



رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في المنظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم

المحور العاشر: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

معلومات الباحثين

د. عبد القادر بريش أستاذ محاضر أ، المدرسة العليا للتجارة الجزائر رقم المحمول: 0775-06-77-80 العنوان الإلكتروني: Dr.baek70@gmail.com	أ. زهير غراية أستاذ مساعد، بالمركز الجامعي بغيليزان الجزائر رقم المحمول: 0771-15-59-65 العنوان الإلكتروني: Gheraia_85@yahoo.fr
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Intellectual capital: the new competitive advantage in the contemporary business organizations in the light of the trend towards learning organizations

Abstract:

Earn money from intellectual capital in business organizations contemporary instrumental, especially in light of the emergence of the term learning organizations, not just organizations, learning alone, but the search for ways that make them achieve learning the fastest and deepest and most valuable in their work, and convert what you have learned to products and services linked to the market better than competitors, as the transformation of organizations to learning organizations is a fundamental shift in the activities of organizations and business, after learning has become an inexhaustible source of competitive advantage. In this context, comes this paper aimed at examining the importance of intellectual capital or knowledge in the contemporary business organizations in the light of the trend towards the adoption of the idea of learning organizations. Which depends primarily on the intellectual capital.

د. بريس عبد القادر*

أ. غراية زهير

تقديم:

ينكسب رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة دور فعال ، وخاصة في ظل ظهور مصطلح منظمات التعلم، وعدم الاكتفاء بالمنظمات بالتعلم فقط، وإنما البحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها، وتحويل ما تعلمته إلى خدمات ومنتجات تصل بها إلى السوق بشكل أفضل من المنافسين، إذ أن تحول المنظمات إلى منظمات التعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد أن أصبح التعلم مصدرا لا ينضب للميزة التنافسية. وفي هذا الإطار تأتي هذه الورقة البحثية التي تستهدف دراسة أهمية رأس المال الفكري أو المعرفي في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو تبني فكرة المنظمات المتعلمة. والتي تعتمد أساسا على رأس المال الفكري.

وقد فسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية: تمثلت في

لَا المحور الأول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

لَا المحور الثاني: منظمات التعلم كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري

لَا المحور الثالث: منظمات التعلم ودورها في تحسين كفاءة منظمات الأعمال المعاصرة

مقولة مارشال Marshall الشهيرة " إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر " ويتميز

بميزة عظيمة هو أن مهاراته المعنوية تتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني "

المحور الأول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال Intellectual Capital

- تعريف منظمة (OECD): رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفتنتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري.
- ويعرف (Stewart): رأس المال الفكري بأنه المادة - المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنتشئ الثروة.
- يعرف (Awad & Ghaziri) يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية.

* باحث وأستاذ بالمدرسة العليا للتجارة الجزائر

* باحث وأستاذ بالمركز الجامعي بغليزان الجزائر

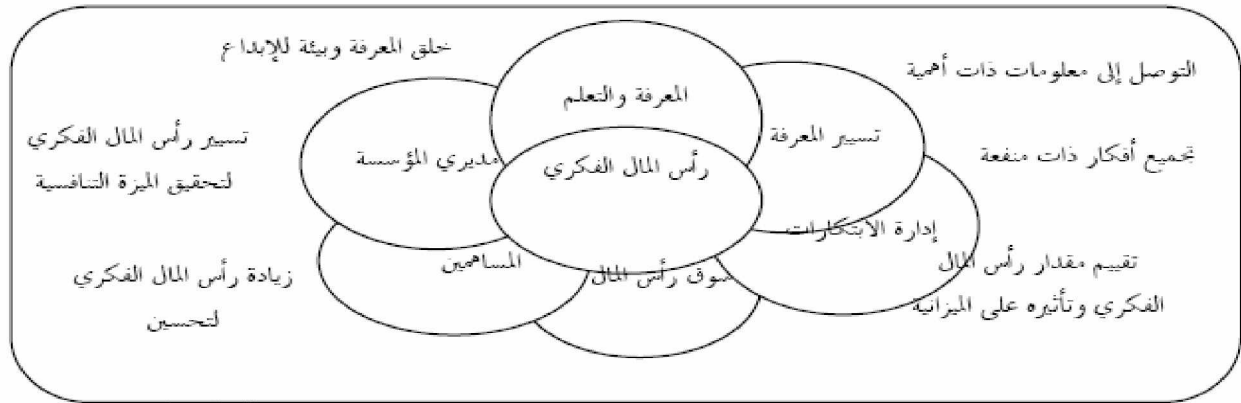
ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت.

• يعرف (Despres & Chanvel): أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية.

ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملمس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة، فإن ما يبدو امتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكاراً وإبداعاً.¹

ويرى Ulrich أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا.²

الشكل 01: النظرات المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: رواية حسن، "مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص364

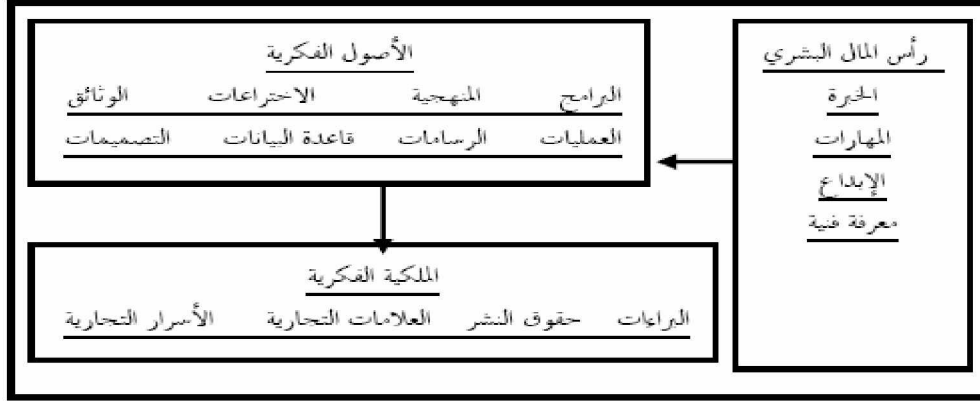
أنواع رأس المال الفكري

حدد Stewart ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في:³

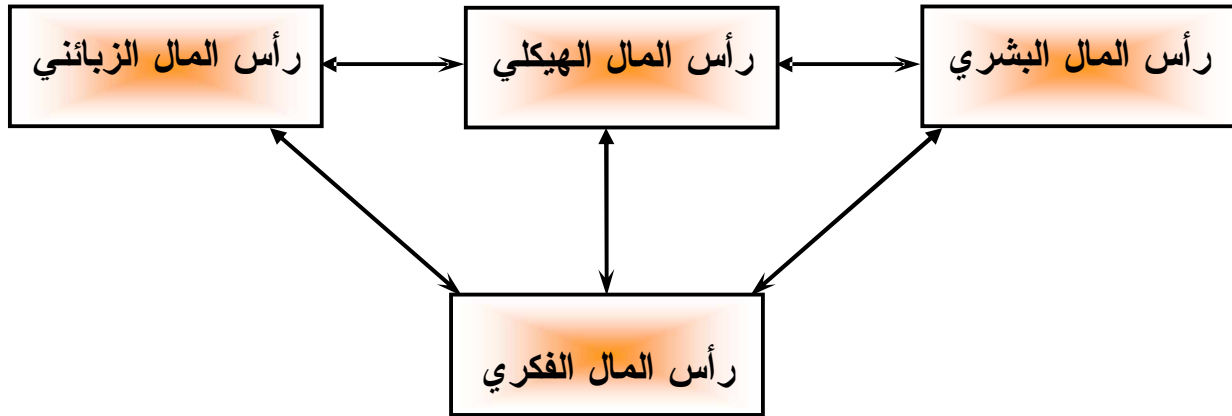
لأ رأس المال البشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس . وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف.

لأ رأس المال الهيكلي: وهو البنية الإرتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات والتقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها.

لأ رأس مال العملاء: وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأس المال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات. إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.



المصدر: سمالي يحيى، "التفسير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، العدد السادس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004، ص 17



أما **Brooking** فقد اقترح نموذجاً قسم فيه رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات رئيسية هي: لا الموجودات السوقية (*assets market*) وتضم الموجودات غير ملموسة المتعلقة في السوق كالعلامة التجارية والعلاقات مع الموردين والزبائن والموزعين. لا الموجودات المتعلقة (المركزة) على البشر (*assets human center*): وتشمل الخبرة والإبداع والقدرة على حل المشاكل والقدرات العقلية. لا موجودات الملكية الفكرية (*intellectual property assets*): وتتضمن براءات الاختراع والأسرار التجارية والصناعية وحقوق النشر والتأليف. موجودات البنية التحتية: تضمن جميع العمليات والطرق التكنولوجية التي تحدد طرق عمل المنظمة مثل أساليب تنظيم قوى المبيعات والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات.⁴ أهمية رأس المال الفكري في منظمات الأعمال:

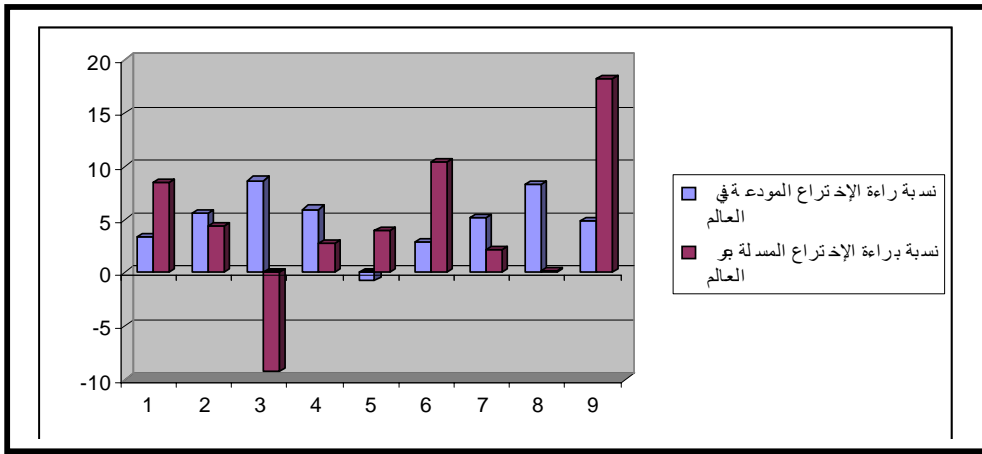
تبرز أهمية رأس المال الفكري في منظمات أعمال اليوم فهو العنصر الرئيسي لما تشتريه وتبيعه والمادة الخام التي تعمل بها، وفي الاقتصاد المعاصر أصبح رأس المال الفكري وليس المصادر الطبيعية

رأس المال الفكري: الميزة التنافسية الجديدة في المنظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم.....

وحتى رأس المال التمويلي بمنزلة الموجودات الأكثر أهمية في المنظمات وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات، ذلك الموجود في عقول العاملين ويتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمة وتتعلم منهم، وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع.

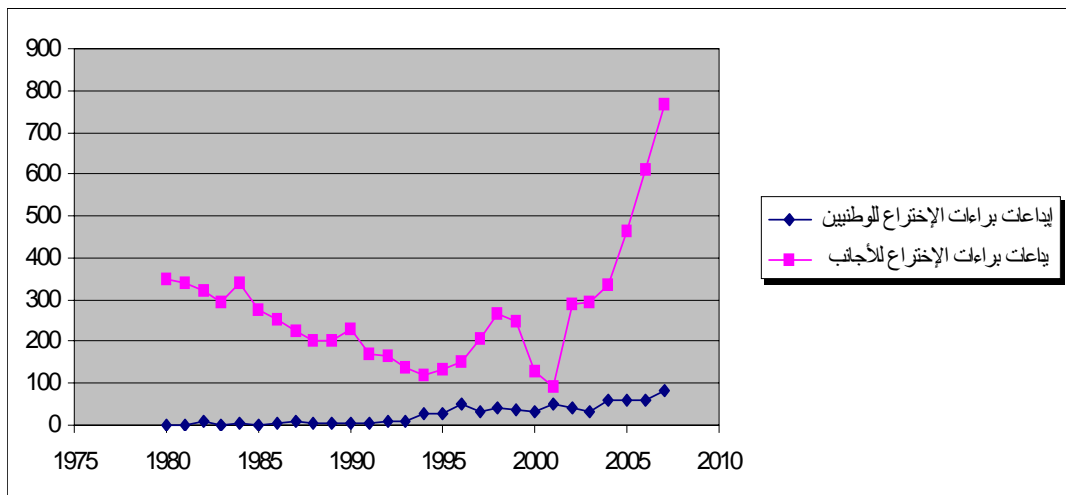
إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة . وتبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة، لأن منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فضلا عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات . وإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، يكفي أن نعلم أن شركة IBM تتسلم سنويا مبلغ يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها كما أن تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك.⁵

معدل نمو براءة الاختراع المودعة و المسلمة عبر العالم خلال (1998-2006)



أما على المستوى الوطني فيمثل عدد الاختراعات المحمية على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية بالجزائر تسعة ملايين (9000000) اختراع (80% أجنبي، 20% اختراعات وطنية) قد أوجد المشرع الجزائري نظام لحماية الاختراعات مستلهما أفكاره من الاتفاقيات الدولية في هذا الشأن.

تعداد براءات الاختراع في الجزائر خلال (1980-2007)



هذا وقد تم منح سنة 2009 أكثر من 6900 براءة اختراع في شتى القطاعات، لقاء 618 براءة اختراع لأشخاص وطنيين وأجانب سنة 2008 ، فالاختراعات المسجلة خلال هذه الفترة كانت من إنجاز 69 مخترعا جزائريا من بينهم خمس أشخاص طبيعيين (نساء) و11 مؤسسة على اعتبار أن التصديق على هذه البراءات جاء بعد دراسات معمقة عديدة خصت 776 طلب مودع على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، وبتوفر ثلاثة شروط ليتم الإعلان أن فكرة ما تعد اختراعا، وتتضمن التجديد والنشاط الإبداعي وأن تكون هذه المشاريع مؤهلة للتطبيق الصناعي أي أنها قادرة على أن تكون موضع صناعة أو استعمال صناعي.⁶

المحور الثاني: منظمات التعلم كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس

المال الفكري

Learning Organizations

منظمات التعلم هي أحد المفاهيم المعاصرة المصاحبة لعصر المعرفة والتي أطلق فكرتها "Peter Singe" في كتابة النظام الخامس حيث ذكر أن مؤسسة التعلم دوما بتوسعة قدرتها على خلق مستقبلها " فالمنظمات اليوم مبنية على محورين الأول القيمة المضافة أو الميزة التنافسية لخدماتها والثاني تحقيق الربح.⁷ ومنظمات التعلم هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع العالم المحيط بهم، يعملون كفريق ضمن مؤسسة ويشعرون بالانتماء إليها، يتاح لهم من خلالها الفرص لاكتشاف المعرف وإنتاجها وتطبيقها، ويتصفون بأن لديهم القدرة والدافعية للتعلم المستمر والانفتاح على الآخرين.

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يعتبر سيمون *Simon* من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) وعرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها . وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين أساسيين هـ ما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات وكان ارجريس 1977 وهو من أوائل المهتمين بهذا الحقل قد عرف التعلم التنظيمي بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها " وهناك بعض المفكرين المعاصرين الذي يرونه تعريف قديم تجاوزه الزمن.

بينما عرفه *C.Marlenefiol* بأنه عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومة وتمييزة. وفي تعريف آخر لـ *Ray Stata* أتوضح أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة. كما بين *Asby* إن قدرة أي نظام على البقاء

والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة . ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها , فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنشأة مع معدل التغيير في البيئة .

كما تناول العديد من الباحثين والمفكرين التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة كانت مبنية على رؤى متعددة أملت عليها طبيعة تخصصاتهم ونظمتهم للموضوع وقد أشارت دراسات كل من Masguardet1996 Sang1994. Maanif Bentow1999 إلى ضرورة تشخيص واقع المنظمة وقابلية البيئة والأفراد للتعلم والتحول إلى بيئة متعلمة وذلك بقياس درجة تكوين واستحداث وتطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي. وفي كتابه البعد الخامس عرف بيتر سنج Peter Senge التعلم التنظيمي Organization Learning Organization Where People Continually Expand Their Capacity To Create The Results They Truly Desire Where new and Extensive Patterns of Thinking are Natured, Where Collective Aspiration is Set free, and where People are Continually Learning how to see Learn Together. وقد أثارت دراسات بيتر سنج العديد من المفاهيم التي تتادي بتكوين واستخدام وتطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي.

ويعتبر ماركواردت 1996 أن المنظمة دائمة التعلم هي تلك المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي حيث تعمل على الدوام على تحويل نفسها بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضم أهداف تحقيق الأهداف المناط بها. كما عرفها David A. Garvin بأنها مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين واكتساب ونقل المعرفة وتحويل تصرفاتها لتحقيق معرف ورؤى جديدة.

فاليئات التي تعيش فيها المنظمات خصوصاً في بدايات هذا القرن تشهد تغييرات مستمرة مما يستوجب على المنظمات التغيير استجابة لذلك، حيث ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم، وهذا يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذا المنظمات فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها ونموها.

وهنا تبرز أهمية مفهوم التعلم التنظيمي الذي يمكن أن يلعبه في تهيئة الأفراد والمنظمة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة ويقترح Rosenzweeg Kast أن التوازن الديناميكي للمنظمة يتضمن أربعة عناصر وهي:

- لا الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الراهنة للمنظمة.
- لا الاستمرارية الكافية لضمان أحداث التغييرات المنظمة في الأهداف والوسائل.
- لا تكيف كافي للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.
- لا إبداعية كافية بما يسمح للمنظمة بالاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير قبل وقوع الأحداث أي أن تكون المنظمة Proactive كلما سنحت الظروف.

بينما يرى David Garvin أن المنظمة المتعلمة ما هي إلا مهارة تركز على خمسة أنشطة رئيسية:

لا حل المشكلات بطريقة علمية

لا تجارب بأساليب جديدة

لا التعلم من تجاربهم الخاصة وماضيهم العملي

لا التعلم من أساليب وخبرات الآخرين

لا استقطاب المعرفة بشكل سريع وفعال من خارج التنظيم.

وقد عرف عبد الرحمن هيجان التعلم التنظيمي بأنه : عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام، وقد توصل

من خلال تعريفه السابق إلى عدد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي أوجزها فيما يلي:

لا أن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة.

لا وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة.

لا التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة.

لا أهمية دعم ومساندة قيادة المنظمة لتفعيل عملية التعلم في المنظمة

لا وتمارس قيادة المنظمة ومديريها دوراً أساسياً في توفير بيئة داعمة أو معوقة للتعلم فالإدارة العليا تلعب

دوراً أساسياً في توفير الإمكانيات اللازمة والضرورية والحوافز التي تدعم التوجه و التشجيع المستمر للمنظمة كي تتعلم.⁸ ومن أهم خصائص منظمات التعلم:⁹

لا المعرفة التخصصية *Specialized Knowledge*

لا ظهور الحاجة إلى العلم في فريق *Team Work*

لا بروز الحاجة إلى المهارة الاستقصاء *Inquiry*

لا تزايد أهمية التعلم مدى الحياة *Life-Long Learning*

لا الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والمعلومات *Condense Use of ICT*

إذ أن تحول المنظمات إلى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال ، بعد أن أصبح التعلم مصدراً لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة. وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى الحدف القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية و غير مطروقة، منظمة تمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليد.¹⁰

ويرى الكثير من الاقتصاديين أن 75% من القيمة المضافة ترجع أساساً إلى لامتلاك المنظمة لمستوى معرفي معين وان القيمة الأصول الفكرية للمنظمة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية، حيث أظهرت نتيجة استقصاء شملت 423 منظمة في الولايات الأمريكية المتحدة وأوروبا أن الفوائد التي استطاعت أن تحققها هذه المنظمات من دمج المعلومات في بيئة العمل تمثل أهمها:



السعودية المصدر: فاتن احمد أبو بكر، "انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية"، معهد الإدارة العامة الفرع النسائي، المملكة العربية ، ص61 والجدير بالذكر أن كثير من منظمات الأعمال بدأت في دمج إدارة المعرفة في هياكلها حيث أظهرت نتيجة استقصاء أن نسبة المنظمات التي تمتلك إستراتيجية لإدارة المعرفة كانت كما يلي:



السعودية المصدر: فاتن احمد أبو بكر، "انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية"، معهد الإدارة العامة الفرع النسائي، المملكة العربية ، ص64 كما اظهر الاستقصاء أن نسبة المنظمات الأعمال التي أرست فعلا نظام لإدارة المعرفة في بنيتها كانت كما يلي:



السعودية المصدر: فاتن احمد أبو بكر، "انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية"، معهد الإدارة العامة الفرع النسائي، المملكة العربية ، ص64

خصائص منظمات التعلم:

هنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها :

التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.

لا التدريب المستمر للعاملين.

لا جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان

لا التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.

لا قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.

لا الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

كما حدد ريتشارد دافت ستة عناصر متفاعلة شبكيا للمنظمات المتعلمة:

لا القيادة المصممة والمعلمة والراعية.

لا الإستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق، فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم

لا تتسم بالتعلم الاستراتيجي

لا الهيكل القائم على الفريق -التنظيم الشبكي-

لا الثقافة التكيفية القوية -الانفتاح والتقسام الثقافي-

لا التمكين الإداري للعاملين.

المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

المحور الثالث: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتعلمة

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية .

إدارة رأس المال الفكري واستثماره

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجندات أعمال المنظمات المعاصرة إذ إنها في غاية الأهمية، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج . وهذا يعني لا بد من توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه. لقد وضّح Stewart خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:

لا الإفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها.

لا توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكه داخلية بينهم.

لا عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية.

لا توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.

لا هيكل رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

وقد قدمت نماذج عدة لإدارة رأس المال الفكري . فقد طرح Daniel نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة

الموجودات الفكرية تتضمن ما يأتي:¹¹

لا البدء بالإستراتيجية.

لا تقييم إستراتيجيات المنافسة.

لا فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.

لا تقييم الموجودات الفكرية وكلفتها وما الذي نحتاجه لتعظيم قيمتها؟

لا تجميع ملف المعرفة ورسملة العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها. أما Leonard & Straus 1999/ Quinn, et al 1996 فقد قدموا نموذجاً مختلفاً لإدارة رأس المال الفكري، وعلى النحو الآتي:

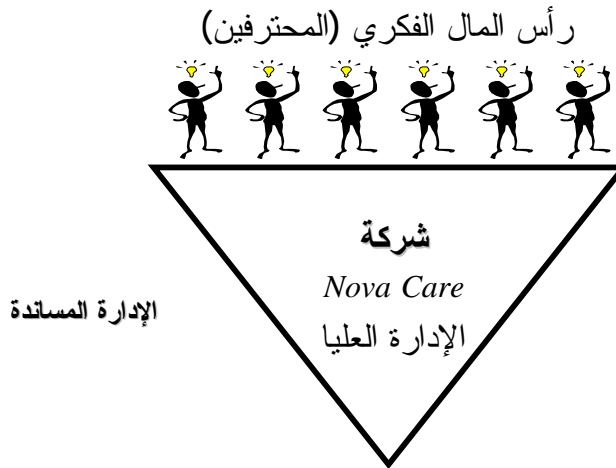
لا تعزيز قابليات حل المشاكل عن طريق كسب المعرفة في النظم وبرامجيات الحاسوب.

لا التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة في المعلومات.

لا تحويل المنظمة نحو الموجودات الفكرية لأن المنظمات المعاصرة تسعى إلى تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.

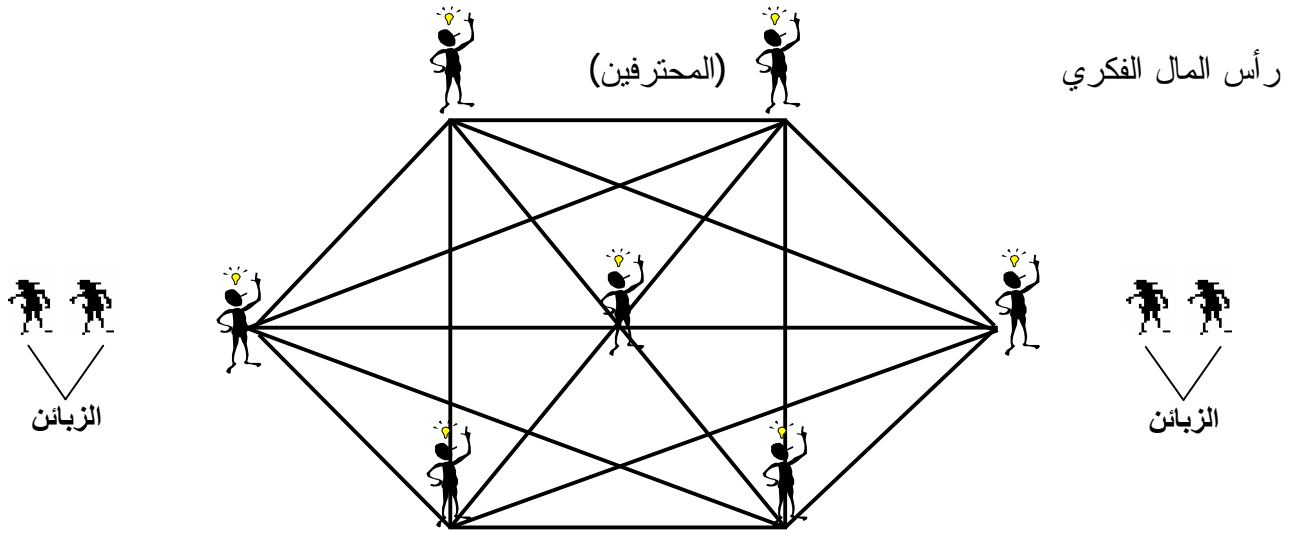
لا المنظمات المقولبة لتحويل من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تسدح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقولبة يسمح بحربه تامة للمحترفين (رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر حتى إن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة، وكما هو الشكل في أدناه ، إذ إن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بل إنها تمثل خطراً على عملية استثمار رأس المال الفكري ، لأن المنظمات إذا ما أرادت البقاء في ظل ظروف المنافسة إن تتخذ أشكالاً لهياكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات Scheffman Thompson1998 .

الشكل 02: المنظمات المقولبة: الخبراء الميدانيون أصبحوا الرؤساء



لا تكوين شبكات فكرية تستخدم المنظمات هذا النوع الذي يطلق عليه أنسجة العنكبوت وهو تشكيل فرقي تشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض من أجل الاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعقد المشاكل في المنظمة حيث تبدأ الشبكة بجميع الأفراد لمعالجة مشكله معينه وتحل عند الانتهاء من المهمة، ف هي تتابعية لتشكل من جديد بمهام ومجاميع أخرى كما قامت به شركة Uswest من خلال تنويع بالمعرفة Knowledge Partnership والشكل (3) لاحقاً يصور العلاقات المتداخلة بين المحترفين في الفريق.

الشكل (3): طبيعة عمل الشبكات الفكرية



وتشتمل هذه الأنسجة الفكرية على خصائص ناجحة تتمثل بما يأتي:¹²

تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي .

لا تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس .

لا تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المنظمة.

لا يمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

لا بد من أن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها الإدارة التي تهتم بالقضايا الحاسمة كقوة المنظمة

أمام التغيرات البيئية وتكيفها وبقاءها من خلال اعتمادها مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التقنية والقدرات الفكرية.

مما تقدم نود أن نوضح إن إدارة رأس المال الفكري هي النتيجة المتأتية من إتباع الخطوات التالية:

فهم الأجزاء ذات الصلة برأس المال الفكري، والتي تعمل فيها المقدرات الخاصة بخلق القيمة

وغيرها.

لا زيادة تشغيل هذه القيمة من خلال تفاعل تلك المقدرات الفكرية داخل المنظمة.

لا التركيز على تدفق وتبادل الشفافية للكفايات والمقدرات التنظيمية من خلال خلق الوصول الفعال لتلك

المعرفة.

سهولة العملية من خلال إدراك ونمذجة وتصنيف وإعادة تدوين تلك المقدرات المعرفية في

المنظمة، إن لهذه العملية منافع عميقة وواسعة تتضمن : تقصر دورة التشغيل أثناء العمل والادخار

في الكلف وزيادة الاستثمار وخلق القيمة المضافة من خلال التفاعلات المتطورة بين المعرفة

والابتكار.

إن كل هذه التي ذكرت في مجال إدارة رأس المال الفكري قد تكون غير ذات معنى إن لم تلتزم الإدارة بتطوير رأس المال الفكري وقياس عملياته واستخدام المعلومات لإعادة التفكير التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومستقبلها المهني.

أما بخصوص استثمار رأس المال الفكري، فيمكن القول إن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقاؤها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها.

وهذا ما أكدته Reid 1998 بقوله إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر ما تعرفه ونقل تلك المعرفة عبر قنوات المنظمة واستخدامها للاستفادة في العمليات الإنتاجية، وفي السلع والخدمات وتجديد المنظمة نفسها.

وهذا يتفق مع تشبيهه Brown 1998 عند بقاء رأس المال الفكري مبعثراً وغير مستثمر، كأنه الذهب غير المستخرج. لأن تعزيز القدرات الفعلية التي تخلق القيمة تتأتى من الاستثمار الفاعل للموجودات الفكرية، وإن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقه للتوظيف والاستثمار هو بمثابة كنز مدفون.

وهناك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية وأهمها:

لا التعلم المستمر.

لا التعلم مسؤولية الجميع

لا تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة.

لا ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.

لا منهجية تحويل التعلم إلى قيمة.

لا إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار

إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التناغم والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعيد التشغيلية والعملياتية والإستراتيجية. إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية.¹³

أدوار رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال المتعلمة:

يمثل الدور الوظيفة أو الوسيلة التي يكتشف من خلالها سلوك العاملين في المنظمات، وفي ضوء ذلك يؤدي رأس المال الفكري عدة أدوار حددها Harrison & Sullivan تفرض من خلال مركز رأس المال الفكري في المنظمة:¹⁴

أ- أدوار دفاعية (Defensive Roles) وتشمل على الممارسات الآتية :

لا تخفيف حدة الصراعات

لا حماية حرية التصميم والإبداع

لا حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمات

ب- الأدوار الهجومية (offensive Roles) وتشمل على الممارسات الآتية:-

لا معرفة إستراتيجية المنظمة (معرفة كيف نبدأ)

لا تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين

لا ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة

لا توليد عائد من خلال منتجات وخدمات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري , وحماية

موجودات الملكية الفكرية للشركة

لا تحديد آلية النفاذ إلى الأسواق الجديدة

لا صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد

رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

زاد النظر إلى رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المعدل الأسرع للتعلم التنظيمي و الذي يفوق معدل التعلم في المنظمات المنافسة و تقدير قيمة الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة من الأمور الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك من ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها، تراكم الأرباح، تحديد الوضع الإستراتيجي، الاستحواذ على ابتكارات الآخرين، كسب ولاء العملاء، تخفيض التكلفة، تحسين الإنتاجية .¹⁵ دورة حياة أفضل للم منظمة و المنتجات، تنمية الأفراد واستخدام الأمتل للموارد البشرية و المادية، تعظيم الربحية، تنمية كوادر إدارية متميزة . و تتحقق هذه القيم نتيجة لبعض المبادرات و الممارسات الإدارية من قبل المنظمة ، و تقوم المنظمات بتصميم هذه المبادرات لضمان الأشكال المحددة للقيمة و التي تبدو مهمة لإستراتيجية أعمالها، و التي تتحقق بصورة روتينية من خلال رأسمالها الفكري.

وفي مقال منشور في مجلة *L'Expansion Management Review* يتساءل أحد الكتاب في مقال تحت عنوان "ماذا لو صنفنا المنظمات حسب المادة الرمادية فيها ؟ و يرى بأن المال الذي أصبح يفيض في أسواق العملات، أصبح اليوم يركز على جيل جديد من الشركات، اقتصادية في رأس المال لكن سخية على الأفراد ذوي الكفاءات الفكرية و الذين يكلفون هذه الشركات طبعاً الكثير و في نهاية الثمانينات قال أب إدارة الأعمال *Peter Drucker* مصنع الغد ينتظم حول المعلومة وليس حول تألية العمليات. من أجل العيش و العمل في

الاقتصاد العالمي، على المنظمات أن تظهر المعالم الجديدة للإبداع إدارة المعرفة هي عامل إستراتيجي يسمح للمنظمات بتعظيم مزاياها على المدى البعيد مقارنة بمنافسيها لقراره على التعلم، على التعاون و الإبداع أسرع من الآخرين أصبح بالنسبة للمنظمات المصدر الرئيسي الدائم للميزة التنافسية . وبناءا على ذلك، حتى تبقى المنظمات تنافسية، عليها أن تركز على أصولها غير المادية، أي على "رأس مالها الفكري"، و ليس فقط على أسسها البنائية، نجاح المنظمات يعتمد أكثر فأكثر على القدرات الفكرية لأفرادها و على قدرتهم على التغيير وعلى التكيف وعلى التأقلم مع البيئة الاقتصادية الجديدة.¹⁶

الخاتمة:

إن تبني مفهوم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة ساهم في رفع وتحسين كفاءة للمنظ سوا من الناحية التنظيمية، الفنية، التشغيلية أو الإنتاجية . وإن عصر إدارة المعرفة طرح مفهوم رأس المال الفكري بشكل غير مسبوق ولكي يأخذ هذا الأمر أبعاده التطبيقية العملية التنظيمية كان لابد من التعبير عنه وفق أساليب قابلة للقياس والتحديد، من خلال رؤية شاملة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في جميع أقسام ووحدات وأفراد الشركة أو المنظمة متمثلا برأس المال الصريح بالوثائق وقواعد المعلومات والحواشيب والضماني في عقول المختصين والخبراء والمهنيين من صناعات المعرفة - Knowledge Workers الذين يشكلون بحق الثروة غير الناضبة المتجددة و العقل المدبر المبدع والمنتج لديالكتيك الأفكار وتطبيقاتها بمنظور إستراتيجي يؤشر خيار المستقبل بلا منازع . لذلك فإن الحكومات والدول المتقدمة أخذت تتسابق بشكل محموم ومصيري في استثمار المزيد من الأموال والموارد في تنمية ثرواتها البشرية والمعرفية وتعتبر ذلك خيارها الاستثماري الرابع دائما و الذي لا يخيب أبدا. فهذه الحكومة الصينية مثلا بارزا و التي (تستوعب جامعاتها أكثر من 17 مليون طالب جامعي يدرسون العلوم والهندسة فقط وسيضاعف هذا الرقم ثلاث مرات خلال السنوات الأربع القادمة بهدف تنمية أقوى وأضخم جيش من الموارد البشرية عالية التأهيل والمهارات المتقدمة . كذلك فإن الصين قد استثمرت أكثر من 60 مليار دولار في مجال البحوث والتطوير) استنادا إلى *Ted C. Fishman* مؤلف كتاب (الصين شركة عملاقة يتحدى صعودها أمريكا والعالم 2008).¹⁷ إن المنظمات المعاصرة تنظر إلى موارد ها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة و حري بدولنا النامية التيقتظ لهذه المؤشرات والمعطيات الخطيرة وتوظيفها عملا وفعلا ولاسيما بتخصيص الموازنات المالية التي تتوازي أهميتها المتصاعدة مع تصاعد منحنى الثورة المعرفية والمعلوماتية وإفرازات اقتصاد المعرفة في العالم المتقدم.

استنتاجات:

لَا إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي Systematic هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ الندائوية Synergic وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيصة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا .

لضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منها ذهنيا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل.

لأ تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت و محفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين.

لأ تشجيع التعليم المستمر و والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.

لأ تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و شبكات معلوماتية متطورة.

لأ تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.

للتوجه نحو بناء فرق العمل الادھ وقرابية الشبكية Adhocracy بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولامركزية القرارات.

المراجع:

¹ عبد الستار حسين يوسف، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال" جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص 04

² عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري ، الأهمية والقياس والإفصاح ، دراسة فكرية من وجهة نظر متعدد " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، 19-04-201، ص 07

³ David Donnell, Philip Regan, and Brian Coates, "Intellectual Capital: A Habermasian Introduction", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Issue 2, UK, 2000.

⁴ محمد حميد سلامة "القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري وأهميته في زيادة الأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية)" مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد 16، ص 197

⁵ محمود على الروسان. محمود محمد العرجوني، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد 02، 2010، ص 44

⁶ بومنجل سعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، "مساهمة براءات الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر الملئقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام 12-13 ماي 2011، جامعة البليدة، ص 14-15-16

⁷ فانتن احمد أبو بكر، "انعكاس نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية" ، معهد الإدارة العامة الفرع النسائي، المملكة العربية السعودية، ص 61

⁸ مجموعة الإدارة الموارد البشرية، "التعلم التنظيمي والمنظمات التعليمية" على الموقع الالكتروني <http://www.hrm-group.com> شوهديوم 17 أكتوبر 2011

⁹ أمجد قاسم، "منظمات التعلم... خصائصها والحاجة إليها" أفاق علمية وتربوية على الموقع <http://al3loom.com> الالكتروني شوهديوم 27 أكتوبر 2011

¹⁰ أكرم سالم، "المنظمات المتعلمة..منظمات التعلم قاعدة الابتكار والإبداع" على الموقع الإلكتروني <http://www.arabvolunteering.org> شوهد يوم 27 أكتوبر 2011

¹¹ سعيد مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، "إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العدد 04، 2010/06/01، العراق، ص06

¹² سعيد مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، "إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة" مرجع سابق، ص06

¹³ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، "المنظمة المتعلمة" على الموقع الإلكتروني <http://www.hrdiscussion.com> شوهد يوم 17 أكتوبر 2011

¹⁴ سعيد مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، "إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة" مرجع سابق، ص04

¹⁵ رواية حسن، "مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص321-322

¹⁶ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، "دور رأس المال الفكري في تحقيق قيمة تنافسية للمنظمة" على الموقع الإلكتروني <http://www.hrdiscussion.com> شوهد يوم 25 أكتوبر 2011

¹⁷ أكرم سالم، "رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي" الحوار المتمدن، العدد 2872، نشر في 2009/12/29، ص01