

## تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية

الدكتور ناظم جواد      المدرس المساعد ندى إسماعيل

جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص:

تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على الإطار الفكري حول الأصول الفكرية إذ تكمن الفكرة الأساسية في كيفية الاعتماد على رأس المال الفكري وتحليله وقياسه والتركيز على هذا الموجود الذي يعد نادر وصعب التقليد بدلاً من التركيز على الموجودات المالية والمادية وعليه فالدراسة الحالية تسعى إلى مناقشة وتحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية مستقبلية مستمرة وكمسرع لعملية وضع الإستراتيجية بشكل خاص مع تناول المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري وطبيعة الإستراتيجية وكيفية المحافظة على الأصول الفكرية واستنهاض طاقاتها لزيادة مستوى المعرفة وتحقيق النجاح الاستراتيجي. ومن بين ما أوصت به الدراسة تدعيم قدرات وطاقات العاملين المعرفية والابتكارية للمنظمة والتزام مدراء الإدارة العليا في كيفية الاستفادة من رأس المال الفكري الموجود لديها في المنظمة باعتباره مورداً داخلياً تستطيع الإدارة تكييفه لصالح المنظمة ونجاحها وتنافسها المستقبلي وعلى الأمد البعيد.

### Abstract

The present study aims to crystallize an intellectual frame about intellectual origins. The basic idea is in the way of depending on intellectual capital and its analysis and measure, focusing on this existent while is considered unique and difficult to be imitated, instead of focusing on the material and financial existents. So, the financial study aims to discuss and analyses the intellectual capital as a continuous future strategic tool and as a quicken for the operation of putting strategy specially with taking the concepts of intellectual capital and the nature of strategy, the way of keeping the intellectual origins and rising its energy to increase the standards of knowledge and to achieve the strategic success.

Am one able the recommendations given by this study is to support the knowledge abilities and inventive of the workers and organization. The managers of the his her administration must get use of the intellectual capital which is existed in the organization for it is considered anterior resource which the administration con form for the benefit of the organization and its success and it for future compete.

### المقدمة

بيئة ديناميكية، لذا إذا أرادت النمو والاستمرار  
والازدهار عليها أن تنافس المنظمات الأخرى  
وتنظر إلى المستقبل بعين ثاقبة من خلال اعتماد  
الأساليب الإدارية غير التقليدية والإفادة القصوى  
من الأصول الفكرية المتوافرة لديها إذ أن الشيء  
يعد موجوداً في المنظمة إذا ما حقق منفعة سواء

تواجه المنظمات اليوم تحدياً كبيراً إذ أنها  
تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغير  
اقتصادياً، سياسياً واجتماعياً كون هذه البيئة تتسم  
بالمنافسة القوية والتغيرات المتسارعة فالسمة  
الأساسية التي تميز منظمات اليوم أنها تعيش في

مالية (كالتدفقات النقدية والأرباح) أو غير مالية (كالخبرات والمدرجات) فعملية تحويل

الموجودات غير الملموسة والتي تضم الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرة

وابتكار إلى موجودات فكرية كي تتحول هذه

الأخرى إلى الملكية الفكرية التي يتميز بامتلاكها أصحاب المقدرة العقلية والخبرات الفريدة،

فالمنظمات التي تمتلك أصحاب العقول المتفردة يصبح لديها قدرة تنافسية اتجاه المنظمات الأخرى

إذ تمتاز بأنها وحيدة في امتلاك هذه الخبرات

فرأس المال الفكري هو ليس معدات أو تكنولوجيا يمكن تطبيقها على مستوى المنظمات ككل بل هو

حالات فريدة في المنظمات تميزها عن باقي

المنظمات الأخرى لذا عليها المحافظة على هذه

الأصول الفكرية واستقطاب الموارد البشرية ذات

المهارات والمعرفة الذين يضيفون قيمة أو حصة

سوقية للمنظمة. فإذا ما امتلكت المنظمة قوة رأس

المال الفكري لديها فأنها تستطيع من خلال

التحليل استخدامه كأداة إستراتيجية فاعلة لتحقيق

التميز المستقبلي المستمر.

وأنطلاقاً من أهمية ما تقدم وإمكانية أن

يكون تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية

مستقبلية لمواجهة التحديات المستمرة أدى ذلك

إلى تناول هذا الموضوع الحيوي للبحث في

جوانبه لمحاولة التوصل لرؤية موضوعية للمنظمات

كي تستثمر ما لديها من موجودات معرفية وأصول

فكرية لغرض مواجهة التحديات المستقبلية

والتغيرات المتسارعة لتحقيق السبق التنافسي.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث:

يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً في غاية

الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال وهو احد أركان

نجاحها في ظل البيئة التي تعمل بها والتي هناك

اتفاق بأنها بيئة متغيرة ومضطربة تحتاج المنظمات

لأن تفهم طبيعتها هذه وتكيف نفسها للعمل في

ظل مكوناتها ومتغيراتها. وعلى هذا الأساس فأنها

تقوم بوضع الاستراتيجيات التي يمكن لها من

خلالها أن تتعامل مع بيئتها، ولكن في نفس الوقت

إلى أجراء التعديلات أو الخروج عن المسارات

المرسومة في بعض الحالات.

لذلك تأتي أهمية رأس المال الفكري في

هذا المجال ليكون مفتاحاً لما يؤول له الواقع

الذي تعيشه المنظمة في لحظتها أو ظرفها،

فكانت الاستراتيجيات الطارئة هي الحل والتي

تعتمد بشكل كبير على المورد البشري بجميع

مستوياته في المنظم ة وخصوصاً فيما يتعلق برأس

المال الفكري، وعلى هذا فأن مشكلة البحث

ستلخص في الإجابة على الأسئلة الآتية:-

1- ما هو رأس المال الفكري وما هي مصادره

ومكوناته الأساسية؟

2- ما هي طبيعة الإستراتيجية؟

3- هل يمكن تحليل رأس المال الفكري وعده

كأداة إستراتيجية ؟

#### ثانياً- أهمية البحث

يحظى البحث بالأهمية لكونه يتناول

موضوعين حيويين على مستوى البحث والتطبيق

في منظمات الأعمال لاسيما المنظمات التي

تبحث عن النجاح والتميز في عالم الأعمال والتي

يشكل لها الاهتمام بدراسة وتطبيق هذه المواضيع

عناصر جوهرية في المنافسة الحاصلة في بيئة

الأعمال الحالية لأنها تعد عناصر جوهرية

وموجودات غير ملموسة يصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى وبذلك سوف توفر فرصة بامتلاك ما لم يمتلكه الآخرون والذي سيدعم نجاحها وتميزها في المنافسة.

### ثالثاً- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

(١) تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والتحليل الاستراتيجي للمنظمة.

(٢) توضيح دور رأس المال الفكري في وضع استراتيجيات المنظمة التي تمكنها من مجابهة ظروف البيئة المتغيرة ولاسيما المنافسة ذات الاتجاه المتصاعد، ودوره في تحديد معالم التوجه

المستقبلي للمنظمة. لاسيما في ظل الأفكار المتضاربة بخصوص طبيعة الإستراتيجية وهل أنها تعبر عن الواقع أو تعبير عن الشعور آم هي تمثل مدخل سياسي للمنظمات.

### رابعاً- فرضية البحث:

بالإمكان استخدام تحليل رأس المال الفكري كأحد الأدوات الإستراتيجية.

## المبحث الثاني

### رأس المال الفكري

#### أولاً- مدخل مفاهيمي في رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري اليوم المورد

الاستراتيجي الأهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة

والتي تسعى لتحقيق النجاح المستقبلي إذ أن

العديد من المدراء أدركوا أن رأس المال الفكري

يعد الإدارة الإستراتيجية التي تمتلكها منظمات

اليوم وتستطيع من خلالها التنافس والتعامل

لاستغلال مواطن القوة والفرص البيئة ومواجهة

التحديات ومواطن الضعف الأخرى. لذا سنركز في

الصفحات اللاحقة على عدد من الموضوعات التي

تتعلق برأس المال الفكري كأداة إستراتيجية.

#### 1- مفهوم رأس المال الفكري:

لقد ساهم العديد من الباحثين لوضع مفهوم شامل لرأس المال الفكري وذلك لأنه يعد من المواضيع الحديثة نسبياً والذي لا زال يكتشفه الكثير من الغموض وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم شامل ومتكامل له، وسنوضح بعض ما كتبه الباحثون في هذا الخصوص.

فلقد عرف توماس ستewart

(T.Stewart,1999:70) رأس المال الفكري

في كتابه الذي حمل عنوان (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات) بأنه ((المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام للنشئ (الثروة)).

كما عرفه (العبادي، 2008: 43) على أنه

(مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة).

وعد رأس المال الفكري بأنه موجود

معرفي غير ملموس لديه المقدرة على تحويل

التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات

متميزة وتعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات

ومنافستها دولياً ومحلياً في الأمد البعيد، وذكر

على أنه أي مشروع في المنظمة يستند إلى المعرفة

والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على

التقنيات المستخدمة فيها، إذ أن هذه التقنيات

تعد ممارسات عملية للمعارف التي يمتلكها

الإنسان بكل تخصصاتها، بل أن التقنيات نفسها

( Manasco,2000:1;westphalen,1999:10 )  
 78-: Stewart, 1999, 3:Crou,1997:78  
 78:75;Bulconitz,1997:78)، إذ يتكون رأس المال  
 الفكري من ثلاث مكونات رئيسة هي:

**1- رأس المال البشري:** وهو المعرفة والمهارات  
 والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في  
 الأفراد والتي تم اكتسابها من خلال حياتهم  
 واستخدمت في إنتاج المنتجات.

**2- رأس المال التنظيمي (الهيكلي):** يضم قدرة  
 المنظمة على تلبية متطلبات السوق وتحريك  
 تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار  
 التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار والمفاهيم  
 الجديدة والأدوات المتكيفة مع التغيير.

**3- رأس المال الزبائني (العلاقاتي):** يضم  
 مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع  
 المنظمة.

تعد احد أهم أنواع المعرفة التي يمتلكها الإنسان  
 والذي تعد الأهم من بين أنشطة المنظمة (16:  
 Enders,1997).

وأشار (العنزي، 2001: 115) أنه ليس كل  
 العاملين في المنظمات هم رأس مال فكري فهناك  
 مصطلح رأس المال البشري الذي يطلق على خبرة  
 الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد وتكوين ثروات  
 المنظمة إذ ليس كل مهارات العاملين ومعارفهم  
 وخبراتهم تعد رأس مال فكري ولكن يمكن عدّها  
 كذلك إذا ما كانت هذه المهارات والمعارف  
 متميزة بحيث لا تملك مثلها المنظمات المنافسة  
 إلى جانب أن تكون إستراتيجية إلى المستوى الذي  
 يجعل الزبون يدفع ثمناً للاستفادة منها على شكل  
 منتجات وخدمات متميزة.

إن رأس المال الفكري قد يستخدم  
 بتسميات عديدة كما هو الحال في رأس المال  
 المعرفي ورأس المال المادي وبنفس الطريقة فإن  
 الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في  
 الشركة.

لذا فإن رأس المال الفكري هو قدرات  
 ومهارات يتميز بها بعض الأفراد في المنظمة من  
 خلال تقديمهم مساهمات فكرية خلاقة ومبدعة  
 تضيف قيمة حقيقية للمنظمة من خلال امتلاكها  
 هذه الملكات الفكرية والتي تعد ميزة مستقبلية  
 للمنظمات ووفق ما تقتضيه سمات القرن الحادي  
 والعشرين من تقانة هائلة في المعلومات وسرعة  
 التغيرات البيئية، والتي تعد مؤشرات في كل ما  
 تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

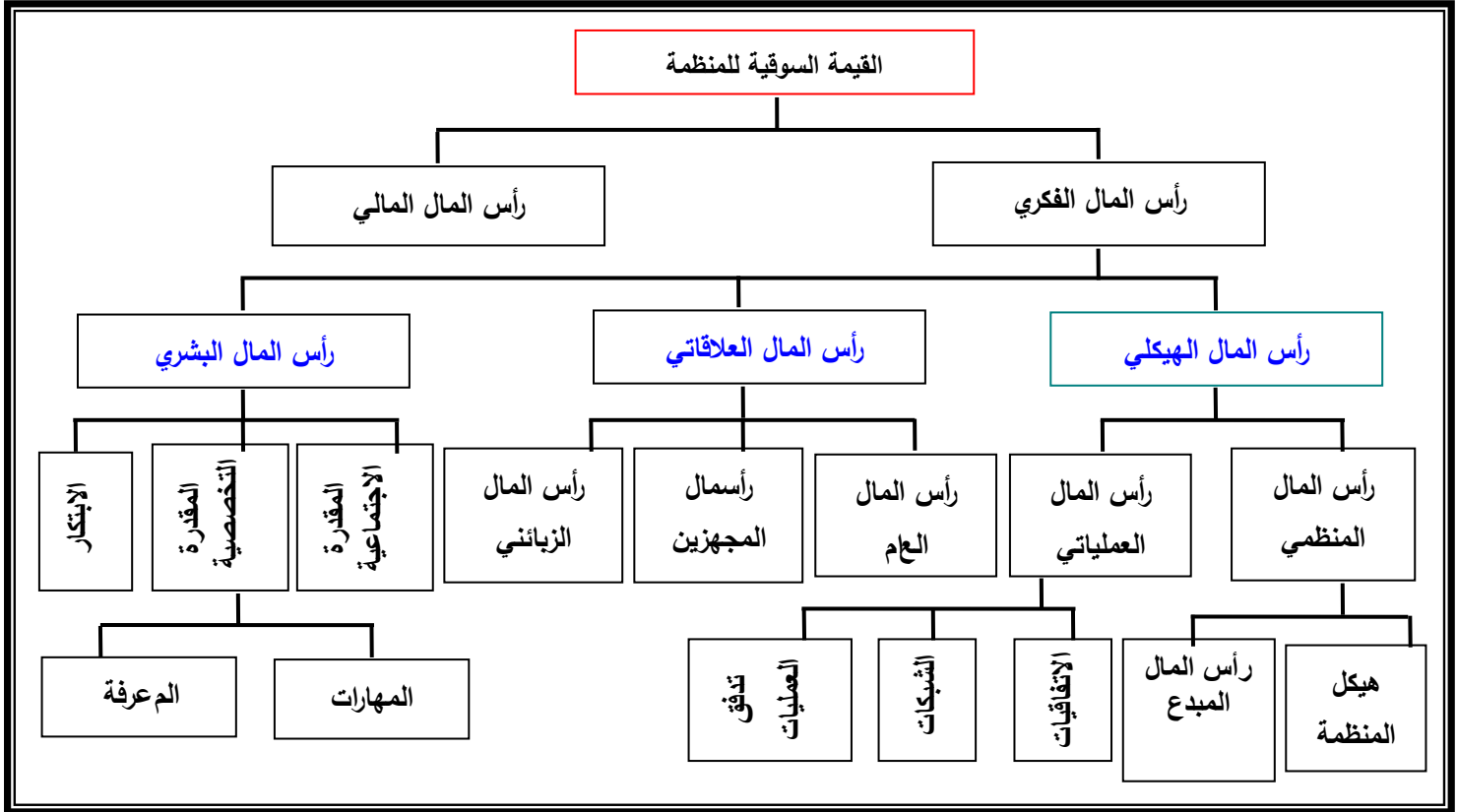
## 2- مكونات رأس المال الفكري:

أشار (العنزي وآخرون، 2002 : 14) أن  
 العديد من الباحثون اتفقوا على المكونات  
 الأساسية لرأس المال الفكري والتي قدمها كل من

أهداف المنظمة التي تسعى بالوصول إليها وهي تحقيق حصة سوقية جيدة أو ممتازة في السوق.

وعليه فإن المكونات السابقة يمكن توضيحها في الشكل (1) تمثل مجتمعة أدوات للمعرفة التي يمكن استعمالها كأداة لتحقيق

الشكل (1) مكونات رأس المال الفكري



Source: Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial.P;124.

ولقد أكد (العنزي، 2001: 158) أن مصدر رأس المال الفكري الذي يمكن عده رأس مال معرفي يتحقق إذا ما توافرت بالأفراد المستويات المعرفية الأربعة الآتية:

☒ قاعدة معرفة ماذا (Know-What): المنبثقة من المعرفة الإدراكية إذ تتصف هذه المعرفة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك

يتضح من الشكل السابق أن رأس المال الفكري يضم المكونات الرئيسة له والتي تمثل جميعها المعرفة التي يمكن توظيفها إذ يؤكد على أن المعرفة والمعلومات تعمل بمثابة قوة تنافسية كبرى تساعد المنظمة، وبالتالي من الضروري إدراك المدراء لموجوداتهم غير الملموسة وإمكانية القيام بقياسها وإدارتها واستثمارها على أفضل حال.

وضبطه من خلال التعليم المستمر وبرامج التدريب والتحصيل الدراسي.

☒ قاعدة معرفة كيف (Know-How): المنبثقة من المهارات المتقدمة وتتجلى في تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس بهدف قلب مستوى المهارات المهنية للفرد.

☒ قاعدة معرفة لماذا (Know-Why): وهي تنبع من كيفية فهم الأنظمة إذ تتجلى في التعميق بنسج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف، ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال ورش العمل وحل المشكلات وصقل المهارات بحيث تساعد في التحرك بشكل أبعد نحو أنجاز المهمات التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة.

☒ قاعدة رعاية الأفراد - لماذا (Care Why): وهي تنشأ من خلال الإبداع المتحرك ذاتياً، أي لماذا نهتم بالعاملين؟ وتتناول هذه المعرفة حالات الاستفادة والدافعية لغرض التكيف مع النجاح. فالفرد ذو الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة أحياناً تتعطل جهودهم بسبب قلة التخصيصات المالية مثلاً وهذا يعني لابد أن يتحقق تكيف رأس المال الفكري مع التغيرات التي تحدث في الظروف الخارجية وبشكل خاص مع تلك الإبداعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراتهم المتقدمة التي ربما تستخدم كميزة تنافسية.

ويرى (Quinn، 1996:74) أن قدرة الأنظمة على إدارة رأس المال الفكري قد تكون إحدى عوامل النجاح الحاسمة لها.

وتأسيساً على ما تقدم أن رأس المال الفكري يعد أحد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات المعرفية التي تستند على موجوداتها غير الملموسة

والتي تضم معارف وخبرات ومعلومات العاملين لديها في إطار بناء عقول لامة للاستفادة منها في تحقيق ميزة للتنافس وتحقيق النجاح المستمر.

### 3- أهمية رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري من خلال استقراء البحوث والدراسات سواء النظرية منها أو التطبيقية فهذا (Hansen,1999:162) يؤكد أن رأس المال الفكري يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة ويقول (Drucker,1999:75) أن أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين هو رأس المال الفكري إذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية. كما يتضح أن رأس المال الفكري يعد مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد كون الموجود الغير ملموس يعد الأكثر أهمية إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة.

وذكر (فرحان والعبادي، 2006: 23) أهمية رأس المال الفكري بالنقاط التالية:

(١) يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب إن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة.

(٢) يعد وجوده في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في معرفة مفيدة وقدرة المنظمة تلك على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

(٣) إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقدم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها. (٤) يعد رأس المال الفكري مصدر جوهري للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك غدا رأس المال الفكري مسئولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.

### ثانياً- مفهوم كلفة رأس المال الفكري:

تركزت أفكار الاقتصاديين على الاتفاق على تنمية رأس المال الفكري وعده أنفاقاً استثمارياً بدلاً من كونه مورداً استثمارياً، إذ قد تقوم منظمة كبرى بشراء صغرى ليس من أجل موجوداتها بل من أجل الخبرات والأفراد الماهرين فيها . وتوجد منظمات أعمال تنفق مبالغ طائلة بهدف إعادة تدريب مدراءها، إذ يؤكد المحللون الماليون على أن نوعية مدراء المنظمة تشكل عنصراً مهماً في تقييم أسهم تلك المنظمة (Green,1998:5).

ويؤكد (Brown,1998:3) على أهمية إعطاء الأفراد قيمة مالية سواء على مستوى المنظمة أو المجتمع إذ أكد على محاسبة وتقييم رأس المال الفكري في عملية إظهار القيمة المالية للفرد ذو الخبرة والفكر ضمن المنظمات والسيطرة في احتساب هذه الأقيام.

فعندما تستقطب الشركة أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها. وباستخدام الأفراد للعمل، على وفق هذين المدخلين، ستقع كلف مختلفة على الشركة فعلى سبيل المثال، أن المدخل الأول (استقطاب أفراد

جدد) يقضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية). وأما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة (العنزي وصالح، 2009: 238).

مما تقدم لابد من قياس مساهمة رأس المال الفكري كونه مورداً استثمارياً في المنظمة فكثير من الأدبيات الإدارية والمالية اهتمت بالموارد البشري بصفة عامة واليوم يتم التركيز فيها على رأس المال الفكري وتفحص أهميته كونه يعد القيمة التي تصاحب المعرفة والخبرة والمهارات الذي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي من الممكن أن تكون متميزة استراتيجياً مقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة لها بما تمتلكه من تلك المقدرات الفكرية المبدعة والتي تضيف قيمة مستقبلية للمنظمة إذ أن رأس المال الفكري يضم مجموع رأس المال البشري ورأس المال البيوي (الهيكلية) ورأس المال الزبائني (العلاقاتي) والتي تعد مكوناته الرئيسية.

### ثالثاً: بناء رأس المال الفكري وإدارته وقياسه: أ- بناء رأس المال الفكري:

أن رأس المال الفكري يعد مصدر الإبداع والابتكار فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم الساعية للبقاء والازدهار وعليه لابد من بناء رأس مال فكري للفوز على الأمد البعيد فالقاعدة الفكرية هي مصدر التنافس المستقبلي للمنظمات المعاصرة. إذ يشير (Brown,1998:5) أنه الطريقة الأفضل للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكانياتها وقدراتها الحقيقية كما لا توجد طريقة واحدة ممكن إتباعها من قبل المنظمات لبناء رأس المال الفكري بل هناك عدة طرق تستطيع المنظمة من خلالها

جذب العقول المقتدرة وتحفيزهم لخلق المعرفة بشكل أفضل ( Quinn,1996: 97 ) وذكر ( 93 Stewart,1997: ) إلى أن هناك معايير ثقافية مختلفة لبناء رأس المال الفكري تستطيع من خلالها المنظمات بناء قاعدة فكرية رصينة بالاعتماد على الإمكانيات الثلاث الآتية:-

1- توسيع الذكاء: ويتمثل بمجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح إذ يعزى العلماء أسباب النجاح للتعلم، التسبب ومعالجة الرموز (Hicks 1993 184).

2- تشجيع الابتكار والتجديد: أي التعرف على المشكلة وتحديدها ومن ثم غلبة الأفكار وانتقاء الجيد منها ومواجهة التحديات والمخاطر التي تتعرض لها وكذلك استغلال الفرص ومواطن القوة ومجابهة التهديدات ومواطن الضعف في المنظمة فضلاً عن الإيمان بإيجاد صيغ جديدة لحل المشكلات ومعالجتها.

3- ممارسة التكامل في العلاقات: يتطلب بناء رأس المال الفكري التعاون والعلاقات الجماعية التكاملية ما بين الأفراد في المنظمة والإدارة وجذب قادة المستقبل وإعدادهم ليكونوا قاعدة للميزة الإستراتيجية المستمرة (Yogesh,1997:26)

يتضح مما ذكر أن عملية بناء قاعدة فكرية ليس بالأمر اليسير إذ يستلزم ذلك جهداً وأموالاً وإعادة تنظيم فالعمل على التطوير وإعداد الفكر لا يأتي بين ليلة وضحاها بل يتطلب قوة الإدارة والعمل لجذب المتميزين وتدريب العاملين لديها فالعلاقة بين الأفراد والعمل الدؤوب الفاعل هو الذي يؤدي إلى بناء القاعدة الفكرية وتحويل هذه القاعدة إلى نجاحات مستقبلية للمنظمة.

#### ب- إدارة رأس المال الفكري:

أن نجاح المنظمات وسر بقائها يكمن في نجاح وقوة إدارتها القادرة على استثمار طاقاتها الفكرية وبالشكل الذي يعززها ويحافظ عليها إذ أصبح الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري موضوعاً بارزاً وذو أولوية في فكر إدارة الأعمال، إذ أكد (Green,1998:14) أن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج.

وعليه يشير ( Kawatra, 1995: 68 ) لابد من توفير إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله من أجل ضمان استثمار أفضل لرأس المال الفكري والمحافظة عليه.

ونقلاً عن (العنزي ونعمة، 2000 : 34) فقد أوضح (Stewart,1997:163) خمس مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:

1- الاستفادة قدر المستطاع من الأفكار والأعمال لصالح المنظمة وإقامة علاقات حميمة مع موظفيها وزبائنها.

2- توفير الموارد التي يحتاجونها وتعزيزها في بناء شبكة داخلية متكاملة بينهم.

3- توجيه بناء المعلومات في المكان المناسب.

4- إشاعة المناخ السائد للإبداع والابتكار وعدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري.

5- هيكلة رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

واستناداً لما تقدم فالإدارة الفاعلة والكفوء لرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والإبداع والتميز وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها. فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي أرسخ وأكثر عمقاً واستقراراً في الذهن

من التجارب النظرية لذا على الإدارة أن تحفز الأفراد كونها هي قوة المنظمة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي.

وأن تضمين الموجودات غير الملموسة في الميزانية العمومية سيعطي مقياس أفضل لقيمة المنظمة (Brealey, 2003: 44).

كما يؤثر قياس الأداء الاستراتيجي أن

المنظمات في العادة تمتلك مقاييس مالية وعملياته جيدة من خلال قياس الأرباح أو الحصة السوقية مثلاً ولكن وبالرغم من ذلك فإن هذه المنظمات لا تمتلك مقاييس جيدة حول أصولها الفكرية غير الملموسة والتي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات إذ أن جميع المقاييس مهمة لقياس ما إذا كان رأس المال الفكري في المنظمة في تزايد أم أنه يتناقص وأن أهمية هذه المقاييس تزداد عند اتخاذ القرار الاستراتيجي لأنها هي التي تقود نحو الأهداف الإستراتيجية من خلال المزج بين المقاييس الخارجية ومجموعة من المقاييس التي تتعلق بوضع وتطوير رأس المال الفكري (8) (Roos et al., 2001).

إذا أن أعطاء مقياس لرأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي يساعد المستثمر في اتخاذ قرارات استثمارية أفضل ويوضح الأرباح والخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إذا ما أغفلت احتساب الأصول الفكرية غير الملموسة، فالقدرة على قياس وإدارة جميع الموجودات غير الملموسة تعطي قوة للإطراف التنفيذية لإدارة عملياتها بالاعتماد على المعرفة في صياغة التقارير والاستراتيجيات.

### ج- قياس رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي:

يعد تقييم وقياس الموجودات غير الملموسة من الموضوعات الحديثة التي ستغير صورة الاستثمار إذ أن حسابها في الميزانية العمومية وكشوفات الدخل سوف يظهر الأرباح والخسائر الحقيقية للمنظمات، فالموجودات غير الملموسة ستأخذ حيزاً كبيراً في منظمات الأعمال في المستقبل القريب، رأس المال الفكري يتضمن موجودات شتى منها العلاقات التجارية، والعلاقات مع الزبائن، وبراءات الاختراع والمعرفة، الكفاءات وتطويرها والماركات المسجلة وحقوق الابتكار. كل ذلك أدى إلى انتقاد الميزانية العمومية التقليدية التي لا تظهر هذه الموجودات الغير ملموسة في حساباتها والتي تؤثر بشكل كبير بالنسبة للمستثمرين . إذ يؤكد (1) (Zadrony et al., 2004) أن أساليب التقييم المالي ستغير صورة الاستثمار، فالأدوات الجديدة وقواعد البيانات ستسمح للمستثمرين بمراجعة أداء المنظمة بالنسبة للموجودات غير الملموسة بنفس الطريقة التي تعرض بها كشوفات الميزانية للموجودات الملموسة.

ونقلاً عن (العنزي ونعمة، 2000 : 44) يرى

(Brown, 1998: 2-3) أن تعزيز الموجودات الفكرية في المنظمة وتفعيلها يتم عندما يكون هنالك قياس للقيمة الفكرية فيها يبين مدى الاستفادة منها.

الإستراتيجية وتنفيذها والتي من خلالها يتم الربط بين المنظمة وبيئتها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة .

كما أشار ( Vassen . R ., 1998: 24 )

أنها التركيز على التوجهات بعيدة الأمد وتطوير المنظمة من خلال تحقيق الميزة التنافسية للإستراتيجية وهي تعبر عن مهارة الإدارة والتخطيط أو الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (ياسين، 1998 : 25) وعرفها ( 325: Shafitz & Russell، 1997) على أنها مجموعة الأفعال المختارة من خلال تحليل البدائل المتاحة وتقويم البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة لبلوغ الأهداف المستقبلية.

وعدها ( Thomas,2000:3) أنها مجموعة

القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد البعيد.

وعليه فإن الإستراتيجية هي الأداء والسياسات المستقبلية التي ترسمها المنظمة من خلال تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية لها ومواطن الفرص والتهديدات الخارجية، فالإستراتيجية ترتبط بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية على المدى البعيد.

### ثانياً- صياغة الإستراتيجية:

صياغة الإستراتيجية تضم الطرق الملائمة لتحديد الأهداف التي تسعى المنظمات للوصول لها من خلال التحليل والتخطيط والمفاضلة ما بين البدائل لاختيار البديل الأمثل للمنظمة.

إذ أشار ( Green,1998:5) إلى أن

صياغة الإستراتيجية تحدد الرؤى المستقبلية لرسالة المنظمة ووضع الأهداف بعيدة المدى لغرض الانجاز الكفوء.

## المبحث الثالث

### طبيعة الإستراتيجية

أن التغيرات المتسارعة في البيئة والتحديات الهائلة التي تواجهها منظمات اليوم وثورة وتقانة المعلومات كذلك طلبات الزبائن المتغيرة باستمرار والأسواق غير المستقرة فضلاً عن منافسة المنتجين لبعضها فرض على المنظمات أن تسعى لتحسين أدائها كي تضمن المنافسة مع المنظمات الأخرى، وبالنظر لأهمية ما تقدم سيتم تناول الإستراتيجية من خلال عدد من المحاور وكالاتي:

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد وواضح لمفهوم الإستراتيجية إذ تم تعريفها من قبل (Mentzberg et al.,1998:92) أنها مجموعة الأهداف والسياسات والوسائل والخطط التي تؤدي إذا ما اجتمعت مع بعضها إلى نجاح المنظمة وبقائها كما تم وصفها على أنها تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها مما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، 1999: 33). وأكد ( Jones, 1998 : 273 ) على أن الإستراتيجية هي خطة عمل تهدف إلى استثمار الموارد لتطوير القدرات الجوهرية للمنظمات من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها بعيدة الأمد.

وعرفها ( Daft,2003:52) أنها مجموعة

القرارات والأفعال التي تستخدم لصياغة

ويرى ( 59 : 1994 Mathis & Jackson ) أن

صياغة الإستراتيجية تعني القيام بعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي فالتحليل الخارجي يتمثل بتحديد مواطن الفرص والتهديدات أما التحليل الداخلي فيستهدف تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنظمة (المورد البشري، المعلومات، أنواع العاملين في المنظمة، القيم الاجتماعية، التطورات التكنولوجية والكفاءات. أما ( 30 : 2000 ،

Macmillan & Tampoe ) يرى أن هناك ثلاث

عناصر رئيسة لعملية صياغة الإستراتيجية :-

أ- القصد الاستراتيجي: إذ أن هذا القصد هو القائد والمحرك للإستراتيجية وبدونه تفتقر الإستراتيجية إلى الشعور الكلي حول التوجه ولا يكون هناك سبب لاختيار اتجاه واحد دون الأخرى.

ب- التقييم الاستراتيجي: يوفر المعرفة المتعلقة بالمحيط الاستراتيجي فالتقييم الداخلي يهتم بالتغيرات الداخلية والطاقات والقدرات، أما التقييم الخارجي فإنه يهتم بالتغيرات في بيئة الأعمال والتي تؤثر على أعمال المنظمة والتغيرات مع المنافسين.

ج- الخيار الاستراتيجي: وهو عنصر أساسي للعملية الإستراتيجية كونه يرتبط بالفعل، إذ أكد (Hill & Jones ، 1992 .277) أنه لا يوجد

خيار استراتيجي امثل يصلح لكل المنظمات ولمواقف مختلفة، كما في النظرية الموقفية أو الظرفية فلكل موقف أو حالة هناك إستراتيجية مثلى يمكن إتباعها، وأن أي تغيرات في الظروف البيئية المحيطة يستدعي المنظمة لأن تغير أو تعدل في إستراتيجيتها الحالية إذ يرتبط هذا التغير بحجم الفجوة الحاصلة في المنظمة. وذكر (الركابي، 2004 292) أن الخيار الاستراتيجي هو

محور عمل الإدارة العليا إذ من خلاله تستطيع تحديد خيار استراتيجي من بين مجموعة خيارات وبدائل متاحة إمامها واختيار البديل الأفضل للوصول إلى أهداف المنظمة وبالتالي خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وامكانيات المنظمة الداخلية والخارجية والتي تطمح الإدارة العليا الوصول لها.

وهناك نماذج متعددة لصياغة الإستراتيجية إذ أن صياغة الإستراتيجية أخذت حيزاً هاماً في المنظمات كونها تحقق البقاء والتكيف للمنظمة طيلة حياتها في العمل من خلال تحقيق المنافع والخيارات المتاحة إمامها ومن أهم هذه النماذج:-

#### أ- نموذج ( 9 : 2000 ، Wheelen & Hunger )

إذ يتضمن هذا النموذج المكونات الآتية :-

1- التحليل البيئي: متضمناً تحليل البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية فضلاً عن التهديدات والفرص التي تطرحها البيئتين الداخلية والخارجية التي تضم الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد فضلاً عن تشخيص مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2- صياغة الإستراتيجية: وهنا يتم تحديد كلاً من الرسالة والأهداف والإستراتيجية والسياسات.

3- تنفيذ الإستراتيجية: إذ تشتمل أربع مكونات هي البرامج، الموازنات، القواعد والإجراءات.

4- تقويم ورقابة الإستراتيجية: أي الحكم على مدى كفاءة الإستراتيجية والقرارات المتخذة وفقها.

ب- ونقلاً عن (العنزي وصالح، 2009، 65) تم عرض مجموعة من النماذج وهي:

البدائل المتعددة وكيفية الاختيار من بين هذه البدائل والنماذج يدل على التفوق الإداري في المنظمة.

### ثالثاً : أبعاد الإستراتيجية:

أهتم عدد من الباحثين بدراسة الإستراتيجية وتشخيص إبعادها فقد أشار (Mintizberg et al.,1998:10)، إلى أبعاد الإستراتيجية من حيث الطبيعة والتصميم إذ تتكون من:

أ- الإستراتيجية الفاعلة: وتضم ثلاث عناصر رئيسة هي :

- 1- الغايات المراد تحقيقها.
  - 2- الأولويات التي توجه النشاط.
  - 3- الأفعال الأساسية التي تتضمن تحقيق الغايات المطلوبة في ظل مجموعة من القيود.
- ب- التماسك والدوافع الإستراتيجية:
- فالإستراتيجية الفاعلة تنشأ من خلال التماسك والتوازن ما بين مفاهيمها ودوافعها.
- ج- المرونة والتنبؤ في الإستراتيجية: إذ أن الإستراتيجية الفاعلة تلك التي تتمثل بوجود قوة ومرونة في تحقيق غاياتها إذ أنها تتعامل من خلال التنبؤ.

د- ترابط الإستراتيجية: لا بد أن تمثل الإستراتيجية بشكل هرمي مترابط مع بعضه.

أما (Porter، 1996 : 73) حدد أبعاد استراتيجيات الأعمال من خلال المنافسة إذ تشتمل قيادة الكلفة الشاملة، التركيز والتمايز. ويمكن القول أن أبعاد الإستراتيجية أياً كانت سواء تميز وكلفة وتركيز أو إستراتيجية تتضمن الغايات والأفعال والترابط فأن الأساس للإستراتيجية أن تحقق تلك الغايات والأهداف للمنظمة بطريقة فاعلة وكفاءة متماز بأن تحقق لها

☒ نموذج (Mintzberg,1973): تم وضع

النموذج لغرض اتخاذ القرار الاستراتيجي إذ يضم النمط المنظمي، النمط التكييفي والنمط المخطط.

☒ نموذج (Miles & Snow,1978): ضم أنواع

الاستراتيجيات على وفق التكييف البيئي

كالإستراتيجية المدافعة، الإستراتيجية المنقبة

(الباحثة)، الإستراتيجية المحللة والإستراتيجية المستجيبة.

☒ نموذج (porter ، 1980): إذ حدد ثلاث

استراتيجيات في ظل التنافس هي كل من قيادة الكلفة الكلية، التمايز والتركيز.

☒ نموذج (Gluek ، 1980): في ظل البدائل

الإستراتيجية عرض إستراتيجية التوسع، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش والإستراتيجية المختلطة.

☒ نموذج (Boseman & Phatak ، 1989):

من خلال ثلاث نماذج إستراتيجية هي إستراتيجية الاستقرار، النمو والانكماش.

### ج- نموذج (Jonson & Scholes 1999 : 11)

إذ اشتمل ستة عناصر أساسية هي تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والخيار الاستراتيجي من اجل صياغة الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من البدائل المتاحة من ثم تقييم الإستراتيجية.

مما تقدم فالإستراتيجية تساعد على تحقيق

التكيف ما بين المتغيرات البيئية والمنظمة

فالنماذج أعلاه وأن اختلف واضعوها في إتباعها

إلا أن المنظمات الكفوءة والفاعلة هي تلك التي

تتخذ أكثر من إستراتيجية وتضع أكثر من خيار

إمامها لإتباعه في ظل الحالات المستقبلية التي قد

تواجهها فكلما امتلكت المنظمة خيارات أوسع

كلما كان موقفها التنافسي في وضع أفضل فوجود

النجاح والتميز التنافسي مقارنة مع المنظمات  
المنافسة وعلى الأمد البعيد.

2- البعد الشعوري.

3- البعد السياسي.

فالتحليل الواقعي أساسياً للإستراتيجية  
وبالأخص الآراء التكاملية والديناميكية التي تعرف  
بأسلوب رأس المال الفكري، والذي توفر ارض  
خصبة لربط الأبعاد الشعورية والسياسية  
للإستراتيجية وتبصر أعرق بقضايا تنفيذها. فضلاً  
عن ذلك فإن القيام بالتنفيذ الصحيح لا يمكن  
تجزئته إذ لابد من معرفة ما هو التغير الصحيح؟  
وكيف يمكننا تحقيقه كي نستطيع تنفيذ  
الإستراتيجية.

وهكذا نرى أن الإستراتيجية التي تتبعها  
المنظمات الناجحة تلك التي تمتلك من خلالها  
موارد قيمة لا تمتلكها المنظمات الأخرى إذ تمثل  
هذه الموارد احتكاراً من خلال براءات الاختراع  
والتي تمنح أصحابها أرباح احتكارية لمدة معينة من  
الزمن لا يستطيع الآخرون تقليدها. وعليه  
فالأفضلية التنافسية للمنظمات تكون من خلال  
احتفاظها بموارد تراكمية لديها لا تمتلكها  
المنظمات الأخرى فكيف إذا امتلكت رأس المال  
الفكري والذي يعد أداة إستراتيجية قوية تقود إلى  
التنافس والقوة والميزة المستقبلية وعلى الأمد  
البعيد كما أن هذه الموارد الفكرية تمتاز بالتفرد  
والندرة بحيث يصعب استبدالها أو تقليدها.

#### أولاً- منظور رأس المال الفكري في المنظمة:

أن رأس المال الفكري قدم كإطار عمل  
لتحليل إسهامات قيمة الأصول المعنوية عالية  
التفوق في المنظمات إذ تؤدي هذه الموارد المهمة  
فعالاً إلى خلق القيمة وهي ما يتوجب تضمينه في  
هذه القيمة العالية.

فإن رأس المال الفكري يذهب ابعده من  
مجرد وجود تلك الموارد فهو يتناول قدرة المنظمة

### المبحث الرابع

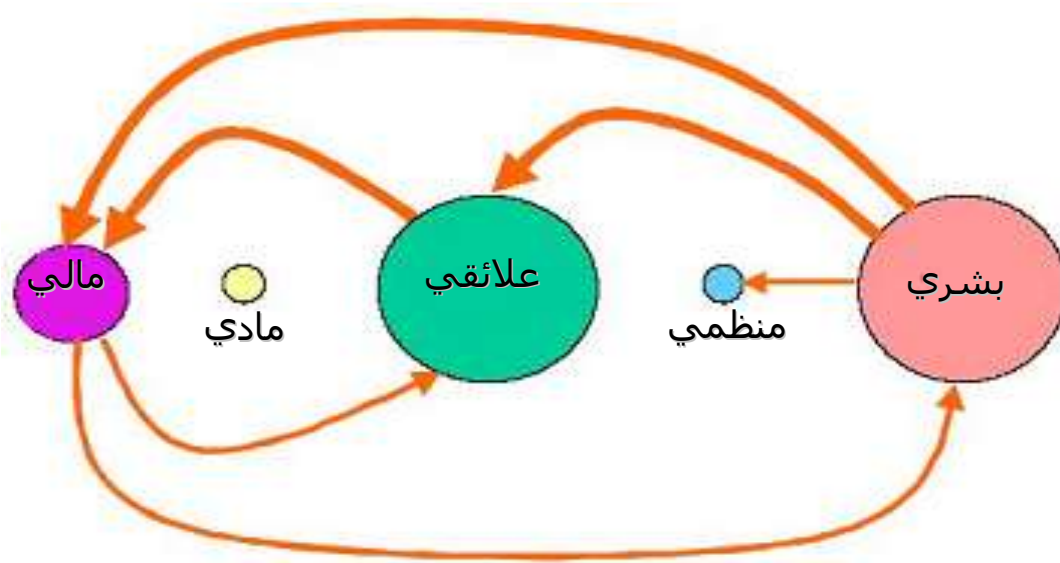
#### تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية

أن موضوع تحليل رأس المال الفكري كأداة  
إستراتيجية يسهل من عملية صياغة وتنفيذ  
الإستراتيجية من خلال الأخذ في الاعتبار فوائد  
مدخل رأس المال الفكري الذي يقود إلى رفع  
فاعلية وتنفيذ وقياس الأداء الاستراتيجي فضلاً  
عن البيئة الخارجية للمنظمة إذ يعدان مقياسين  
أساسيين للتفكير الاستراتيجي . فقد أشار  
(Roos,1997:17) أنه بالإمكان تحقيق  
الإستراتيجية من خلال رأس المال الفكري  
للمنظمة إذ قد تطور أساساً كإطار عمل لتحليل  
القيمة المضافة للموجودات غير ملموسة في  
المنظمة، إذ يعد أكثر من مجرد مورد للمنظمة بل  
هو قدرتها على الموائمة ما بين كافة الموارد،  
فوجود الموارد لوحدها لا يعد كافياً لتكوين قيمة  
للمنظمة لذا فإن مدخل تحليل رأس المال الفكري  
يمكن عده كأداة إستراتيجية لتوضيح القيم التي  
تولد الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة  
وأهمية الترابط فيما بينها، فمن الضروري إدراك أن  
الإستراتيجية يجب أن يتم فهمها بدلالة ثلاث  
إبعاد هي :-

1- البعد الواقعي.

1- المنظمة ذات التركيز والتوجه على الأفراد:  
المنظمة التي تركز على رأس مالها الفكري لا تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد المالية والهيكلية إذ أنها تركز على رأس المال الفكري أكثر من اعتمادها على الموارد المالية والهيكلية إذ أنها تركز على مهارات وقدرات أفرادها ذوي التفكير المتميز والذين يستخدمون كفاءاتهم في علاقاتهم مع الزبائن ورفع قيمة ما يقدمونه لهم فهذه المنظمات توظف لديها الأفضل من بين الأفضل فإن الأشخاص لديها هم ما يشكلون الأفضلية التنافسية . والشكل لآتي يوضح ذلك.

على تحويل احد الموارد إلى آخر وذلك لأن وجود الموارد بحد ذاته هو ليس بالأمر الكافي لخلق القيمة فالأهمية تكمن في طريقة توظيف تلك الموارد وهو ما يتضمن التحول من مورد إلى آخر، فالقيمة المالية مثلاً يمكن توفيرها عبر بيع طرق (الموارد المنظمة التي قد يتم تحويلها إلى موارد مالية) أو أن ايجاد رأس مال جديد للمنظمة قد يتم عبر تحويل المعرفة إلى طرق (أي تحويل الموارد البشرية إلى موارد منظمة) (Roos & Roos 2001: 6)  
إذ أن هناك اختلاف كبير طريقة استغلال تلك الموارد وحسب المنظمات فهناك منظمات تركز على:



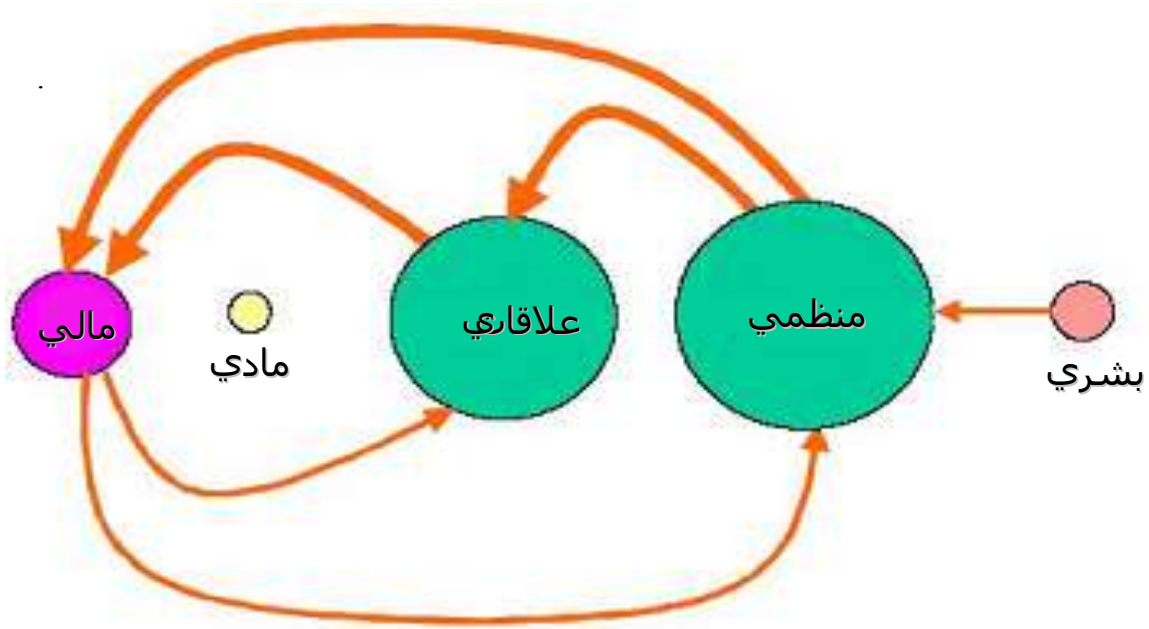
الشكل (2) تركيز المنظمة على الأفراد

Source: (Roos, et al, 2001: 7)

## 2- المنظمات ذات التركيز والتوجه العملياتي:

أن هذه المنظمة تعمل في إطار المنظمة الأولى لكن مع اختلاف آلية تكوين القيمة إذ تعتمد هذه المنظمة على مواردها الهيكلية ويقدر اقل على مواردها البشرية الكفوءة (رأس المال الفكري) وذلك لا يعني عدم أهمية الأفراد لديها

لكن أهميتهم اقل بكثير مما في الأولى فتطوير العمليات يتطلب مهارة بسيطة وأن عملية التوظيف والتدريب تكون رسمية أكثر بين الأفراد في حين المنظمة التي تركز على الأفراد يكون التدريب فيها غير رسمي وتركز على العلاقات، وكما في الشكل الآتي:



الشكل (3) تركيز المنظمة على التوجه العملياتي

Source: Roos et al, 2001: 8

إذ أن حجم الدوائر يعكس أهمية المورد، وأن تحويل احد أنواع الموارد إلى آخر يظهر عبر السهم الرابط ويمثل سمك السهم أهمية التحويل.

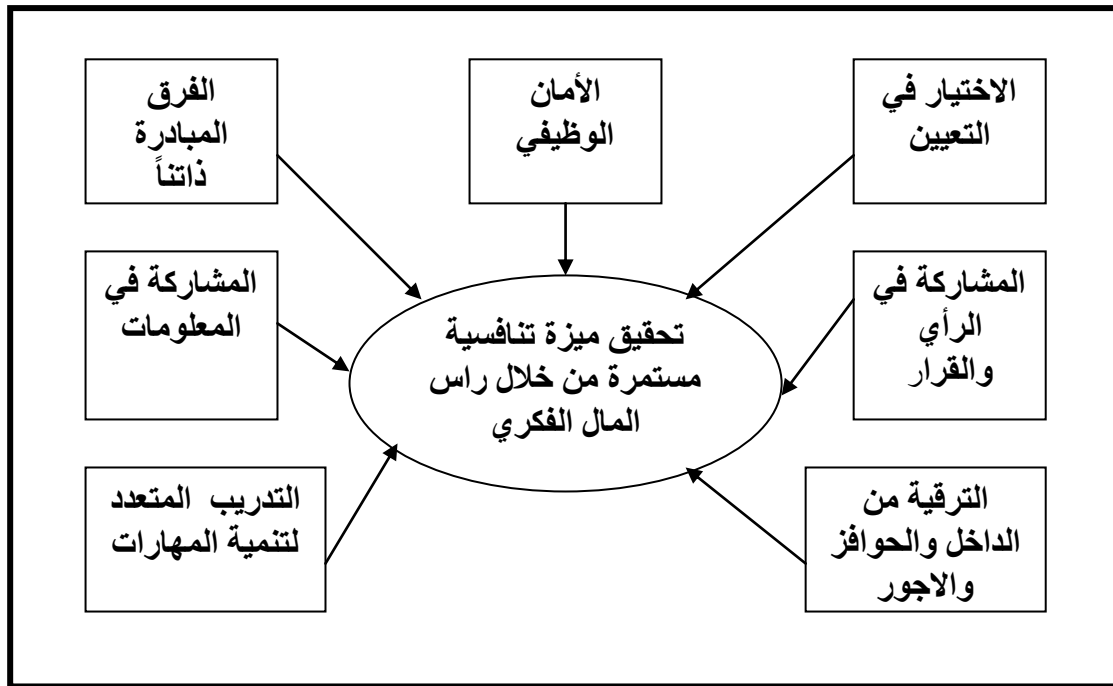
### ثانياً - رأس المال الفكري ميزة التنافس المستقبلية

تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات من خلال رأس مالها الفكري (المعرفي) يتضمن

بشكل أساس محاولة تغيير طريقة التفكير في رأس المال الفكري كونه يعد ميزة مستقبلية للمنظمة. إذ أن مورد رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد وبالتالي فإنه يمثل بالتعاون مع الموارد الأخرى رأس المال الفكري لأي منظمة فرأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة

الأداء = القدرة × الدافعية × الفرصة  
 فالإدارة الفاعلة للعنصر البشري في المنظمات  
 يؤدي إلى التنافس المستقبلي المستمر فقد قام  
 (Pfeffer) باقتراح هذا النموذج الذي يعد العنصر  
 الفكري أهم ما موجود بالمنظمة على اعتبار أنه  
 كلما ازدادت فاعلية الإدارة للعنصر الفكري في  
 المنظمة أدى ذلك إلى أداء اقتصادي مميز مترتب  
 أساساً على وجود ميزة تنافسية مستمرة بالاعتماد  
 على رأس المال الفكري (Pfeffer,1996:2) وكما  
 موضح في الشكل الآتي :

الأفراد وكذلك من خلال مهارات محددة يكتسبها  
 الأفراد. والموارد البشري يمتلك قدرة اكتساب  
 المعرفة المتراكمة في المنظمة خاصة المعرفة  
 الضمنية وهو الأمر الذي يمكن أن يحقق ميزة  
 تنافسية مستمرة للمنظمة من خلال عنصرها  
 البشري. فمن المعروف أن المعرفة الصريحة هي  
 أمر هام لضمان الحد الأدنى من إمكانية التنافس،  
 أما المعرفة الضمنية فأنها عنصر فريد من نوعه ومن  
 الصعب تقليده وبالتالي فإنه يمكن أن يحقق  
 للمنظمة ميزة تنافسية مستمرة (عزمي، 2007 : 3).  
 وقد اعد (Pfeffer) نموذج لتحقيق ميزة تنافسية  
 مستمرة من خلال :



الشكل (4) نموذج (pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية مستمرة من خلال رأس المال الفكري

Source : (Pfeffer,1996:5)

بتصرف من قبل الباحثين.

تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات  
 وخلال مدة زمنية معينة كما يمكن أن تكون تلك  
 الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمنظمة بحيث  
 تميزها عن غيرها ولأطول مدة زمنية بحيث لا

ونرى أن الميزة التنافسية بشكل عام  
 تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم  
 وأداء أنشطتها لتحقيق تلك الميزة التنافسية يمكن  
 أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي

يستطيع خلالها إي من المنافسين تقليدها أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها والمنظمات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد وأن تتسم بسمات أساسية إذ لا بد أن تكون قادرة على إضافة قيمة، تكون نادرة وفريدة من نوعها، أن يكون من الصعب على المنظمات المنافسة محاكاتها أو تقليدها وأن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل.

### ثالثاً- العملية الإستراتيجية:

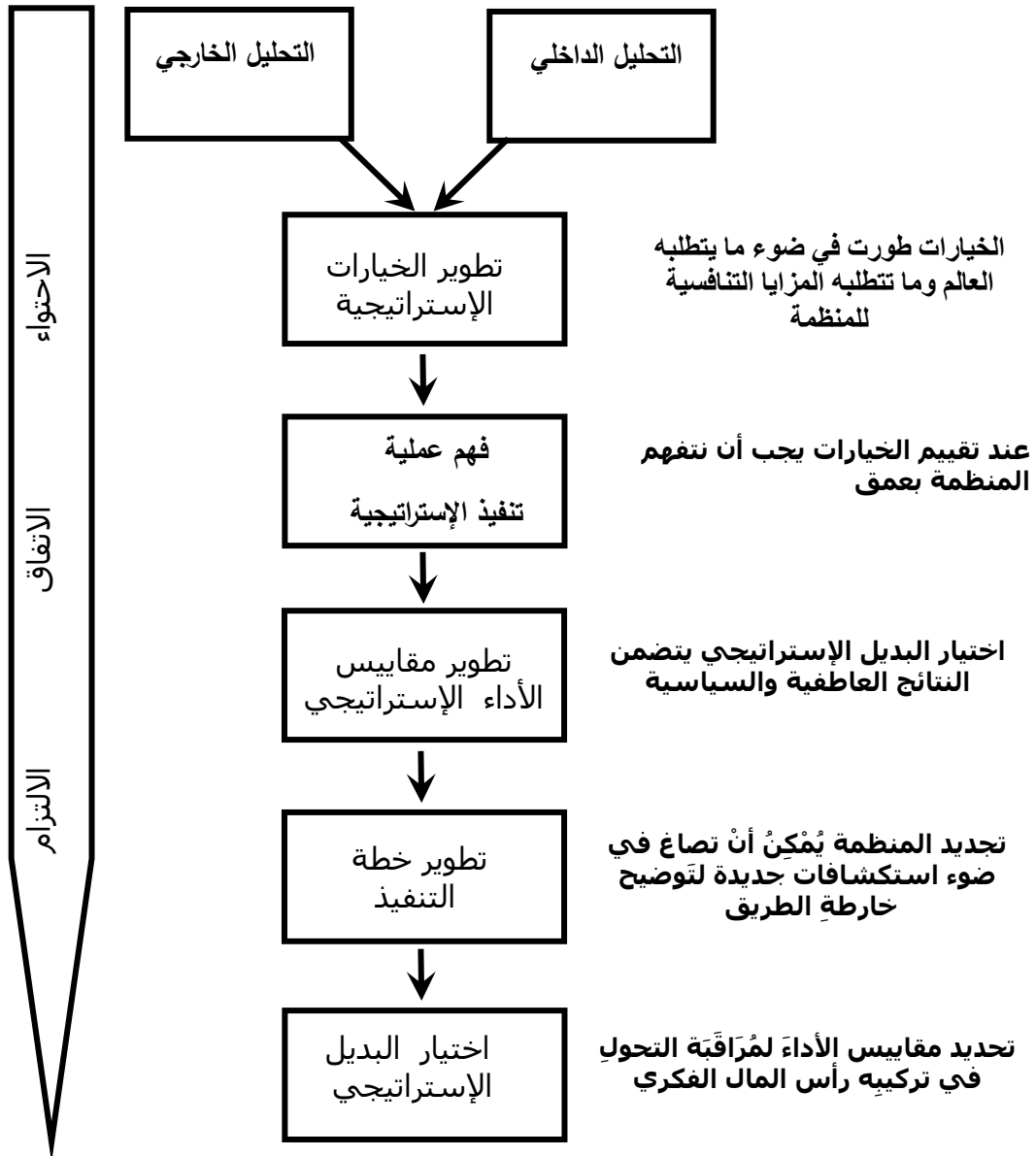
أن المعالجة الإستراتيجية تمزج ما بين التحليلين الخارجي والداخلي للمنظمة وبين دور تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية إذ أن العملية الإستراتيجية تجمع ما بين التحليلين الخارجي والداخلي للمنظمة وكما يأتي :-  
أ- التحليل الخارجي.

أن إكساب المعرفة من البيئة الخارجية للمنظمة من الزبائن والمجهزين وغيرهم مسألة حيوية لخلق وتكوين الإبداع التنافسي وإحداث التغيرات السريعة والفاعلة التي تخدم علاقة المنظمة بزبائنهم ومجهزيها وتحقق رغباتهم بما يصنع فرص التنافس لتحقيق السبق في التوسع والامتداد، وإذا كان الأمر كذلك في ظل المنافسة التقليدية، فكيف يمكن لن يكون الموقف في ظل التنافس الذي يشهده عصر ثورة المعلومات وشبكات الإنترنت (عبيد، 2000: 45) كما أن التحليل الخارجي يسمح للإدارة من أن تقوم بتقييم احتمالية نجاح الخيار الاستراتيجي المتبع

واحتمالية وجود سوق ملائم يكون فيه العالم مستعداً لإعطاء ما يكفي من المال لبقاء الإستراتيجية وتنفيذها. إذ أن خصائص ومتغيرات وأدوات المنافسة التقليدية لا يمكن الركون إليها لأن فاعليتها قد قلت كما أن العملية التنافسية تتطلب تشابه الأدوات لتكون هناك موازنة في التنافس، فإذا كان التنافس قد برز لساحة التنافس الدولية شاهراً سلاح المعرفة فهل يجوز أن يقابله بسلاحه القديم سلاح السوق مثلاً؟ فالنظرة الخارجية للإستراتيجية هي كيفية تعايش المنظمة مع بيئتها وهذا ما يؤدي إلى تحليل فكري لصياغة الإستراتيجية وقياس مفاهيمها وبما يؤدي إلى نظرة شمولية فيما يتعلق بالتنفيذ (8) Roos et al., 2001).

#### ب- التحليل الداخلي

إذ تبرز هنا أهمية رأس المال الفكري في التحليل الداخلي كونه قادراً على استكشاف مدى حجم المعرفة الداخلية والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة من خلال أعداد نظم المشاركة وتناقيلها بين أجيال العاملين فالتحليل الداخلي يبين للمدراء إمكانية تنفيذ الإستراتيجية وإذا ما كانوا يمتلكون الموارد أم لا؟ سواء (البشرية، العلاقاتية، الهيكلية والمادية) وهل بالامكان استغلالها بصورة فاعلة ؟ (10) : (Roos et al., 2001)



الشكل (5): عملية صياغة الإستراتيجية

Source: Roos et al, 2001: 10



المنظمات المفكرة والمتعلمة التي تسعى لتحقيق الأفضل وتطبيق الإستراتيجية لتلبية احتياجاتها من المعرفة والمهارات واستغلال موجوداتها الفكرية ودعمها وتشجيعها.

2- الإستراتيجية المستندة على رأس المال الفكري كأداة لها هي القاعدة الأساسية للمنافسة الناجحة، إذ يتطلب ذلك وضع إستراتيجية تتلاءم مع ما تمتلكه المنظمة من الموجهات الفكرية.

3- الفكر المبدع الخلاق موضوع ذو أهمية وأبعاد وأصبح الآن إحدى الأساليب التنافسية التي تؤكد عليها المنظمات.

4- تحليل رأس المال الفكري هو ذا أبعاد جديدة جسدت أثره المباشر في صياغة وفهم وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمات في مختلف المستويات ، واعتمدت في مواجهة عدم التأكد البيئي والتكنولوجي، وبما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة عبر التركيز على حاجة الزبون والعلاقات معه وكذلك معرفة السوق والخبرات والمهارات لخلق قيمة مضافة للمنظمة.

5 - برزت العديد من الدراسات المفسرة لرأس المال الفكري وصيرورة اعتماده في المنظمات الساعية للديمومة والازدهار فضلاً عن تفوقها وتميزها وأداء رسالتها.

6- الإستراتيجية الناجحة تتطلب المزج ما بين التحليلين الداخلي والخارجي للمنظمة.

7- أن تنفيذ الإستراتيجية هو موضوع شعوري وسياسي ولا يمكن فصله عن عملية وضع الإستراتيجية.

8- لتصبح الإستراتيجية ذا معنى لا بد من دعمها بالالتزام والاحتواء والاتفاق عليها والذي يجب أن يكون على مستوى المدراء وكذلك في أعماق المنظمة.

إذ وكما مبين في الرسم أعلاه أن النقطة الأساسية التي يمكن ملاحظتها هي الجمع بين كل من التحليل الخارجي والتحليل الداخلي للمنظمة، كي يتم ملاحظة دور تحليل رأس المال الفكري في المنظمة، فالشيء الوحيد المسيطر عليه هو المنظمة نفسها لذا على المدراء فهم العوامل التي ترفع قيمة المنظمة لاستغلالها، فتطوير الخيارات الاستراتيجية يتم وفق ما يتطلبه العالم من مزايا تنافسية للمنظمة وعند تقييم الخيارات لابد أن تفهم المنظمة بعمق لتستطيع اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتضمن النتائج الشعورية والسياسية وكذلك تجديد المنظمة ومواكبتها للتطور إذ في ضوء ذلك يتم تطوير خطة التنفيذ كأن تصاغ في ضوء الاستكشافات الجديدة. وأخيراً تحديد مقاييس الأداء لمراقبة التحول في تركيبة رأس المال الفكري.

وخلاصة القول أن ما ستملكه المنظمات من رأس مال فكري سيكون الحد الفاصل في تحديد الموقف التنافسي، لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وأن التحليل الاستراتيجي يعمل على تقييم منظور جديد للمنافسة تفرضه طبيعة الضغط المتزايد لثورة المعرفة والتغيرات التكنولوجية.

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

استدللاً بمضامين رأس المال الفكري والإستراتيجية وبمهمة الدراسة وما تم استعراضه من آراء يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات وكما يأتي:

1- هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب في علوم الإدارة على أن القرن الحادي والعشرون هو عصر

الجديدة إذا لم تعتمد استراتيجيات معاصرة تستند على الاستفادة من الموارد الفكرية والحفاظ على رأس المال الفكري ووضع خطوات العمل الناجحة التي تسمح للإدارة العليا أن تتخذ القرارات المناسبة.

2- استقطاب أصحاب الفكر للعمل في المنظمة للاستفادة من الأفكار النادرة لهم وتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد.

3- تطوير الأسس الاستراتيجية التي تعتمد رأس المال الفكري كأداة تحليلية لها وجعل المنظمات التي تتبع ذلك قادرة على التفوق على منافسيها الذين لم يعولوا على اعتماد تحليل رأس المال الفكري كأداة لإستراتيجية المنظمة.

4- قيام الإدارة العليا بتدعيم الثقة لدى العاملين المتميزين ممن يمتلكون الخبرة والمعرفة للارتقاء بمستوى أداء المنظمة في كافة مجالاتها سواء عملها، صياغة وتنفيذ وتقويم الإستراتيجية، والتكنولوجيا المستخدمة.

5- جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري محور اهتمام منظمات الأعمال، كونه يتيح لها التفوق وإضافة قيمة.

6- تطوير العاملين من خلال الدورات التدريبية والعمل كفرق لغرض المساهمة في أعداد منهاج ورسالة المنظمة.

7- اختيار القيادة للإدارة العليا المحفزة للمعرفة والملكات الفكرية، وإتباع أسلوب الفرق والترابط فيما بينها في العمل واعتبار الموجودات الفكرية في المنظمة السلاح الذي تستطيع المنظمة من خلاله مواجهة التحديات والتهديدات التي قد تتعرض لها.

9- أدوات ومبادئ تحليل رأس المال الفكري تعد ذات أهمية خاصة إذ أنها تسمح للمدراء بسبر غور النموذج المراد صياغته استراتيجياً.

10- أسلوب رأس المال الفكري يلقي الضوء على المقاييس الأدائية للإستراتيجية التي قد يتم استخدامها وذلك يشير إلى مدى كفاءة المنظمة في التحرك نحو مقاصدها وأهدافها الإستراتيجية.

11- رأس المال الفكري هو احد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة التي تعتمد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف وقدرات ومهارات العاملين وخبراتهم في إطار موجودات فكرية لامعة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لها.

12- إدارة رأس المال الفكري قد يكون غير ذا معنى إذا لم تلتزم الإدارة بتطويره والمحافظة عليه وقياس عملياته واستخدام المعلومات لإعادة التفكير التنظيمي.

13- سر نجاح منظمات أعمال اليوم وبقاؤها في ظل التنافس يكمن في اكتساب هذه المنظمات الموارد البشرية المفكرة المتمكنة والقادرة على الابتكار في ظل التحديات التي تواجهها هذه المنظمات.

14- يمكن استخدام رأس المال الفكري كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز التغيير بين الأفراد العاملين والزبائن المتعاملين معها خدمة لتوجهات المجتمع.

### ثانياً : التوصيات

يمكن في إطار الاستنتاجات التي تم ذكرها التقدم بمجموعة من التوصيات وهي :-

1- منظمات الأعمال التي ستواجه المنافسة الحادة والسوق الإنتاجي المتطور والتكنولوجيا الحديثة ستكون غير قادرة على مواكبة تلك الحالة

8- التركيز على رأس المال الفكري كقاعدة معرفية لتقديم المنتجات والخدمات بصورة متفردة ونادرة تحقق التفوق على المنافسين.

9- المعرفة المستمرة برغبات الزبائن وآرائهم بالمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة وإيجاد علاقات معهم بما يخدم الطرفين المنظمة والزبون.

10- العمل على تحليل رأس المال الفكري واستثماره لاغناء الموارد والثروات التي تمتلكها المنظمة وتحويله إلى تراكم معرفي فكري بدلاً من التراكم الكمي.

11- اعتماد إستراتيجية إدارية تستخدم لحث جميع الإدارات على تشجيع الأفراد العاملين على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل عن طريق امتلاكهم المعلومات وتطوير قابلياتهم وتزويدهم بالمعارف لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

12- بقاء منظمات الأعمال في ظروف المنافسة المعاصرة لا يتم إلا بالاستناد إلى تطوير رأس المال الفكري داخلها وكيفية إدارته واستثماره وقياسه بحيث يكون أداة إستراتيجية فعالة وبما ينسجم مع متطلبات القرن ( 21 ).

13 يود الباحثان أن يقدموا لمنظمات الأعمال إشارات مهمة في جانب تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية إذ أن ذلك يزيد مصداقية الإدارة نحو العاملين فيها كما أنها ستمتلك القوة إذا ما عملت مع العاملين بثقة وشفافية وتشجيع الأفكار الخلاقة بدلاً من محاربتها.

14- توصي الدراسة المنظمات العراقية الساعية للمنافسة العالمية للاستجابة لحاجات الزبائن والحصول على الحصة السوقية كأسبقيات للتنافس.

15- التوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري وتحليله كونه يعد الأداة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمات لمواجهة المهارات والتفوق المنافس من قبل المنظمات الأخرى، والبحث عن الأفراد الجيدين الموهوبين والمحافظة على بقاءهم في المنظمة أطول مدة.

## المصادر

### أولا: المصادر العربية

- (١) الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة ، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2004 .
- (٢) طالب، علاء فرحان والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري)، (بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول- للفترة من 18-19، نيسان) كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.
- (٣) العبادي، هاشم فوزي دباس، ( 2008 )، (التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟)، مجلة بحوث اقتصادية عربية- العددان 43-44، السنة الخامسة- الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية- مركز دراسات الوحدة العربية- بيروت- لبنان.
- (٤) عزمي، رانيا احمد نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، 2006 .
- (٥) العنزي ، سعد ونعمة، نغم حسين قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد 31 ، جامعة بغداد، 2002.
- (٦) العنزي، سعد علي حمود، وصالح، أحمد علي، (2009)، (إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال)، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- (٧) العنزي، سعد علي، رأس المال الفكري، الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني، العدد 25، جامعة بغداد، 2001.
- (٨) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 .
- (٩) نعمة، نغم حسين، اثر قياس رأس المال الفكري في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع المختلط رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق (غير منشورة) 2000 .

- 12) Kawatra ,p., (1995) , comes managers play ,Business Today , Vol. 70 ,No .3; 68-78 .
- 13) Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial.P;124.
- 14) Macmhllan , Hugh & Tampoe Mahen ,(2000) , Strategic Management , process content , & Implementation , Oxford University press UK .
- 15) Math is Robert I, and Jackson , John H., (2003) , Human Resource Management , 10th ed. , U.S.A.
- 16) Mintzberg, H. et al , (1998) , The strategy process , Revised European Edition , Prentice – Hau, In C., London.
- 17) Pfeffer , J., (1997) , Human Resources: The case of the missing Department , Forbers: 1 – 4.
- 18) Porter, M., (1996) what is strategy, Harvard Business Review , nov – Dee.
- 19) Quinn, J. B. Anderson, P, & Finkelstein , S, (1996) , managing professional Intellect : making the most of the Best , Harvard Business Review , Vol. 74 , No. 2: 71- 80.
- 20) Roos , J., Roos , G., Edvinsson , L. & Dragonetti, N. C. , (2001) , Intellectual capital , paidos, Barcelona.
- 21) Roos, G., Ross , y (1997) , measuring your company's intellectual performance , Long Rang planning , Vol. 30 , No. 3 , 413 – 426 .
- 22) Shafit , J. M. & Russel , E. W. (1997) , Introduction public Administration , M. Graw – Hill , New York .
- 23) Stewart, T. A. (1997), Intellectual capital : the New wealth of organization , New York : Doubeday – currency.
- 24) Thomas , wheelen & J. , David Hunger , (2000) , strategic management , New York , Addison westy 7<sup>th</sup> ed.
- 25) Vossen , R, (1998) , strengths & weaknesses of small firms in innovation International small Business Journal , V.16 , No.3.
- 26) Wheelen , T , l, & Hunger , J. D. (1999) , Strategic Management and Business policy , 5<sup>th</sup> ed , Addison – Wesley publishing com , U.S.A.
- 27) yogesh , M. (1997) , knowledge management in Inquiring organization , Forbes : 1 – 6.

١٠) ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998.

١١) يوسف، سناء، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال :دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (غير منشورة)، 2006

#### ثانيا المصادا الأجنبية

- 1) Breagey , Richard A., Myers, Stewart , C., Marcus ,Alan ,J., (2003) ,Fundamental Of Corporate Finance , 3rd ed ., McGraw –Hill ,Companies .
- 2) Brown, T., (1998), Ringing Up Intellectual Capital, Management Review, January :1-8 .
- 3) Daft, Richard L., (2003), Organization Theory & Design, 4th ed., west Publishing Co., st. paul, minneston .
- 4) Druker, P. F, (1999) , knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review ,Vol. 41, No.2 : 47-62 .
- 5) Endres ,A., (1997) , Improving R&D Performance The Juran WAY , ( New York :John wiley & Sons).
- 6) Green ,p., (1998) ,The Management ofIntellectual Capitl : The Issues And The Practice , Business & Industry : 1-15.
- 7) Hansen ,M, T., Nohria N., & Tiernej , T., (1999) , What's Your Strategy For Managing Knowledge ,Harvard Business Review ,Vol. 77, No .2 :106-116 .
- 8) Hicks , J. O., (1993) , Management Information System a user perspective , 3rd ed., west publishing Co., New York , U. S. A.
- 9) Hill & Oharles W. L. & Joneses , Careth. R., (2001) , Strathic Management theory : An INTEGRATED APPROACH , 5th ed., Houghton ,Mifflin , company ,U.S.A.
- 10) Johnson, G.,& Scholes , K., (1997), Exploring corporate strategy , 5th ed ., prentice – Hell ,New York.
- 11) Jones ,G. R ., (1998) ,Organizational Theory , 2nd ed., publishing Co., Inc., S. A.

28) Zadrozny, wlodek , and Watson , Thomas J. (2004) , IBM Research , Text Analytics for Asset valuation , domino – Watson , Ibm. Com , pdf.