

التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري  
والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية

أسملاي يحضيه  
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية  
جامعة ورقلة

**الملخص:**

**Résumé**

Le présent article traite l'impact stratégique de la gestion du capital intellectuel, en tant qu'une ressource intangible, sur la création de la valeur et sur l'avantage concurrentiel durable.

Dans ce contexte, l'auteur prend en considération la gestion stratégique du capital intellectuel, et l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique.

تزامنا مع التحول نحو اقتصاد المعرفة برزت أهمية تسيير رأس المال الفكري كمورد استراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وضمن هذا المقال نحاول التعرف على البعد الاستراتيجي لتسيير رأس المال الفكري باعتباره موردا كامنا مسئولاً عن خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## مقدمة

يظهر تقييم واقع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) • وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، ذلك أن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمراً ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والكفاءات البشرية. كما يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، منها بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق المركز الإستراتيجي التنافسي الأفضل.

## أولاً: رأس المال الفكري، المفهوم، الأهمية

لقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمؤسسة، كما لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض، العمالة، ورأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف بالرأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات والتعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

## 1-1: تعريف رأس المال الفكري

يرى "Drucker" أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (humain Capital) الذي يعد مورداً استراتيجياً، كما يتمثل أيضاً في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات. و يعد رأس المال الفكري "جزءاً من رأس المال البشري للمؤسسة، إذ يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في

مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به (1)، بالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري، إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "Stewart" على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي(2):

- المعرفة المتميزة

-المعرفة الإستراتيجية:

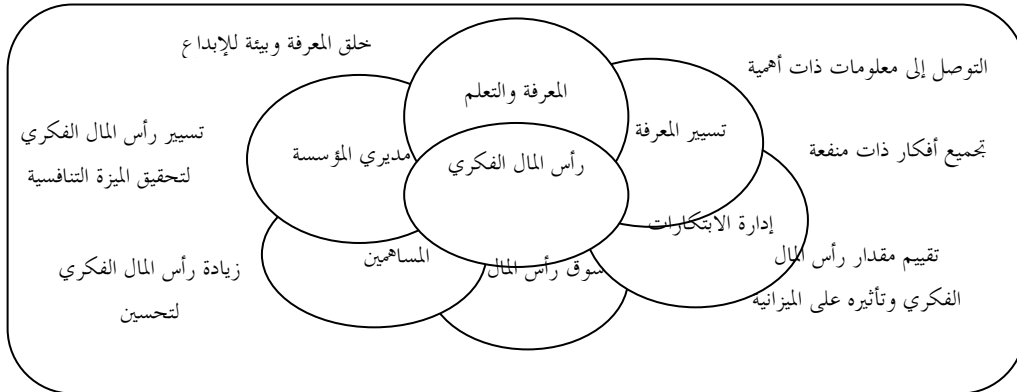
و يعرف (Ulrich) رأس المال الفكري على انه يمثل "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"(3). ويشبه "Stewart" رأس المال الفكري "بالمعرفة المطبقة والمستثمرة لصالح المؤسسة، لأنها (أي المعرفة) تعد بمثابة أسلحة تنافسية في عصرنا هذا(4). بينما يرى كل من هامل وهين (Hamel, Heene) أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"(5). كما عرف "Reid" رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة"(6)بينما يرى كل من "Prusak" و "Davenport" أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح(7).

إن رأس المال الفكري يجسد "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية ( أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فضلا عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها"(8)، أي بتعبير آخر لها القدرة على وزن الأمور، وسلامة الحكم، وتقدير المؤثرات الخارجية كلها، والمتغيرات الناجمة عنها.

وفي ضوء التعاريف الأنفة الذكر، ينضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

- إنّ اختلاف التعريفات المقدمة للرأس المال الفكري أدى إلى اختلاف نظرة الأفراد إلى المفاهيم ذات الصلة برأس المال الفكري التي من أهمها (9):
- **المعرفة والتعلم**: يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بخلق المعرفة والوسائل والظروف الجديدة التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعمليات الإبداع.
  - **تسيير المعرفة**: يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات والمعلومات ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.
  - **تسيير الابتكارات**: التي تعني غالبا إدارة البحوث والتطوير، إذ يركّز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفاعلية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها بهدف تحديد الأفكار ذات القيمة والمنفعة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
  - **سوق رأس المال**: ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات عنه للمساهمين الحاليين والمحتملين.
  - **المساهمين**: ينصب اهتمام المساهمين على طرق الاستخدام الأمثل للرأس المال الفكري المتاح وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي .
  - **مسيرو المؤسسة**: هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره ، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية وتحسين الربح الاقتصادي لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

### الشكل رقم (2): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2002، ص 364.

**1-2: تطور رأس المال الفكري**

لقد بدأ الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك المديرون والأكاديميون والاستشاريون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأنّ رأس المال الفكري أصبح محدداً أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بيّنت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفّز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

و بداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره محدداً لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار والابتكارات وتمييزها. ولقد اخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين هما (10):

1- مسار المعرفة والقوى الذهنية: والذي يركّز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة؛

2- مسار الاعتماد على الموارد: من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميّز للموارد المادية والفكرية للمؤسسة.

**1-3: أهمية وأبعاد رأس المال الفكري**

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خالقة، وأنّ عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات (11).

و تظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛

- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

- كما يتفق كثير من الباحثين (Endres, 1997), (Quinn, 1996), (Yogesh, 1998), (Kelley, 1998) على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في (12):
- استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل المهمة.
  - صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها؛
  - تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين؛
  - المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي وتقليل فرص الاغتراب؛
  - الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

#### 4-1: مكونات رأس المال الفكري

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية والتي يمكن تحويلها إلى أرباح، ويمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة مترابطة ومجمعة من المعارف، بحيث ينظر كل طرف إلى جانب المعرفة الذي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية والأصول الفكرية والهيكلية.

يتكون الرأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية هي:

1. الأصول البشرية: وهي المعرفة والمهارات والقدرات والإبداع والخبرة المكتسبة من أداء العمل؛
2. الأصول الفكرية: وهي مجمل المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات، فهي تتكون (أي الأصول الفكرية) بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار كأصول بشرية إلى وضع تصبح فيه مكتوبة ومحددة ومعروفة، وبالتالي يصبح بإمكان المؤسسة استغلال تلك الأصول بدل تعاملها مع الأفراد، كالخطط، التصميمات الهندسية والبرامج المعلوماتية.
3. الملكية الفكرية: التي تتمثل في براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته قانوناً، إذ غالباً ما تعمل المؤسسات الرائدة في مجال صناعي أو خدمي على امتلاك المزيد من حقوق الملكية الفكرية، بهدف تحقيق ميزة

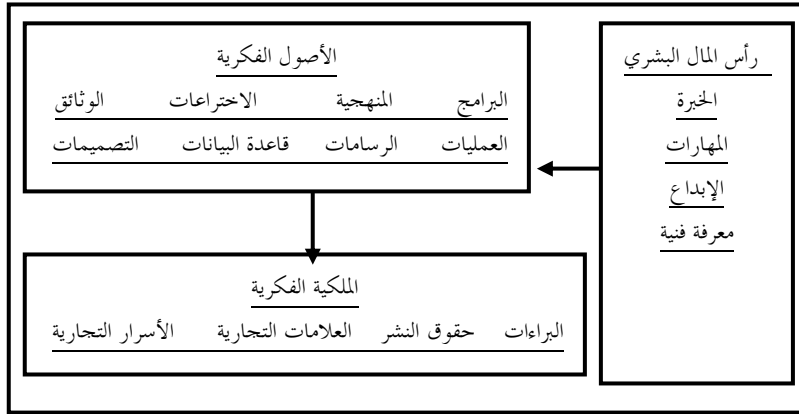
تنافسية، كما تعمل المؤسسات على تنمية محفظة للملكيات الفكرية الخاصة بها، وتسويقها.

4. **الأصول الهيكلية:** وتشمل ثقافة المؤسسة، الهياكل التنظيمية، العمليات، الإجراءات...الخ.

5. **راس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة.

فلقد قدم كل من "Davenport" و "Prusak" نموذجاً يبيّن فيه أنّ راس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات رئيسية هي: الموارد البشرية، الموجودات الفكرية، والملكية الفكرية حسب الشكل (1) الذي يوضح عملية تحويل الموارد البشرية ( المعارف، المهارات، الخبرات ) إلى موجودات فكرية ( المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية أو المخزنة )، والتي تعد مصدر الابتكار المؤدي إلى تحسين الموقع التنافسي، بينما تمثل الملكية الفكرية مجمل الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانوناً.

شكل (1): مكونات راس المال الفكري (وفق نظرة Davenport & Prusak)



المصدر: Davenport & Prusak, 1997, p 02

### ثانياً: نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري

ينظر إلى تسيير رأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أنّ مسيرى المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة يقفون أمام تحديات تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة،

ومكونات الأصول غير الملموسة خاصة ما تعلق برأس المال الفكري، وبالتالي ضرورة تنمية أساليب تسيير تقدر قيمة رأس المال الفكري وتحسن من استقطاب المعرفة وتوظيفها.

## 2-1: أهمية تسيير رأس المال الفكري

إنّ تقييم أنماط تسيير الموارد البشرية يظهر تعاملها مع الأفراد كعينات متماثلة، بخلاف وجهة نظر رأس المال الفكري التي لا تفترض فقط تباين قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة، بل وحاجة كل منهم إلى طرق وأساليب مختلفة ومناسبة لتسييرهم وتنمية قدراتهم. وبالتالي يتطلب التسيير الاستراتيجي للأصول الفكرية إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فمنها ما يحتاج للاستثمار المتواصل، بينما تدعو الضرورة إلى وقف الاستثمار في بعضها، وهو ما يدعو إلى اعتماد برامج تركّز على تنمية رأس المال الفكري وتجميع إيراداته من الوظائف المالية، التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي يجب إعادة صياغة تعريفها وفق المنظور الاستراتيجي للموارد غير الملموسة.

إن بداية إدراك المؤسسات أن مصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية، بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها زاد من أهمية وجود تسيير فعال لرأس مالها الفكري. تسيير يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئية التنافسية، ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية والقدرات الفكرية، فضلا عن تعويض الهياكل التنظيمية التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة، تلك الهياكل التي أصبحت تمثل خطرا على عملية استثمار رأس المال الفكري. فحسب "Scheffman" و"Thompson". يمكن تصوير تلك الهياكل على أنها شبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها بحيث تصلح لمؤسسات عصر المعلومات والمعرفة (13).

و في دراسته حول دور رأس المال الفكري كمصدر فريد في تعزيز الميزة التنافسية يرى "Pfeffer" أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمكن من بناء أنظمة عمل الأداء العالي (High performance work system) التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة، فهي تعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالعناصر البشرية ذات مستوى الذكاء العالي (14).

## 2-2: الاستثمار في رأس المال الفكري

إنّ مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الاستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة، وبالتالي تدعو الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم



ومكافأتهم بأساليب مختلفة.و يعرف تسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب(15):

-أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية التي تعمل على استغلال الأفراد؛

- عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعدتهم على استخدامها وتنميتها؛

- تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهات وولائهم؛

- تعمل على تحويل إمكانيات واستعدادات الأفراد لصالحهم، وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ذلك أن اهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

- تعمل على تطوير السياسات والهيكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة.

إنّ مفهوم الإمكانيات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة للأفراد التي يمكن توظيفها وتنميتها لتحقيق منافع مستقبلية. مما تستدعي ضرورة الاعتراف برأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في تحقيق الربحية وتحسين الميزة التنافسية، كل ذلك يفرض على المؤسسة تعلّم كيفية تسيير وتنمية تلك الأصول بصفة عامة، واستخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية من خلال تسيير محفظة الأصول الفكرية.

فمع زيادة مستويات التعليم وتطوير مهارات الأفراد وارتفاع مستواهم المعيشي، أصبح توظيف الاستعدادات المستقبلية للأفراد أمراً مهماً ومنتزاعاً، إذ لم يعد تسيير الموارد البشرية يعكس الظروف التنافسية المتغيرة، كما أنّ الشريك المعرفي ممثلاً في الكفاءات البشرية أصبح من غير الممكن أن يعامل كالمعدات أو الآلات المملوكة للمؤسسة والتي تم تحريكها حسب قرارات الإدارة، وبالتالي دعت الحاجة لتناول مفهوم جديد يتناسب مع تغيرات البيئة التنافسية عرف برأس المال الفكري.إنّ التحول من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يتطلب تسيير الإمكانيات المستقبلية للكفاءات البشرية والتي يعدّ التعلّم والمعرفة مصدرها الأساسي.

إنّ الاتجاه إلى تنمية الاستعدادات المحتملة يساهم بالضرورة إلى زيادة عدد العناصر ذات المعرفة، فلقد بيّنت إحدى الدراسات أنّ أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل في النمو الشخصي، والاستقلالية التشغيلية، وإنجاز المهام بينما جاءت المكافآت المادية في آخر أولويتها، إذ يشير النمو الشخصي إلى فرصة المورد البشري في إدراك استعداداته المحتملة، بينما تعني الاستقلالية التشغيلية بيئة العمل التي يقوم بإنجاز مهامه فيها في إطار قيود الاتجاه الاستراتيجي ووسائل التقييم الذاتي، ذلك أن نجاح المؤسسات يتوقف على تحفيز الأفراد على تعظيم استخدام طاقاتهم ومواهبهم ومعرفتهم. إنّ الأهمية المتزايدة للمهارات والقدرات والمعرفة المتخصصة مازالت تساهم في زيادة ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية، بينما يتوقف الولاء التنظيمي على قدرة المؤسسة على خلق الفرص المناسبة لتنمية واستخدام استعدادات وقدرات الفرد المحتملة، بالنظر إلى أن تحفيز الأفراد مادياً وتحقيق الشعور بالراحة في العمل معنوياً لم يعد كافياً لاستقرارهم ما لم تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية.

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحقّقه من نتائج مالية، فإنّ التسيير في المؤسسات مستقبلاً سوف يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع<sup>16</sup>، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في رأس المال الفكري. في ظل تطوّرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، ما سيؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري وهو إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

-زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 2-3: المعرفة وفعالية الاستثمار في رأس المال الفكري

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة. فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على المعرفة والأصول الفكرية القابلة للقياس، كالمعرفة المعيّر عنها، أو معادلة أو سر تجاري، أو اختراع، أو برنامج، أو عملية، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن

سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.

لقد أكد "Howell" أن المعرفة تمثل عبء العمل الرئيسي لأي مؤسسة، فالتكنولوجيا ما هي إلا تطبيق عملي للمعرفة بكل تخصصاتها، كما أن استخدامها لا يؤهل بمفرده إلى التفوق التنافسي، ذلك أن عدداً كبيراً من الشركات لم تستطع التفوق والتميز على غيرها رغم نجاحها في تطبيق التكنولوجيا المتطورة بكفاءة، لأن التميز لا يتحقق إلا عن طريق التفوق المعرفي(17)، لذا فإن المعرفة أصبحت مسألة في غاية الأهمية لأن معرفة ما يجب فعله ليس كافياً، بل يجب تحويل المعرفة إلى تنفيذ، وهذا ما قد يفسر لنا لماذا لا يؤدي الكثير من التعليم والتدريب والاستشارات التسييرية والبحوث التنظيمية أو كثرة الكتب والمقالات إلى إحداث تغييرات مهمة ضمن الممارسات التسييرية؟

ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأشير واستنساخ أفضل الممارسات، بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية لتحقيق الاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات، أو في تجديد وتطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

أن المؤسسة الهادفة إلى تحسين ميزتها التنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، اقتصاد غني بالأفكار الجديدة وبالمنتجات الجديدة وبطرق تنفيذ الأعمال الجديدة، ينبغي لها أن تعمل على حسن استثمار رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ ومعالجة الفجوة الحاصلة بينهما، إذ أنّ الاختلاف بين ما تعرفه المؤسسات فيما بينها قد يكون بسيطاً، مقارنة بقدرتها على التصرف والتنفيذ والاستفادة من المعرفة المتاحة لديها.

### ثالثاً: رأس المال الفكري وامتلاك الميزة التنافسية، مدخل استراتيجي

يعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية(18)، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا النظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها، (بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية) يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية.

## 3-1: اثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

وفي إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية 19. لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الإستراتيجية التي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكيّة، ذلك لأنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبح معه محددًا غير أساسي للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكيّة المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية<sup>(20)</sup>.

## 3-2: سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المؤسسة، والتي تؤثر على إستراتيجية وسلوك المؤسسة دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار وتوظيف نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المؤسسة، بما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

إنّ قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة، إنّ القيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعية عملاتها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير وقيمة بالنسبة لها.

و يمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الإستراتيجية وللإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك أن المؤسسة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة ادوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

### 3-3: رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ "Stewart" (21) وجد أنّ الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري (Intellectual performance) المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين في المؤسسة، وولاء الزبائن، والمعرفة الجماعية، والنظم، والعمليات إلى رأس مال. كما أوضح "Pfeffer" أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وتحسين إنتاجياتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار، والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيف راس مالها الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية(22)، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا إستراتيجيا في أغلب المؤسسات.

كما بيّن "Gwan" أنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين

قدرتها التنافسية(23). بينما أشار "Youndt" إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي يعد محدداً أساسياً لأداء ونجاعة المؤسسة (24)، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي ( Knowledge Work ) حيث تتوسع مسؤولياتهم إلى مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات.

في حين أشار كل من "Beatty" و"Richard" في تحليلهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها (25) وبالتالي أصبح من الضروري أن تترك تلك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء، كما أكد "Malon" أن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية(26).

أن تفعيل رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع وبالتالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي. وحسب "Brown" أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن(27).

فالقدرات العقلية المتاحة تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات، ففي دراسة له أكد "Brown" وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي(28)، فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عال على الاستثمار وعلى حق الملكية مع ارتفاع ربحية أسهمها، وبالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدراً للميزة التنافسية.

#### 3-4: رأس المال الفكري وإستراتيجية خلق القيمة

و لكي تتم الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الاستثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة على الإطلاق، مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات؛ وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي.

- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية؛

و تقوم المؤسسة ببعض المبادرات والممارسات التسييرية بهدف تحقيق القيمة وفق أشكال مهمة لأنشطتها الإستراتيجية من خلال رأس مالها الفكري، إذ عندما تدرك المؤسسة امتلاكها لرأس مال فكري يصبح لزاما عليها أن تفكر في كيفية تحويله إلى شئ ذو قيمة بالنسبة إليها، وتتوقف قدرة المؤسسة على النجاح في عملية التحويل على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها نتيجة استثمارها لرأس مالها الفكري، ومن أهم أنواع القيم التي تهدف المؤسسات إلى تحقيقها ما يلي:

- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المؤسسة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين؛

- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة.

- تحديد أساس للتحالفات الجديدة.

- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

تتنوع الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تباع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها البشري بجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجها، أو في شكل مركز استراتيجي تنافسي (سمعة وشهرة عالية، ولاء العملاء).

في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، كما قد تعمل على تحصيل قيمة، ذلك أن طبيعة نشاط المؤسسة يعد محددًا أساسيا لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري.

يمكن أن تكون لرأس المال الفكري أدواراً متنوّعة أهمّها:

- أدوار دفاعية: أهمها حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التفاضلي القانوني.
- أدوار هجومية: كتجميع إيرادات المنتجات والخدمات وأصول المؤسسة وملكيّتها الفكرية، وخلق معايير لأسواق جديدة أو خدمات جديدة، والحصول على حق استخدام التكنولوجيا للآخرين وتحديد أساس للتحالفات الإستراتيجية ودعم أنشطة الأعمال للوحدات الإستراتيجية .

كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعّال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، المتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدراً لإيراداتها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية، بينما نجد أنّ الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل واستراتيجي، إذ أنّ تحصيل قيمتها غالباً ما يكون في المستقبل، وبالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط والتحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط المدى إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، إذ أنّ ابتكارات المؤسسة المركزة على رأس المال الفكري غالباً ما تعمل بصورة كلية وإستراتيجية على المدى البعيد.

و أخيراً فإن من أهم متطلبات التحول والاندماج في اقتصاد العالمي المبني على المعرفة زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري، ممثلاً في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً، ومصدراً للربحية والدعامة التنافسية، فالاهتمام بها أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التطورات التكنولوجية والتحويلات العالمية وشدة الضغوط التنافسية، مما يفرض تعلم آليات التسيير الاستراتيجي طويل المدى بهدف تنمية تلك الأصول وتوظيف طاقاتها الفكرية والإبداعية بهدف تطوير وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.



## الهوامش

- الذي يرمز له اختصار (IC)
- (01) صالح، أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001، ص 23.
- (02) سعد الغنزي، اثر راس المال الفكري في اداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة، بعدد العدد 2001، 28، ص 155.
- (03) Ulrich, D.; A New Manadte For Human Resources, Harvard Business Review, January-February, 1998, p02.
- (04) Stewart, T. A.; Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations, Double Day-Currency, New York, 1999, p01.
- (05) صالح، أحمد علي، مرجع سابق. ص 23.
- (06) سعد الغنزي، مرجع سابق ، ص 156.
- (07) Dvenport, T.H., & Prusak, L., Working Knowlodge: How organizations Manage\_What They Know, Business Quartertly: 1997, P4.
- (08) سعد الغنزي، مرجع سابق ، ص 155.
- (09) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002، ص 364.
- (10) راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 370.
- (11) سعد الغنزي ، مرجع سابق ، ص 158.
- (12) خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 12.
- (13) Scheffman, D., & Thompson , W.R., Intellectual Capital In your Company, Education Learning Technologies Groups: 1998, P, 03.
- (14) Pfeiffer, , Intellectual Capital As Unique Source Of Sustained Competitive Advantage, Forbes: 1996, P4.
- (15) راوية حسن ، مرجع سابق ص 361.

- (16) القاضي فؤاد: إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24-26 أكتوبر 1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 61.
- (17) صالح أحمد علي: مرجع سابق. ص 23.
- (18) سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص 19.
- (19) Porter. M : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p. 60.
- (20) عبد المجيد قدي، سملائي يحضيه: نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. ص 02.
- (21) Stewart: op. cit , P3
- (22) Pfeffer: op. cit. P4.
- (23) McGowan, J: The Knowledge Bank, Fortune: 1996, p 02.
- (24) سعد الغنزي: مرجع سابق ، ص 157.
- (25) Beatty, & Richard, W., Competitive Intellectual Capital Advantage Through The Strategic Management of performance, Humain Resource Planning :1996,P02.
- (26) سعد الغني: مرجع سابق، ص 162.
- (27) سعد الغني: مرجع سابق، ص 162.
- (28) سعد الغني: مرجع سابق، ص 164.