

دور رأس المال الفكري في إعداد استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د.فراج الطيب¹/ftayeb74@gmail.com - جامعة بشار، أ.زياني توفيق²/zianitoufik@yahoo.fr - جامعة بشار
^{1,2}مختبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي-

Abstract :

Considered the effects of the external environment of the important aspects that generate problems for small and medium enterprises, which arise due to variables and social conditions, political and economic, and the impact of the decisions and actions of government and other agencies, but the important aspect is also of these problems occur as a result of the actions and directions of management of the enterprise itself. And so it is the most important steps to help solve these problems, is to develop, update and raise the efficiency of intellectual capital to contribute more effectively in the development of a strategy and approach to management and a way to achieve the goals.

Key words: Intellectual Capital, Strategy formulation, Small and medium enterprises.

الملخص:

تعتبر تأثيرات البيئة الخارجية من الجوانب المهمة التي تولد المشكلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنشأ بفعل المتغيرات والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتأثير قرارات وتصرفات الأجهزة الحكومية وغيرها، إلا أن جانباً مهماً أيضاً من تلك المشكلات يحدث نتيجة تصرفات وتوجهات إدارة المؤسسة ذاتها. ولذلك فإن من أهم الخطوات للمساهمة في حل تلك المشكلات، هو تطوير وتحديث ورفع كفاءة رأس مالها الفكري ليساهم بفعالية أكثر في وضع إستراتيجية ومنهج للإدارة وطريقاً لتحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، صياغة الإستراتيجية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

المقدمة:

توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص عمل واسعة جداً نظراً لصغر رأس المال المستثمر فيها ومن ثم المساهمة بفعالية في الحد من مشكلة البطالة وتعظيم الناتج الوطني، كما أنها تلعب دوراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، وذلك لدورها الفعال في توظيف العمالة وتوسيع قاعدة الملكية في المجتمع. غير أن التحولات الاقتصادية الجارية جعلت هذا النوع من المؤسسات على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة، وفي الآونة الأخيرة أصبح دور رأس المال الفكري أكثر أهمية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب تأثيره في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات في هذه المؤسسات والتعامل بكل كفاءة ومرونة مع التغيرات المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية.

الإشكالية

إن ما يميز بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو التغير الدائم والغموض وعدم الإستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة. لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تستجيب إلى متطلبات بيئتها. ومن خلال هذا المقال سنجيب على الإشكالية المتمثلة في: ما هو دور رأس المال الفكري في إعداد استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وذلك من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المحور الثاني: الرأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المحور الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الأول: إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف الإستراتيجية

ما إن تم استخدام اصطلاح "الإستراتيجية" في ميدان الأعمال تعددت محاولات تعريفها: عرّف Druker الإستراتيجية على أنها "الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية: ماهي مؤسستنا؟ ماهي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهداف للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الإجتماعية؟".¹

و مع تطور التخطيط وازدياد فترات التوقع، سرعان ما تحولت الإستراتيجية من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها "خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المؤسسة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها".¹ وبأنها "تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".²

و من هذه التعاريف يتضح أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية فإن الحاجة لها تقل كثيراً أو إن أي محاولة لبناء إستراتيجية تعتبر ضرباً من ضروب العبث الإداري³.

2. مداخل إعداد الإستراتيجية Strategy Formulation Approches

إن الاختلاف حول النموذج الأمثل في إعداد الإستراتيجية أدى إلى تعدد المداخل، ومن خلال مراجعة أدبيات الفكر الإستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاثة نماذج أساسية هي: (Thompson, 1994).

1.2. النموذج الخطي Linear Model

تتضمن الإستراتيجية وفقاً لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز هذه الأهداف. ويقصد بالاتجاه الخطي انفراد الإدارة العليا بصياغة الأهداف، اتخاذ القرارات، وضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين البدائل المتاحة ومن ثم التنفيذ الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية ورشيدة يحكمها عنصر الربح.

2.2. النموذج التكيفي Adaptive Model

إن بساطة الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المؤسسات، ولذلك فإن النموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيداً بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، محاولاً خلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانيات المؤسسة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة أعمالها، وبين أغراضها والتي تسعى إلى تحقيقها. ووفقاً لذلك فإن عملية متابعة تغيرات البيئة وسعي المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال تنمية الإستراتيجيات إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرار.

3.2. النموذج التفسيري Interpretive Model

يسعى هذا النموذج لإعطاء بعد أكثر عمق للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بمفاهيم ومضامين كثافة المؤسسة، الإدارة الرمزية أو الإطار الفكري المرجعي ويتمثل دور الإدارة وفقاً لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية أو التكنولوجيا وغيرها ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الأدنى والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها.

3. تجديد وتكييف منهجية التسيير الإستراتيجي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عاملان يعيقان اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التحليل المكلفة، أولاً لأنها أكثر جوارية من محيطها مما يسمح لها بإدماجه بسهولة دون الحاجة لنماذج التحليل (Saporta, 1986)، ثانياً هي ليست في حاجة لإعادة تركيز/ تحديث حرفتها لان حرفتها محدودة نسبياً، فهي في حاجة لمراقبة تطور حرفتها فقط عندما يواجهها تحديد في حرفتها التقليدية، مما يجعل مستقبلها مهدداً بالكامل.⁴

انطلاقاً من البحوث النظرية لكل من (Lengnick-Hall, 1999) فإن البحوث في ميدان الإستراتيجية تتمحور حول ثلاثة اتجاهات فكرية:⁵

1.3. نظرية الموارد ومنطق الكفاءات: تحقيق الميزات التنافسية عن طريق التحكم في الكفاءات، البحث وتكامل الموارد، تركيز العمل حول عدد محدود من الكفاءات، حماية الموارد، البحث عن التوازن الإيقاعي.

2.3. نظرية التنافس المكثف ومنطق التنازع: الميزة التنافسية المؤقتة، تنشأ التقلبات والتغيرات في الميزات، سرعة ردود الأفعال الضرورية، الالتزام بمراقبة وتنسيق التغيرات.

3.3. نظريات البيئة المحيطة والاختلال مع منطق التعقد: يتكون النظام حول عوامل جذب، التغيرات تكون مستمرة، الضوابط ترسم حدود البيئة المحيطة، تسمح البيئة المحيطة بالتطور.

رغم أن الغالب في توجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو اعتماد نظرية الموارد ومنطق الكفاءات، إلا أن الخيارات مطروحة أمام المؤسسات للاعتماد على النظريات الأخرى.

4. البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتوافر أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد كبير من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تفاضل بينها لتختار إستراتيجية أو توليفة من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل تشخيص قدراتها الداخلية وتحليل تنافسيتها و توقعها في السوق، ويمكن التطرق لبعض البدائل الإستراتيجية فيما يلي:

1.4. الاستراتيجيات الهجومية: تستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة بتوجيه اهتمامها إلى البيئة التسويقية أو التنافسية للمؤسسة. وتتجلى الاستراتيجيات الهجومية في إستراتيجيات التكامل، إستراتيجيات التركيز وإستراتيجيات التنويع.

2.4. الاستراتيجيات الاستقرار: هي أفضل بديل إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة والتي تعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي محيط غير مضطرب. وتضم إستراتيجيات الاستقرار عدة استراتيجيات فرعية تتمثل في إستراتيجية الربح، إستراتيجية الحركة الواعية وإستراتيجية عدم التغيير.

3.4. الاستراتيجيات الدفاعية: تتبنى المؤسسة مثل هذه الإستراتيجيات عندما تكون تسعى إلى تخفيض عملياتها، وأنشطتها بصورة شاملة، من أجل إيقاف التدهور في وضعها، أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد استمرارها وبقائها في السوق، وتتفرع الاستراتيجيات الدفاعية إلى إستراتيجية الانكماش، إستراتيجية المؤسسة الأسيرة، إستراتيجية التحول، إستراتيجية التصفية وإستراتيجية التجدد.

إن الوسائل التقليدية في اعتماد على مجرد الخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ لم تعد قادرة على إعداد إستراتيجية رشيدة في مجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، إذن لا بد أن تمثل الإستراتيجية مرتكزاً فاعلاً في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة، وقد شجع كل ذلك إلى العمل على تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على مساعدة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها من خلال استثمارها في رأس المال الفكري.

المحور الثاني: رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. ماهية رأس المال الفكري

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال في استمرارية ونجاح المؤسسات وبالخصوص الصغيرة والمتوسطة في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، ونظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، سنتعرض لأهم هذه المفاهيم:

فقد عرفه StewartThomas A. "بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة".⁶ ومن التعريف السابق يتضح أن خلق الثروة من وجهة نظر Stewart تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها. و على الرغم من أن التعريف السابق يشير إلى بعض المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، إلا أن هذا التعريف قد تجاهل الإشارة إلى الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين والجهات الأخرى. والتي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.⁷

و يقول Edvinsson أن "رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة".⁸ ومن التعريف السابق يتضح أن Stewart و Edvinsson أكدوا على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

و يرى Koenig أن "رأس المال الفكري عبارة عن القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة".⁹ وعلى الرغم من أن تعريف Koenig يحاول تفسير الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة على أساس أن هذا الفرق يرجع إلى رأس المال الفكري، إلا أن هناك قصوراً في هذا التعريف، لأن الفرق المذكور قد لا يكون راجعاً بالكامل إلى الأصول الفكرية وإنما قد يكون راجعاً في جزء منه إلى الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية عند تحديد القيمة الدفترية لأصول المؤسسة، كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على ارتفاع القيمة السوقية للسهم والتي يأخذها Koenig في اعتباره مثل ظروف العرض والطلب والسياسات الاقتصادية السائدة في الدولة.

ويشير Guthrie. J إلى أن "رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة".¹⁰ ومن التعريف السابق يتضح اتفاق كل من Stewart و Edvinsson و Guthrie على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات التميز التنافسي للمؤسسات.

ويرى Sache أن "رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمؤسسة معينة وهما رأس المال الميكلي ورأس المال البشري، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المؤسسة".¹¹

ويعاب على التعريف السابق تجاهله لأهمية الأصول العلائقية التي تمتلكها المؤسسة نتيجة علاقتها طويلة الأجل مع الزبائن والموردين والأطراف الأخرى.

ويضيف (Sveiby, 2001) تعريفاً آخر لرأس المال الفكري، حيث يرى أنه "يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة".¹²

وبالإضافة للتعريفات السابقة فإن (Laszlo, 2010) يرى أن "رأس المال الفكري يعتبر أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة".¹³ ومن التعريف السابق يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري وما يتضمنه من إبداع وابتكار يعتبر من أهم العوامل اللازمة لضمان استمرار وبقاء المؤسسات في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

2. عناصر ومكونات رأس المال الفكري

إن تحديد عناصر ومكونات رأس مال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة بشكل أكثر تحديداً؛ ولذا سنعتمد على تصنيف Bontis لتحديد عناصر ومكونات رأس مال الفكري ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المؤسسة إلى جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.¹⁴

1.2. رأس المال البشري (Human Capital): ويتألف من الخبرة المتراكمة، والمهارة، والقدرة على الابتكار والإبداع، وقدرة أفراد المؤسسة على تحقيق المهام، ويتضمن القيم والثقافة والفلسفة التي بزغت على تربة الوطن، وتكمن في هذه المفردات: المعرفة، والحكمة، والخبرة، والحدس، وقدرة الفرد على إدراك المهام والأهداف الوطنية، حيث يعد رأس المال البشري من الخصائص التي يتسم بها أفراد المجتمع، ولا تقع في دائرة ملكية المؤسسة.¹⁵

حاولت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوباً إدارياً جديداً بشكل عام وإدارة المورد البشري بشكل خاص بهدف تحقيق نتائج أفضل أو أكثر تطوراً مقارنةً بالأساليب التقليدية في إدارة المؤسسة، ذلك لأن العديد من المؤسسات قد أدركت عجزها عن مسايرة التغيرات وتراجع مقدرتها على مواجهة التحديات التي أصبحت ميزة هذا العالم ومن بينها المنافسة والتكنولوجيا وثورة المعلوماتية التي واجهتها هذه المؤسسات مما دفعها إلى وضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية من خلال التغير والتكيف باعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والاهتمام بالموارد البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المؤسسة وبهذا النمط من الإستراتيجية تصبح المؤسسة أسرع بكثير من المنافسين.

إن إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل أو اكتسابه قابليات جديدة فإن ذلك يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويساهم في عملية نموها واستمرارها، وبذلك أن الفرد العامل الذي يحقق قيمة صافية للمؤسسة يمكن أن يصنف كرأس مال. ولابد من التأكيد بأن هذا التصنيف يرتبط بفترة زمنية محددة وليس تصنيفاً مطلقاً لأن المورد البشري قبل فترة الإعداد والتكوين (قبل الاستثمار) قد لا يحقق قيمة صافية للمؤسسة إلا بعد فترة من الزمن، لذلك ينبغي على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال فكري يحملون المعرفة والمهارة والتجربة، وعلى المؤسسة تحويل المعرفة الضمنية الفردية إلى معرفة صريحة من خلال اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها.

2.2. رأس المال الهيكلي (Capital Structural): يعبر عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب وعمليات وسياسات وإجراءات وبرامج، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المؤسسة. ولذلك يؤكد (McElory, 2002) أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم.¹⁶

أما (Lothgren, 1999) فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه "أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم".¹⁷ ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية والداعمة للعاملين، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المؤسسة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنيات والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها.¹⁸

أما (Mazlan) فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي بأنه عبارة عن "القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها ويشتمل على الهيكل التنظيمي والإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية".¹⁹

يؤكد Stewart في كتابه "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويرى أن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والتجديد، غير أنه ميزة فردية ولا يمكن تقاسم المعارف وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود رأس مال هيكلي يتمثل في أنظمة المعلومات، المحابر،

التحكم في أنظمة التوزيع، مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية للمؤسسة²⁰، لذلك فإن كل محاولة لتطوير رأس المال البشري يجب أخذ في الحسبان السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري.

المحور الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري وإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكرين الإستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحيات وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، وأن مسؤولية المفكرين الإستراتيجيين كبيرة جداً إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويرة وهذا ما تؤيده الدراسات والبحوث، إذ يشير (Rastogi, 2000) في مجال دور المفكرين الإستراتيجيين في التصدي للتقادم التنظيمي "إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العاملين بصورة خاصة يجب ألا يقتصر على التوجيه والتدريب وإنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهارات وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم".²¹

ويتناغم الرأي السابق مع ما طرحه (Spender, 1996) إذ يقول: "سيكون الإستراتيجيون غير مصممين للآلات المنتجة فقط، ولكنهم في الواقع مراكز مهمة ومؤثرة بشكل مباشر في نظام المعرفة في المؤسسة بما يجعلهم فعالين في تحديد معارف وخبرات العاملين وتحديثها باستمرار".²²

و يذهب (Hansen, 1999) إلى أبعد من ذلك بالقول "إن القيادة الناجحة والقوية هي القدرة على إدخال التجديد من خلال إحتضان المتميزين وتقليل مقاومة التغيير والمعارضة في المؤسسة".

أما (Rastogi, 2005) فيقول في هذا الصدد "في عالم اليوم التنافسي، لا تستطيع أي مؤسسة التنافس إلا إذا إستطاعت تحريك معلوماتها ونقلها بسرعة، وكلما زادت سرعة النقل زادت كفاءة المؤسسة على التنافس".²³

و عن تعزيز التميز التنظيمي يرى (Hellregel, 1990) "أن الإدارة المبادرة المفكرة هي التي تشجع الأفراد ليكونوا خلاقين من خلال المحافظة على الإستقلال الذاتي لهم". ويؤيد (Stevenson, 1990) هذا الإتجاه بقولهما "من واجب مجلس الإدارة القيام بوضع مخطط العقول الجيدة في المؤسسة وتوجيهها نحو المستقبل مع تحديد فرص المؤسسة في المستقبل وإعادة تنظيمها، وعلى جميع العاملين في المؤسسة الإشتراك في ذلك".²⁴

و يعطي(صالح، 2000) توضيحاً أكثر لما تقدم إذ يرى "أن المفكرين الإستراتيجيين هم المصدر الحقيقي لتحفيز رأس المال الفكري نحو إضافة الجديد أو تطوير القديم بصيغ أكثر حداثة وقبول من خلال تهيئة الأجواء المناسبة لهم وتوفير المستلزمات المطلوبة لأعمالهم".

أما (Daft, 2001) فيقول في هذا المنوال: "إن نجاح المؤسسة يتمثل في قدرة إدارتها على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار وكذلك بتحليل ناجح ودقيق لخبرات المؤسسات المناظرة وتاريخها، ويمكن أن نحقق ذلك في حالة إدارة ناجحة للمعرفة ناجحة تؤدي إلى تكوين مؤسسة ناجحة".

وبصدد تنشيط التحفيز المادي والإعتباري، فلا توجد دراسة أو بحث إلا أكدت العلاقة الترابطية بين هذا العامل والمفكرين الإستراتيجيين وعلى سبيل الذكر يعبر(Stevenson, 1990) عن ذلك بقوله "يجب أن يرتبط الأداء الريادي بنظام المكافآت ويعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز".

أما (Brown, 1993) فيري " أن الإدارية الناجحة هي الإدارة القادرة على تحديد قيمة وأهمية رأس المال الفكري ومكانته الإجتماعية".²⁵

2. دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
 - ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين، المؤسسات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء؟
 - ما هي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
 - ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟
- والشيء المؤكد أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض مؤسسات الإنتاج

وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني.²⁶

أما بالنسبة لمؤسسات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمؤسسة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف.

و بالنسبة لمؤسسات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتمييز نفسها في أسواقها.

ويعتمد اختيار المؤسسة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري على نوع المؤسسة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

3. رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببناء الكفاءات المحورية (Core-Competence) مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، هذه المزايا التنافسية لم تعد كافية لوحدها في الوقت الحاضر، بل أضيفت إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يهدف إلى زيادة قدرة هذه الأخيرة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، وبمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة.²⁷

وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة في عدم

التجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال، ولكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعامة أساسية لبقيائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب منها متابعة الكفاءات الفكرية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير. كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.²⁸

ومع كل ما يواجهه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من إشكالات وصعوبات حجة لغرض تشكيل رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المؤسسات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال الفكري موضوعاً حرجاً وإستراتيجياً يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الخاتمة

أدركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرات التقنية المتسارعة التطور في تغيير مواقف المؤسسات، فقد أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحث وإيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من بيئتها الداخلية تكسبها التميز وصعوبة التقليد، وهذا المصدر يتمثل في رأس مالها الفكري، ويرجع التقدم الهائل في علم الاستراتيجيات في السنوات الأخيرة إلى الأفكار المبتكرة التي قدمتها الكفاءات البشرية لزيادة القدرة التنافسية لمؤسساتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين والعاملين والمجتمع بصفة عامة. كما يرجع إلى جهود رأس المال الفكري في تتبع و رصد التحركات الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة ثم محاولة تطبيقها عملياً وتنظيمها بطريقة يمكن الاستفادة منها في استشراف المستقبل وتحدياته ووضع وتحريك الأحداث لمواجهة هذه التحديات والتحولات الجديدة ضمن صياغة إستراتيجياً تتحقق النقلة النوعية المستهدفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كما يلي:

الاستنتاجات

- ◀ صياغة الإستراتيجية هو النشاط الذي ينبع من إبداع العقل البشري وليس هناك صيغة مكتوبة من شأنها أن تعطي الإجابة الصحيحة. فصيافة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على المهارات الفردية أو الجماعية التي تختار الاستراتيجيات المناسبة.
- ◀ تعتبر القدرة على إعداد الإستراتيجيات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إحدى أئمن المهارات التسييرية، الأمر الذي يتطلب المعرفة سواء أكانت تفكيراً استراتيجياً (المعرفة كإطار) أو ميزة تنافسية (المعرفة كموضوع) لإحداث التغيير وللحفاظ على مكانتها في السوق.
- ◀ تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف على قيمة رأس المال الفكري، وعلى قدرتها على إدارة رأس المال الفكري لإعداد استراتيجيات ناجحة، واتخاذ القرارات الرشيدة والإنجاز وفق مستوى الأداء المنشود والمخطط له سعياً للارتقاء.

التوصيات

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على التقنيات واستخدامها لتحسين كفاءتها الأساسية، من أجل تعزيز القدرة التنظيمية، وذلك لزيادة قدرتها على المنافسة على أساس كفاءتها الفكرية، التي يجب أن تكون منسجمة استراتيجياً مع أهداف المؤسسة.
- لا بد أن تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رؤية إستراتيجية واضحة المعالم فيما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري،

المراجع و التهميش

¹Mintzberg, Henry, The strategy concept: Five Ps for strategy, California Management Review; Fall 1987; 30, 1; ABI/Inform Global, PP, 11-16.

²إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: 1999 ص3.

³عبد السلام أبو جحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2002، ص، 56.

- ⁴Saporta B. (1986), "Les P.M.E.-P.M.I. face au développement international", Cahiers de recherche n° 50 de l'IAE de Toulouse, Toulouse. Torrès O. (1999), Les PME, Editions Flammarion, Paris, p, 128.
- ⁵Lengnick – Hall C.A. et Wolff, J.A, Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams, Strategic Management Journal, vol. 20, (1999), pp. 1109–1132.
- ⁶ Stewart, T.A., Intellectual Capital: The new Wealth of Organization, New York, Doubleday Currency, 1999.
- ⁷ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة: 2008، ص ص، 33–30.
- ⁸Edvinsson, Leif & Malone, Michael, (1997), Intellectual capital, First edition, Harper Collins publishers, Inc. New York, U.S.A.
- ⁹Koenig , M , The Resurgence of Intellectual Capital, The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today , Vol , 17,sep, 2000.
- ¹⁰J. Guthrie, R. Petty, K. Yongvanich, F. Ricceri, (2004) "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 Iss: 2, pp.282 – 293.
- ¹¹Sache. C., Developing intellectual capital at Skandia, Long Range Planning, V 18, N2, 2002.
- ¹²Seviby, K, Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard, academy of management executive, V 64, N 4, 2001.
- ¹³ Laszlo Fekete, ZsoltBoda, Knowledge, Sustainability, and Corporate Strategies, Presented at the Sixth Trans Atlantic Business Ethics Conference on Ethics, Corporations, and Governance, October,pp, 7–10, 2010, York University, Toronto.
- ¹⁴Nick Bontis, (1998) "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", Management Decision, Vol. 36 Iss: 2, pp.63 – 76.
- ¹⁵ محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته، جامعة شلف: ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- ¹⁶McElory, M. W, (2002), Study: Social Innovation Capital, Journal of Intellectual Capital. Vol,3, n°. 1.
- ¹⁷Anders Löthgren, The legal protection of Structural Capital, School of Economics and Commercial Law Gothenburg University, Suede : Autumn –1999.

- عطية، لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية¹⁸ والاقتصادية، 2008، المجلد 10، العدد 3.
- ¹⁹Mazlan, I., The Influence of intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia, PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia, 2005.
- ²⁰بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب، التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 أبريل 2006.
- ²¹Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. Human Systems Management, 19(1), pp, 39-49.
- ²²Spender, J.-C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), pp, 45-62.
- ²³احمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 404.
- ²⁴Stevenson, H.H., Jarillo, J.C., 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11: pp, 17 – 27.
- ²⁵احمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 404.
- ²⁶محضيه سملالي، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر: العدد السادس، ص 112.
- ²⁷Prahalad, C., Hamel, G., Strategy as a Field of Study, Harper business, New York, 1994, p, 82.
- ²⁸الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 39: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز