

فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل إقتصاد اللاملموسات "دراسة حالة بعض النماذج من الشركات"

د. محمد لمين علون * د. ربيعة قوادرية **

الملخص:

يعتبر رأس المال الفكري مفتاح نجاح المؤسسات، خاصة في ظل إقتصاد اللاملموسات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المعارف والمهارات والخبرات في تحقيق الإبداع والإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كونه يساهم في إغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمات إذا تفاقمت أكثر فأكثر.

والهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري لمواجهة الأزمات من خلال تقديم الإطار النظري لكل من رأس المال الفكري والأزمات ثم التعرف على العلاقة السببية التي تربط بينهما، بالإضافة إلى التطرق لبعض النماذج من الشركات التي استطاعت من خلال رأس مالها الفكري مواجهة الأزمات التي إعترضتها، وفي الأخير عرض أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، إقتصاد اللاملموسات، الأزمات، إدارة الأزمات.

The effectiveness of intellectual capital in the face of crises under the intangible economy "Case study of some models of companies"

Abstract:

the intellectual capital is the key success of institutions especially under intangible economy, which relies heavily on knowledge, skills and experience to achieve creativity, innovation and achieve sustainable competitiveness feature, and also being contributes to seize the opportunities and threats that could lead to a crisis if it aggravated more and more. The aim of this research is to highlight the active role played by

* أستاذ مؤقت - جامعة محمد خيضر - بسكرة .
** أستاذة مؤقتة - جامعة محمد خيضر - بسكرة .

intellectual capital to face crisis by providing a theoretical framework for each of the intellectual capital and crisis and then to identify the relationship between intellectual capital to confront crisis, In addition to identifying some of companies models that have managed through the intellectual capital in facing crisis which has intercepted, finally displaying the most important findings and recommendations related to the research.

Keywords: Intellectual Capital, Intangible Economy, Crisis, Crisis Management.

مقدمة:

يعد رأس المال الفكري أحد أهم الموجودات الاملوسية والتي تسعى المؤسسات جاهدة لإمتلاكها، كونه مصدر من مصادر تحقيق الثروة نظرا لقدرة على الإبداع والإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية، فهو السلاح لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات في ظل إقتصاد الاملوسات، وهو الأساس في بقاء واستمرار المؤسسات. وتعتبر الأزمات من التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي عصر إقتصاد الاملوسات، حيث تبدأ بمشكل صغير فإذا قامت المؤسسة بإيجاد حل له تكون في مأمن، وإذا تجاهلت هذا المشكل تفاقم وأصبح أزمة، قد تؤدي إلى حدوث أضرار وخيمة والقضاء على المؤسسة نهائيا.

ونظرا للخطورة البالغة التي تنتج عن الأزمات، جعلت المؤسسات تبحث في كيفية معالجتها من خلال إدارتها بشكل سليم بما يساهم في التقليل من أثارها السلبية أو حلها نهائيا، ومن أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات في مواجهة الأزمات هو من خلال رأس مالها الفكري، وهو ما سيم التركيز عليه في هذا البحث كأداة فعالة لمواجهة الأزمات، فمن خلال وجود رأس مال بشري قادر على إيجاد حلول إبتكارية لمعالجة الأزمات، ورأس مال هيكلية من خلال استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات التي تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب وأثناء وقوع الأزمات، أيضا يعتبر وجود رأس المال العلائقي من أهم مكونات رأس المال الفكري التي تواجه الأزمات بشكل فعال والذي يقوم على الثقة المتبادلة والولاء الجيد، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر فعالية في مواجهة أي أزمة قد تقع عائقا أمام تحقيقها لأهدافها.

- مشكلة البحث: على ضوء ما سبق فالإشكالية المراد دراستها يمكن صياغتها على النحو التالي: كيف يساهم الرأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل إقتصاد

اللامهوسات؟. ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

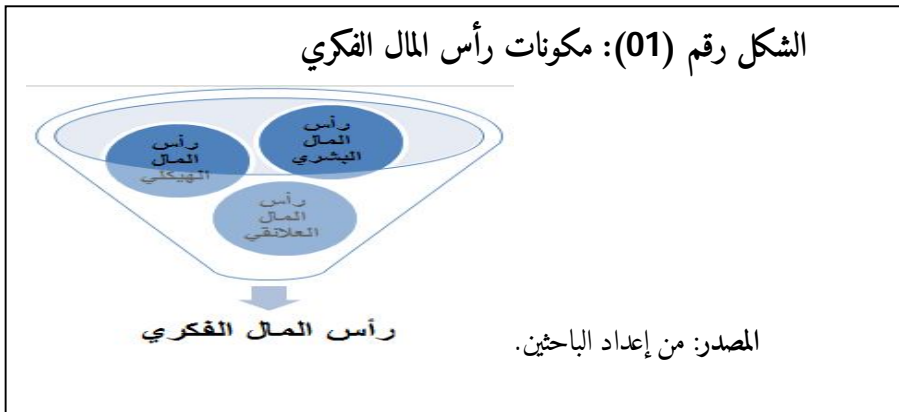
- هل هناك فعالية لرأس المال البشري في مواجهة الأزمات؟
- هل هناك فعالية لرأس المال الهيكلي في مواجهة الأزمات؟
- هل هناك فعالية لرأس المال العلائقي في مواجهة الأزمات؟
- أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته باعتباره أحد المواضيع الحديثة، وكذلك من أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات وضرورة الاستثمار فيه، كونه مصدراً لخلاق القيمة المضافة للمؤسسات، وهو أيضا ذو فعالية في مواجهة الأزمات التي تعترضها، فمع وجود رأس مال بشري ورأس مال هيكلي ورأس المال العلائقي، فإن المؤسسات تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات.
- أهداف البحث: نسعي من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته وأبعاده؛
- التعرف على مفهوم الأزمات وكيفية إدارتها؛
- التعرف على العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بمواجهة الأزمات.
- منهج البحث: اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لفاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات، من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمجلات والدراسات السابقة ومواقع الانترنت التي قمنا بالإطلاع عليها.
- محتويات البحث: تضمنت هذه الدراسة خمس نقاط أساسية تتمثل في:
- أولاً: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية-؛
- ثانياً: الأزمات - مفاهيم أساسية-؛
- ثالثاً: مساهمة رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات؛
- رابعاً: نماذج عن أزمات من الواقع والأساليب التي استخدمت لمواجهتها؛
- خامساً: النتائج والاقتراحات.
- أولاً: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية-

لقد كان الإنتاج هو المحدد الرئيسي لتطور الاقتصاد، فقد كانت الأرض في ظل الاقتصاد الزراعي هي محور الإنتاج، أما الاقتصاد الصناعي فقد ركز اهتمامه على عامل رأس المال المتمثل في الآلة، أما اقتصاد الالمهوسات فقد صب اهتمامه على عامل المعرفة باعتبارها المحدد الأساسي للإنتاج. ويعرف اقتصاد الالمهوسات بالاقتصاد الذي يقوم على المعلومات من الألف إلى الياء، أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد

في العملية الإنتاجية، والمعلومات هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، والمعلومات وتكنولوجياها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، وربما يقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات، وربما تشمل البحوث العلمية والخبرات والمهارات، وكلاهما صحيح المهم أن هذا الشكل من الاقتصاد هو نفسه اقتصاد المعرفة أو اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد الرقمي وهو نفسه الاقتصاد ما بعد الصناعي¹، وبالتالي فإن توفر رأس المال الفكري هو أحد مقومات اقتصاد الاملهوسات.

1/ مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته: لقد تعددت التعاريف التي قدمت لرأس المال الفكري حيث عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) "أنه القيمة الاقتصادية التي تنشأ عن صنفين من الأصول غير الملموسة في المؤسسات وتمثل في رأس المال البشري والتنظيمي (الهيكلية)"²، كما عرفه (توماس ستوارت) على أنه "المعرفة المفيدة للمؤسسة والتي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مالاً إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن إستخدامها لصالح المؤسسة"³. أما (Hamel and Brahalad, 1994) فقد قدموا تعريفاً لرأس المال الفكري على أنه "قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على جميع المنافسين، وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر للهيبة التنافسية"⁴.

ومن خلال التعاريف التي تم التطرق إليها سابقاً يتضح أن رأس المال الفكري هو نتاج تفاعل ثلاث مكونات من الموارد غير الملموسة، كما هو مبين في الشكل التالي:



1/1- رأس المال البشري: يمكن تعريفه بأنه "المعرفة والمهارات والقدرات التي اكتسبها الأفراد والذين يثبتون قدراتهم من خلال معدل الإنتاج، ومنه فإن رأس المال البشري يتضمن كل القدرات والمهارات الفطرية والمكتسبة خلال فترة التعليم والخبرة والتجارب المكتسبة في العمل"⁵، ويرى (Stewart) أن مصطلح رأس المال البشري يطلق على الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات

والخبرات والاعتقادات والمواقف ومن بين الإستراتيجيات الملائمة لإدارته هو استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه وذلك من أجل تشجيع الإبداع والمرونة⁶، كما يمكن تعريفه بأنه "المهارات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملون خلال مدة خدمتهم"⁷.

2/1- رأس المال الهيكلي: قُدم له تعريف مفصل من قبل (youndt) على أنه "المعرفة التي تمتلكها المؤسسة فعلاً"⁸، ويرى (Nick Bontis et al, 2000) أن رأس المال الهيكلي يتضمن كل مخازن المعرفة في المؤسسة ماعداً المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد والتي تتضمن قواعد البيانات، والمستندات، والبرامج الجاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي Hardware وهياكل تنظيمية وأي شيء له قيمة للمؤسسة أفضل من القيمة المادية، ويقصد به أيضاً "المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي"⁹.

3/1- رأس المال العلائقي (الزبوني): ويعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسها وأي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج ذو خدمة وفي كثير من الأحيان تقيد المؤسسة من اختيارها وقدرتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة¹⁰. ويعرف أيضاً بأنه "المعرفة المشتقة من شبكة العلاقات التي تربط بها المؤسسة من الداخل والخارج وتتضمن الزبائن والموردين وغيرهم"¹¹.

ومنه فإن الاستثمار في رأس المال الفكري سيؤدي إلى تحقيق نتائج ومنافع طويلة الأجل تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات وتحسين العلاقات بين الموردين والزبائن.

ثانياً: الأزمات - مفاهيم أساسية-

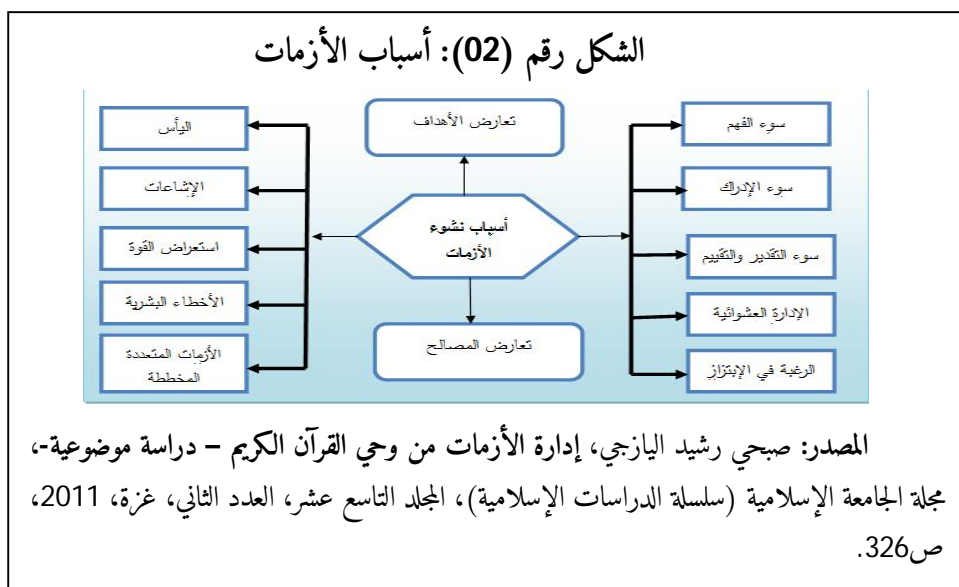
إن التغييرات المتسارعة للبيئة التي تنشط بها المؤسسات، جعلتها تعيش في حالة اضطراب وعدم اليقين، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات التي لا تستطيع السيطرة على هذه الاضطرابات فإنها تكون في حالة أزمة، ويجب عليها الخروج منها من خلال إدارة هذه الأزمة.

1- تعريف الأزمات: لقد أصبح مصطلح الأزمات من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، فهي تؤثر على الدولة وعلى المجتمعات وعلى المؤسسات... الخ.

وتعرف الأزمات حسب جون بيرت بأنها "سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ

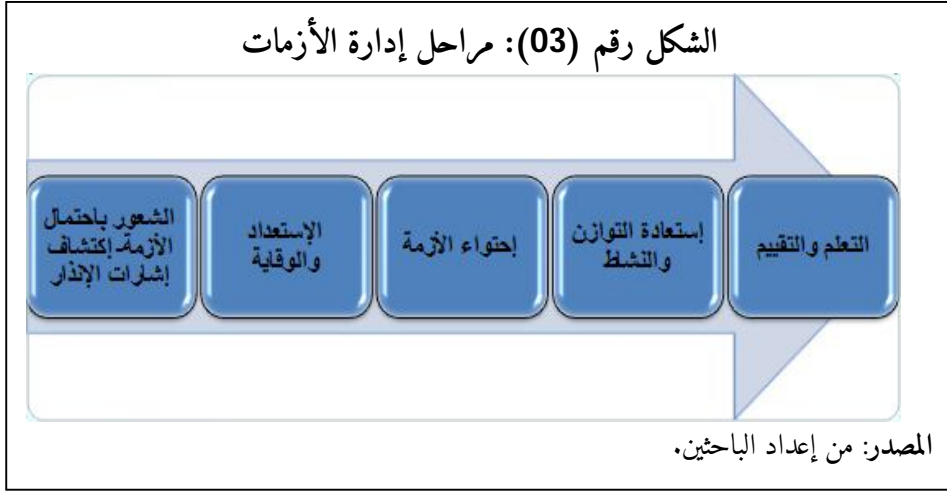
بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة".¹² وعرفت من قبل (Coombs. W, 2011) على أنها "تصور أو حدث لا يمكن التنبؤ به وتهدد كل من لهم علاقة بالمؤسسة، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير في أداء المؤسسة وتحقيقها نتائج سلبية".¹³ وتختلف الأزمة عن الكارثة كونها تنشأ منها كما تسببها، وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تنشأ بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها، وكذلك التدريب عليها، فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين، إذ تمثل انهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والإجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة، مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف عدم التأكد التام، بينما تتطوى الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل للممتلكات والبنى التحتية.¹⁴

2- أسباب الأزمات: يمكن أن نتعرف على أسباب الأزمات من الشكل التالي:



3- إدارة الأزمات: إن وجود أزمة يتطلب معالجتها من خلال إدارتها بشكل سليم، وهناك العديد من التعاريف التي قدمت لإدارة الأزمات حيث عرفها (Fink, 2002) بأنها "إزالة الكثير من المخاطر وعدم اليقين التي تسمح بتحقيق المزيد من السيطرة على مصير المؤسسات".¹⁵ أما عبد الفتاح الصيرفي فعرفها بأنها "منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة".¹⁶ ومن أجل أن تكون إدارة الأزمات ذات فعالية لا بد للمؤسسات أن تكون على علم بجميع

المراحل المتبعة في هذه العملية حيث قسمها (Ian Mitroff's, 1994) إلى المراحل التالية:



ثالثاً: مساهمة رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات

إن ضمان مواجهة فعالة للأزمات يستلزم توفر رأس مال فكري، هذا الأخير الذي يتكون من خلال ثلاث عناصر كما ذكرنا سابقاً وهي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي)، وكل عنصر من هذه العناصر يساهم بشكل فعال في مواجهة الأزمات:

1/ فعالية رأس المال البشري في مواجهة الأزمات: إن الأزمات مهما كان نوعها تتصف بعدة مميزات أهمها المفاجأة، وتصاعد الأحداث، نقص المعلومات، فمقدان السيطرة، غياب الحل السريع، وانتشار الذعر، وهو ما يجعل شخصاً واحداً لا يستطيع مواجهة هذه الصفات، وهو ما يستدعي جهود كافة الأفراد، ومن هنا يعتبر رأس المال البشري أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري الذي يساعد في مواجهة الأزمات نظراً لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات التي تساعد على الإنذار المبكر للأزمة، ويساعد في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة من خلال التفكير الإبداعي وإيجاد حلول إبتكارية، وإمكانية التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج، فالفرد الذي يمتلك مهارات ومعارف وقدرات يستخدمها للوصول إلى حلول للمشاكل أو اتخاذ القرارات الفاعلة والسريعة، والاستجابة الفورية السريعة للأزمة.¹⁷

2/ فعالية رأس المال الهيكلي في مواجهة الأزمات: كما ذكرنا سابقاً فإن رأس المال الهيكلي يتكون من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأنظمة التشغيل والعمليات

والإجراءات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنظمة البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية، الثقافة التنظيمية والقيادة، وتساعد معظم هذه المكونات بشكل فعال في مواجهة الأزمات، فمن خلال وجود قيادة واعية في المؤسسة والتي لديها القوة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي، ومما يقع في الوقت الحاضر، ووجود نظام اتصالات تكنولوجية متقدمة فمن خلال استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، ومع وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين في مواجهة الأزمات.¹⁸

3/ فعالية رأس المال العلائقي في مواجهة الأزمات: بالرغم من أن الأزمة تتطلب وجود رأس مال بشري أكثر من أي شيء آخر، أيضا هي تتطلب رأس المال العلائقي الذي يرتبط أكثر برضا الزبون وتمسكه واعتزازه بالمؤسسة واستمرارية التعامل معها وقدرتها على إستبقائه لديها والاهتمام بأرائه ومقترحاته، والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، واشترائه في أعمال المؤسسة وصفقاتها التجارية¹⁹، كما يرتبط بعلاقة المؤسسة بمورديها ومنافسيها. وفي ظل وجود أزمة لا بد على المؤسسة أن تركز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن والموردين والمساهمين، وهو ما يجعل كل من له علاقة من هؤلاء ذوي الولاء الجيد يساهمون في إعطاء آرائهم ومقترحاتهم بشأن هذه الأزمة، كما ينبغي على المؤسسة اعتماد سلوكيات لبدأ الثقة وتقدير المخوف وترسيخ المصادقية التي تستند على السلوك السابق للمؤسسة والذي يستخدم للتنبؤ بسلوك المؤسسة المستقبلي.²⁰

وبالتالي فإن وجود موارد بشرية مؤهلة تعرف كيفية التصرف عند وقوع الأزمات، وضمان قيامهم بتوظيف الموارد المتاحة للمؤسسة، عن طريق تكامل أدوار العنصر البشري مع دور الاتصال، ودور المعلومات ودور القيادة لتشكيل جبهة واحدة قوية ومتمينة قادرة على مواجهة الأزمة²¹، أيضا بوجود زبائن وموردين ومنافسين ذوي الولاء الجيد، وهو ما يشكل رأس مال فكري للمؤسسة. والشكل التالي يبين العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بمواجهة الأزمات.

الشكل رقم (02): رأس المال الفكري ومواجهة الأزمات



المصدر: من إعداد الباحثين.

رابعا: نماذج عن أزمات من الواقع والأساليب التي استخدمت لمواجهتها بعد أن تعرفنا سابقاً على أهم المفاهيم النظرية لكل من رأس المال الفكري وادارة الأزمات وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، سنقوم من خلال هذا المحور بعرض تجارب لبعض الشركات التي تعرضت لأزمات، ومن خلال رأس مالها الفكري استطاعت التغلب عليها وإيجاد حلول لها.

1- أزمة شركة FORD MOTOR: تعتبر شركة فورد من أكبر 10 مصنعي السيارات في العالم، تتمتع سياراتها ولاسيما فورد كراون فيكتوريا بشعبية كبيرة، وتعتبر من أضخم شركات العالم في إنتاج السيارات، وبعد ثورة التكتلات الاقتصادية ضمت إلى فورد ودجمت معها شركات أخرى، وأصبحت هي المعنية بإنتاج وتطوير وتصميم كل من جاكوار ولاند روفر وميركوري واستون مارتن ولنكولن وقطاع السيارات في فولفو. ويتواجد في الشركة العديد من المهندسين والخبراء والمصممين من ذوي الكفاءة والخبرة والذين أوصلوها لما هي عليه الآن.²² وتعرضت الشركة عام 2000 إلى أزمة بسبب مشاكل في مكابح سياراتها الهجينة، وقامت بالاعتماد على رأس مالها الفكري المتمثل في إيجاد حلول إبتكارية لهذه الأزمة، من خلال وسائل الإعلان على تأكيدها أن وسائل إصلاحها متوفرة على الفور، وسارعت إلى إيضاح الوضع من خلال موقعها على الانترنت "تلقينا معلومات عن شعور بعض السائقين بنظام فرامل مختلف حين ينتقل نظام المكابح الخاص بالسيارات الهجينة للعمل بالنظام التقليدي، وحتى وإن كانت السيارة تحافظ على قدرتها على التوقف كاملة فإن السائقين يمكن أن يشعروا أنهم يفقدون السيطرة على السيارة"، أيضا قامت الشركة بتزويد زبائنها مجانيا بتحديث للجيكة المعلوماتية وذلك لتفادي هذا الانتقال "غير المجدي" في نظام الفرامل.²³ كما قال الرئيس التنفيذي ألان مولالي أن شركة فورد قد برهنت على قدرتها على إصلاح ما تضرر من أعمالها كان الأمر شاقاً، لكن فورد نجحت في إغلاق بعض المصانع

وخفض عدد الوظائف وإلغاء بعض الوكالات وتعديل حجمها من جديد كي يتلاءم مع تصنيع السيارات مع طلب السوق (عوضاً عن وضع الحوافز المقلصة للأرباح على سيارات لا يريد شراءها أحد)، وفي غضون ذلك، تواصل فورد الاستثمار في منتجات جديدة، ما أكسبها مصداقية عالية. وقال بوب شانكس المدير المالي لشركة فورد "لقد واجهنا تحديات خطيرة في نواح أخرى من العمل فيما مضى، ونجحنا في التعامل معها من خلال خطة فورد الموحدة، إننا نواصل استخدام خطتنا كدليل للتعامل مع التحديات والفرص في عملياتنا الأوروبية الحيوية، من السابق لأوانه أن نخوض في تفاصيل خططنا التي نضعها للتجاوب مع الوضع في أوروبا، لكننا سنستمر في إطلاع جميع الجهات المعنية على طبيعة خططنا حين يكون التوقيت مناسباً".²⁴

من خلال العرض السابق اتضح لنا أنه لولا وجود رأس مال فكري لما استطاعت شركة فورد أن تواجه هذه الأزمة، فمن خلال وجود مهندسين وخبراء ومصممين من ذوي الكفاءة والخبرة الذين استطاعوا أن يستجيبوا بسرعة للأزمة وإيجاد حلول إبتكارية، كما أنها استطاعت التغلب على الأزمة من خلال وجود قيادة فعالة، وبالاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساعدت الشركة بإيصال المعلومات حول الأزمة في الوقت المناسب وبدقة، أيضاً نجد أن للشركة زبائن أوفياء مما جعلها تتغلب على هذه الأزمة وتحافظ على مكائتها في السوق.

2- أزمة شركة زيروكس Xerox: لقد كانت شركة زيروكس في 1976 مسيطرة تماماً على سوق آلات التصوير المكتبية، وبعد مرور خمس سنوات دخلت اليابان سوق صناعة آلات التصوير، ومنذ ذلك الحين بدأت أرباح زيروكس في الانخفاض حتى وصلت نسبة انخفاض الربح إلى 50%، ومن أجل إدراك هذه الأزمة قامت بتبني برنامج للتطوير يعتمد على فكرة البذماركية أي الأطر المرجعية في طرق وأساليب الإنتاج، وبدأت الفكرة بمقارنة الشركة بشركات أخرى تحقق نتائج متميزة وتتعلم منهم. وقامت الشركة بدراسة طرق المنافسين وأساليبهم في تطوير المنتج وضبط ورقابة التكاليف وأساليب وقنوات التوزيع وطرق البيع والتسويق بالإضافة إلى كافة الأنشطة المساعدة المرتبطة بهذه المجالات، فضلاً عن دراسة التقنيات المستخدمة لدى المنافسين وكيفية استخدامها والتنظيم الملائم، وبعد الدراسة أظهرت النتائج أن تكاليف زيروكس أعلى بكثير من تكاليف المنافسين، فثلاً تكلفة التصنيع في زيروكس لآلة واحدة تساوي سعر البيع لنفس الآلة التي تنتجها اليابان في الوقت الذي يمثل هذا السعر تكلفة التصنيع + التكاليف الأخرى غير المباشرة + هامش الربح. في ضوء ذلك أدركت الشركة أن مجرد وضع خطة إستراتيجية وحدها لن تمكن الشركة من مجارات الشركات اليابانية، مع الأخذ في الاعتبار أن عدد الوحدات المعيبة في إنتاج زيروكس 30.000 ألف وحدة لكل مليون آلة، أما المنافسون فقد بلغ الإنتاج المعيب 10.000 وحدة فقط، لهذا رأت

الشركة أن الطريقة الوحيدة الملائمة لتصحيح الأوضاع هي البذشماركية أي الأطر المرجعية²⁵، وهي ما توصل إليه مهند سوها ومدراءها ومفكروها وهو ما يشكل رأس المال البشري للشركة، مما يفسر لنا أهمية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات.

3/ أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت: في 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي تمثل في أن البسكويت الذي تنتجه الشركة Z يحتوي على دهن الخنزير، واستمرت الإشاعة لمدة تزيد عن ثلاثة أشهر، ومن نتائجها هو زيادة حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظراً لعدم إقبال التجار على الشراء، حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا تمويل بعض توسعات الشركة، وتحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون والذي انتهى مدة صلاحيته وقامت بتخفيض طاقها الإنتاجية بشكل كبير. وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات، ولكن لم تثمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة، بعد ذلك قام باستخدام الشركة أحد الخبراء وعرضت الموقف عليه في اجتماع مجلس الإدارة، وقد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له والتصرف على أن تؤخذ توصيات بكل جدية ويتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال 24 ساعة على الأكثر، وفي هذه المدة تم إعداد التقرير وعرضه على مجلس الإدارة وتمت الموافقة عليه، وجاء في التقرير أن الشركة لبد أن تستخدم عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه، كذلك عينة من المواد الخام وتحليلها بختبرات وزارة الصحة، وإعلان نتيجة الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف والمجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة، وإصدار شهادة رسمية بذلك وإعلانها بالصحف، إضافة إلى تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال لمصانع الشركة والمخازن ووسائل النقل للتعرف على أساليب التصنيع والتخزين والنقل والتغليف، وشراء مساحة زمنية من التلفزيون 20 دقيقة لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل، والإعلان عن جائزة كبرى لمن يثبت أن البسكويت المصنوع به نسبة من دهن الخنزير، والإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك والرد على جميع الشكاوي فوراً، وتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% تقريباً.²⁶

من خلال ما سبق تبين أنه لولا الخبير الذي استعانت به الشركة لما استطاعت أن تتغلب على هذه الأزمة، وذلك من خلال ما قام به من إيجاد حلول فعالة لمواجهة الأزمة، وهو ما يؤكد لنا فعالية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات.

خامسا: النتائج والاقتراحات

أولا: النتائج

- يعتبر رأس المال الفكري في المؤسسات من أهم مصادر خلق القيمة المضافة في ظل اقتصاد الاملوسات؛
- إن وجود أزمة يتطلب إدارتها بشكل سليم من خلال مراحلها التي تتمثل في: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة التوازن والنشاط، التعلم والتقييم؛
- يتكون رأس المال الفكري من خلال تفاعل ثلاث عناصر تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي؛
- كلما كانت المؤسسات تمتلك رأس مال الفكري كلما كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات من خلال رأس المال البشري والهيكلي والعلائقي وهو ما لاحظناه من خلال تجارب الشركات التي تم عرضها سابقا؛
- إن الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات وقدرات هم الأكثر فعالية في التخطيط السليم لإدارة الأزمات من خلال التفكير الإبداعي وإيجاد حلول إبتكارية، وإمكانية التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج؛
- إن وجود نظام معلومات جيد يساهم في مواجهة الأزمات من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الأزمة في الوقت المناسب مما يسهل القرار لمواجهتها؛
- إن وجود زبائن ذو ولاء عالي يساعد في مواجهة الأزمات من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول الأزمة.

ثانيا: الاقتراحات

- على المؤسسات الاستثمار في رأس المال الفكري من أجل مواكبة التغييرات التي تحدث في المحيط، والوقوف على كل ما هو جديد، والإبداع والابتكار؛
- يجب على المؤسسات القيام بتدريب الأفراد وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمات، من خلال إجراء تدريبات لهم لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها الشركة، للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها؛
- ضرورة وجود خطط جاهزة وسيناريوهات لإدارة الأزمات من خلال رأس المال الفكري، ويتم تحديثها بصورة مستمرة واختبارها بشكل فعلي للتأكد من صلاحيتها؛

- يجب على المؤسسات الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات بدلاً من الهياكل الهرمية؛
- ضرورة قيام المؤسسات بوضع فريق خاص بإدارة الأزمات.
- الهوامش والمراجع:

¹ - بداوي مصطفى، غردي محمد، الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/ 29 أبريل 2009، ص02.

² - Philip Stiles and Somboon kulvisaechana, Human capital and Performance: judge institute of management, university of combridge, combridges business school, USA, 2003, p05.

³ - توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد19، القاهرة، 1997، ص02.

⁴ - محمد محسن عوض، نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة، بحث مقدم لتأهيل في الدكتوراه، تخصص محاسبة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2010، ص05.

⁵ - Alexander Marry and Andrew sharpe , human capital and Productivity in British Colombia, CSLS Research report, centre for the study of living standard, university of british, british,2011, p02.

⁶ - Teresa Torres cornas and Mario Aria –oliva- , E-human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing , united states of America, America, 2005 , p37.

⁷ - Charlence Rowena van ZYL, intellectual capital and market- ing strategy intersect for increased, sustainable competitive advantage, dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister commerce in strategic management, uni- versity of Johannesburg , south Africa, p83.

⁸ -Michael Armstrong, Human Resource management practice, kogan page, 11th, edition, London and Philadelphia, 2009, p68.

⁹ - Nick Bontis, et al, Intellectual capital and business perfor-

mance in Malaysian industries, Journal of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2000 , p05.

¹⁰ - مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 14/13 ماي 2008، ص 04.

¹¹ - Michael Armstrong, Op. cit, p68.

¹² - أحمد يوسف عربقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" -التحديات-الفرص- الآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، ص 07.

¹³ - Office of Communications and Marketing, Message Dissemination in a Crisis, Emergency Communications Plan, Auburn University, Reviewed and updated November 3, 2010 , p03. For more information: www.auburn.edu/emergency.

¹⁴ - إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011، ص 50.

¹⁵ - Dominic. C, Claudia. V, Crisis Management -what is it and how is it delivered ?, The Cabinet Office, in partnership with the British Standards Institution, recently published a Publicly Available Specification, uk, 2011, p07.

¹⁶ - محمد عبد الفتاح الحصري، مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص 311.

¹⁷ - أحمد يوسف عربقات، مرجع سابق، ص 07.

¹⁸ - المرجع نفسه، ص ص 07-14.

¹⁹ - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 231.

²⁰ - إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سابق، ص 58.

²¹ - أحمد يوسف عربقات، مرجع سابق، ص 04.

²² - شركة فورد، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 28 فيفري 2014، على الموقع: http://ar.wikipedia.org/wiki/شركة_فورد.

²³ - شركة فورد تعلن عن مشاكل مكابح في بعض سياراتها، صحيفة الوسط

البحرينة، العدد 2709، الجمعة 05 فبراير 2010، على الموقع:
<http://www.alwasatnews.com/2709/news>

²⁴ - فورد قلقة وينبغي أن تكون كذلك، صحيفة فوربس، الشرق الأوسط، 2012،
على الموقع: <http://www.forbesmiddleeast.com>

²⁵ - عبد السلام أبو قحف، رنا عيتاني، ثقافة انحرافات وإدارة الأزمات، الدار
الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص ص 19-20.

²⁶ - محمد رشاد الجملاوي، إدارة الأزمات - تجارب محلية وعالمية -، أبو المجد
للطباعة، ط2، القاهرة، 1995، ص ص 98-99.