهند نمی باشد.

### **سرمایه معنوی و عوامل تاثیر گذار بر آن در سازمان ها**

با توجه به اینکه سرمایه معنوی یک قابلیت برای سازمان ها محسوب می گردد برای پیاده سازی آن باید عوامل موثر بر آن را شناسایی نمود. منظور از عوامل تاثیرگذار عواملی است که ممکن است مانع از شکل گیری سرمایه معنوی و یا به شکل گیری آن در سازمان ها کمک کند. یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار در شکل گیری این قابلیت در سازمان ها، دیدگاه رهبران آن سازمان می باشد. نگرش رهبران سازمان ها در خصوص پذیرش اهمیت شاخص ها و مولفه های سرمایه معنوی و درک ضرورت وجود آنها در سازمان و میزان هوش معنوی آنها در نحوه شکل گیری این قابلیت در

سازمان‌ها بسیار تاثیرگذار می‌باشد، منظور از هوش معنوی، هوشی است که به انسان امکان دسترسی به معنای عمیق، ارزش‌های اساسی و درک هدف همیشگی زندگی را می‌دهد، انسان با کمک هوش معنوی اول تصمیم می‌گیرد که مایل است در یک موقعیت خاص بماند یا نه، اگر پاسخ منفی بود، شرایط، قوانین، ارزش‌ها و یا چارچوب‌های موجود را می‌شکند و بعد شرایط، قوانین، ارزش‌ها یا چارچوب‌های جدیدی بنا می‌نهد و شرایط را به سمتی که می‌خواهند پیش می‌برند. بنابراین هوش معنوی هوش عادت شکن، اندیشمند و خلاق انسان‌ها است. معیارهای سنجش هوش معنوی همان ۱۲ شاخص سرمایه معنوی می‌باشد. در واقع هوش معنوی اساس و پایه ظهور یافتن سرمایه معنوی می‌باشد به این معنا که انسانی با هوش معنوی پایین قادر به دستیابی به قابلیت سرمایه معنوی نمی‌باشد و سازمان‌هایی که رهبران و کارکنان آن از هوش معنوی بی‌بهره باشند هرگز سرمایه معنوی در آن سازمانها تجلی نمی‌یابد. با این وصف مشخص می‌گردد که علاوه بر نگرش رهبران سازمان، نگرش کارکنان سازمان نیز در روند اندازه‌گیری و پیاده‌سازی این قابلیت در سطح سازمان نقش بسزایی دارد. عوامل دیگر همچون فرهنگ سازمانی، فرهنگ و شرایط سیاسی و اقتصادی حاکم بر جامعه، اصول و قوانین موجود در کسب و کار می‌تواند از عوامل تاثیرگذار در پایه ریزی سرمایه معنوی در سازمان‌ها باشد.

### **تاثیر سرمایه معنوی بر عملکرد سازمان‌ها**

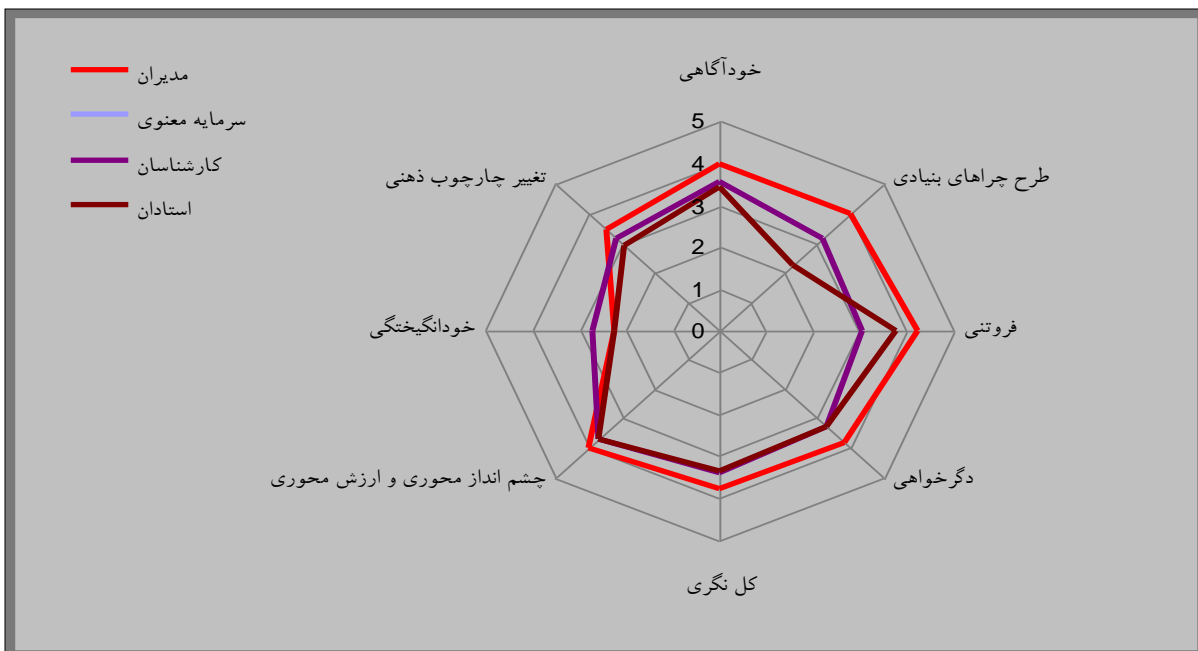
با توجه به گسترش روزافزون رقابت در دنیای کسب و کار و پاسخگو نبودن شرایط موجود جهت ماندگاری و رقابت پایدار در بازار پر جنب و جوش نوین و مدرن امروز، وجود سرمایه معنوی در سازمان‌ها می‌تواند یک نگاه جدیدی در بازار کسب و کار بوجود آورد که رقابت و سودهی پایدار سازمان‌ها را تضمین نماید. اما این نکته حائز اهمیت است بدون درک واقعی سرمایه معنوی هرگز به دستاورد‌های بزرگ نخواهیم رسید و تحولی نیز اتفاق نخواهد افتاد. رسیدن به سرمایه معنوی، نیاز به تغییر اساسی چارچوب ذهنی در خصوص فلسفه بنیادی کسب و کار دارد.

### **نتایج تحقیق در خصوص میزان سرمایه معنوی در یک سازمان آموزشی کشور**

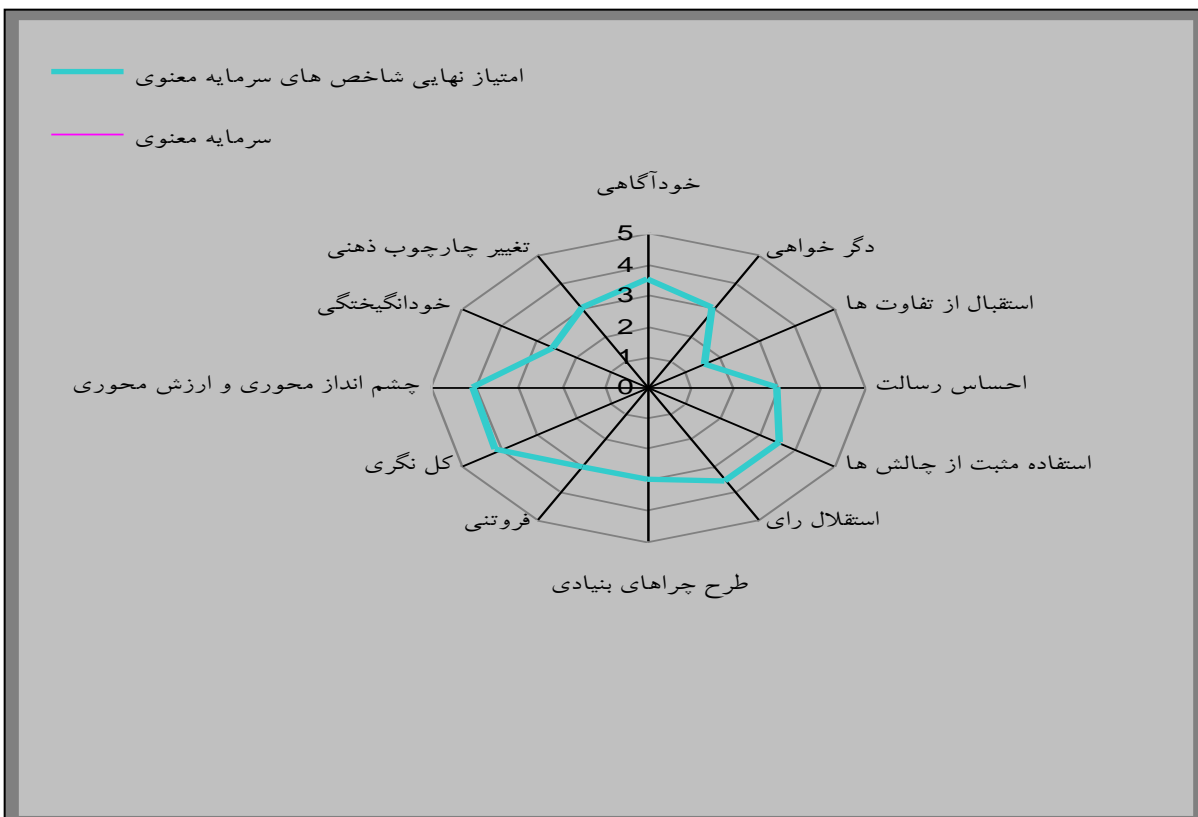
طی تحقیقی که در خصوص میزان سرمایه معنوی در یکی از سازمان‌های آموزشی کشور صورت گرفت، علاوه بر ارائه مدل مفهومی به طراحی ابزاری جهت سنجش و اندازه‌گیری سرمایه معنوی در سازمان مذکور نیز پرداخته شد.

در این راستا مدل مفهومی اولیه طراحی شد و برای هر شاخص بین ۵ تا ۱۰ مولفه شناسایی گردید، سپس فرایند طراحی ابزاری مناسب جهت سنجش سرمایه معنوی آغاز شد و با توجه به نوع سئوالاتی که قرار بود مورد پرسش قرار گیرد به طراحی دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه هدایت شده اقدام گردید. پس اطمینان از مناسب بودن ابزارها، به شناسایی جامعه آماری پرداخته شد و گروه های مورد نظر مشخص گردید. افرادی برای پاسخ گویی به پرسشنامه انتخاب شدند شامل: مدیران، استادان و کارشناسان موجود در سازمان آموزشی مورد نظر بود و همچنین مصاحبه هدایت شده به صورت حضوری با معاونت آموزش آن سازمان انجام شد. داده های بدست آمده از پرسشنامه ها به صورت کمی و داده های بدست آمده از مصاحبه هدایت شده در ابتدا به صورت کیفی و سپس به صورت کمی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از اندازه گیری تک تک شاخص ها طی دو ابزار با درجه امتیازبندی بین ۱-۵ به شرح جدول و نمودار های زیر می باشد.

**نمودار شماره ۱: مقایسه امتیازات داده شده به شاخص ها توسط گروه ها**



### نمودار شماره ۲: امتیاز شاخص های سنجیده شده در مصاحبه



جدول شماره ۳: وضعیت شاخص های سرمایه معنوی براساس تلفیق یافته های پرسشنامه و مصاحبه

شاخص ها	امتیازات
خودآگاهی	۳,۵۸
تغییر چارچوب ذهنی	۳,۰۶
خودانگیزگی	۲,۴۵
چشم انداز محوری و ارزش محوری	۳,۸۹
کل نگری	۳,۷۵
فروتنی	۳,۴۰
دگر خواهی	۳,۱۸
طرح سؤالات بنیادی	۳,۰۶
استقلال رای	۳,۵۰
استفاده مثبت از چالش ها	۳,۵۰
احساس رسالت	۳
استقبال از تفاوت ها	۱,۵۰

براساس امتیازات بدست آمده از پرسشنامه و مصاحبه هدایت شده همانطور که در جدول بالا مشخص شده پایین ترین امتیاز مربوط به شاخص استقبال از تفاوت ها می باشد که معادل عددی آن برابر ۱,۵ است. امتیاز بدست آمده درخصوص شاخص خودانگیزگی ۲,۴۵ ارزیابی گردید که در دسته بندی مذکور جزء امتیازات پایین محسوب می شود. همچنین بالاترین امتیاز متعلق به شاخص چشم انداز محوری و ارزش محوری که ۳,۸۹ ارزیابی شده است. با توجه به امتیازات بدست آمده از ۱۲ شاخص سرمایه معنوی بوسیله پرسشنامه و مصاحبه می توان به این نتیجه رسید که میزان سرمایه معنوی در این سازمان آموزشی کشور معادل ۳,۱۵ بوده که نشان دهنده حد متوسط سرمایه معنوی می باشد و نیاز به ارتقاء و بهبود آن به صورت مشهود قابل رویت می باشد.

## منابع

منابع انگلیسی:

- 1) Zohar D. & Marshall I. "Spiritual Capital: Wealth We Can Live By", London, Bloomsbury, 2004.
- 2) Zohar D. "Spiritual Intelligence & Leadership", Leader to Leader Publication, 2005, No.38.
- 3) Zohar D. & Marshall I. "SQ: Connecting With our Spiritual Intelligence, New York. And Bloombury.2000.
- 4) An Interview with Dana Zohar. "New Capitalism We Can Live by", From Leverage Points, 2004, Issue 54.
- 5) An Interview with Danah Zohar & Ian Marshall," Want more \$\$\$? Try Spiritual Capital", by Australian Broadcasting Corporation (ABC). 11 July 2004.

منابع فارسی:

- ۶) بدخشانی، فرناز - پیروی، شیوا: پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی: "بررسی و سنجش سرمایه معنوی در مرکز آموزش..."، سال ۸۹-۱۳۸۸
- ۷) فرخ زاده، یاسر: "سرمایه فکری؛ گنج تمام نشدنی سازمان" - ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۴ -

سال ۱۳۸۸