

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس (ENIE ، CMA ، مطاحن عزوز، مجمع حسناوي)

أ. زلماط مريم
جامعة تلمسان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على راس المال الفكري ودوره في استمرارية وخلق القيمة داخل المؤسسة الجزائرية حيث اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم، ولهذه الدراسة قد تم اختيار اربعة مؤسسات عمومية وخاصة والمتمثلة في ENIE، CMA SAMPO، شركة عزوز و مجمع حسناوي مجتمعا للبحث محاولين اظهار وتحليل الواقع الحالي للأصول الفكرية التي تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة كما انها تعتبر من اهم المحددات التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: راس المال الفكري، راس المال البشري، راس المال الهيكلية، راس المال العلائقي، الميزة التنافسية، خلق القيمة.

Abstract :

This study aims to identify the intellectual capital and its role in the persistence and value creation within the Algerian institution where we have adopted in this research on descriptive and analytical approach in the presentation of concepts. Four public and private institutions have been selected, ENIE, CMA SAMPO, Azzouz company and complex Hasnaoui society for research, trying to show and analyze the current situation of intellectual assets that represent the invisible force that will ensure the survival and persistence of the institution as it is one of the most important determinants of competitiveness of the enterprise.

Key words: intellectual capital, human capital, the head of the structural capital, relational capital, competitive advantage, create value.

المقدمة:

في بيئة الأعمال الحالية، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة هي النمو والاستمرارية وتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها وحيث في هذه البيئة تزداد فيها الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، العمليات تتغير بسرعة. فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة Knowledge Age. وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لإستمرارية والتطور.

ويعتبر الإستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من تخفيضات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الإبتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري.

انطلاقاً من خلفيات هذه الدراسة نطرح الإشكالية من خلال التساؤلات التالية:

كيف يساهم راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة الجزائرية؟

دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

لذلك فإن الدراسة الحالية، تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو رأس المال الفكري؟
- ما هي مكونات رأس المال الفكري؟
- ما هي آليات بناء رأس المال الفكري؟
- كيف يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة؟

I. تحليل مفهوم الرأس المال الفكري:

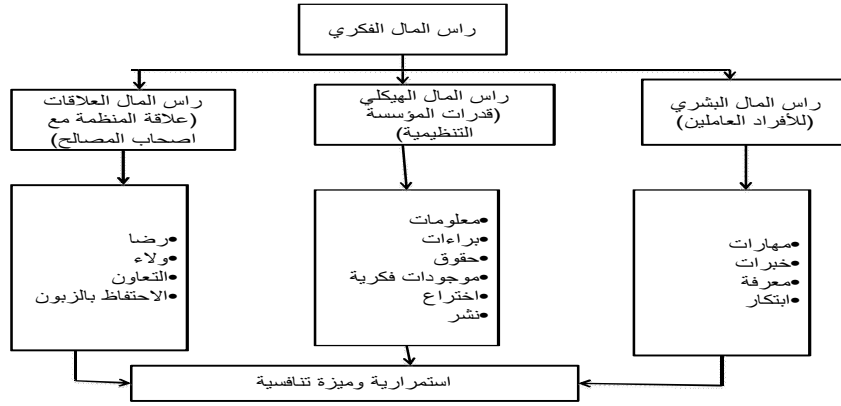
إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فما هو رأس المال الفكري؟

هو ظاهرة قديمة. بمعنى جديد ويعد (Ralph Stayer) مدير شركة (John sonville) للأطعمة أول من اطلق عبارة الرأس المال الفكري وذلك عام 1990، حيث قال: (في السابق كانت المصادر الطبيعية اهم مكونات الثروة القومية واهم موجودات الشركة، بعد ذلك اصبح رأس المال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو اهم مكونات الشركات والمجتمع، اما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية واغلى موجودات الشركة¹. وفي سنة 1992 قام ليف ادفونسون Leif Edvinsson بتعريف مصطلح الرأس المال الفكري في اطار بحثه حول تطوير طرق تسيير الأفراد حيث يرى ان الأصول الغير ملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالاضافة إلى عدم التاكيد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنوؤ بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، الا ان هذه الأصول تعتبر من اهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة. وبعد مرور خمس سنوات وبالتعاون مع ميشال مالون Michael Malone نشرو نتائج اعمالهم في كتاب بعنوان (الرأس المال الفكري للمؤسسة) هذا المفهوم يحاول تعريف الثروات الخفية للمؤسسة، سواء كانت تساهم في خلق القيمة ولا تظهر في الحسابات المالية وبالتالي هي الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية². وتعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD، 1999) على انه: "القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير ملموسة لمنظمة ما: رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري. اما دروكر (Drucker، 1990) يرى ان الرأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم اذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها من المؤسسات الأخرى. ويرى ديفي (Dave، 1998) إلى ان رأس المال الفكري يعني الكفاءة مضافا اليها الالتزام بالأداء. ومن خلال هذه التعاريف والدراسات يمكن ان نستنتج ان الرأس المال الفكري هو الرأس المال البشري والذي يتمثل في القدرات العقلية والفكرية، المهارات والخبرات المميزة التي يمكن ان تستفيد منها المؤسسة بالاضافة إلى الرأس المال الهيكلية (التنظيمي) والذي يتمثل في الأصول الفكرية والبنية التحتية للمؤسسة والعلاقات داخل وخارج المؤسسة هذه كلها تسمى اصول غير ملموسة وغير مادية تساهم في خلق ثروة وكما سماها Bontis القيم الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، كما انها تعتبر من اهم محددات الميزة التنافسية للمؤسسة.

II. مكونات رأس المال الفكري

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

من خلال البحوث والدراسات نلاحظ بان غالبية الباحثين قدموا مكونات اخرى الا انها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة : رأس المال البشري، راس المال الهيكلي (التنظيمي)، راس المال العلائقي (الزبوني)³



الشكل: مكونات الراس المال الفكري من (اعداد الباحث)

III. آليات بناء راس المال الفكري ومتطلبات تطويره:

- 1- استقطاب الراس المال الفكري: لقد تم حصر عدد من الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب وهي:
 - أ. شراء العقول من سوق العمل
 - ب. شجرة الكفايات:
 - ج. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:
- 2- صناعة الراس المال الفكري: وسنوضح بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة الراس المال الفكري فيما يلي:
 - أ. خريطة المعرفة
 - ب. بناء الأنسجة الفكرية
 - ج. القيادة الذكية
- 3- تنشيط راس المال الفكري: هناك عدد من الطرق الأكثر فعالية في هذا الاتجاه لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الادارة والأفراد العاملين، وتمثل هذه الطرق فيما يلي:
 - أ. عصف الأفكار
 - ب. حلقات السيطرة النوعية
 - ج. الادارة على المكشوف
- 4- المحافظة على راس المال الفكري: بعد عملية بناء راس المال الفكري وتطويره من خلال استقطابه، صناعته، وتنشيطه قد يعتبر كلفة بالنسبة للمنظمة واستثمارا لها يجب المحافظة عليه، وللمحافظة على راس المال الفكري يجب على المنظمة اتباع استراتيجيات عمل ذات قواعد عقلانية
- 5- راس المال الفكري ودوره في خلق القيمة:

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

1- راس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية:

يرى Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المؤسسات، لذلك يجب تنمية كفاءات تلك الموارد وتحفيزها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وتشير ادبيات الإدارة الاستراتيجية الى ان المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب ان تتوفر فيه الخصائص التالية:

- 1) ان يكون المورد ثميناً: معنى ذلك أن هذا المورد الثمين يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات واساليب جديدة في الانتاج والخدمات، وبالتالي يضيف قيمة للشركات.
- 2) ان يتسم بالندرة: أي أنه يجوي على خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات في وقت قياسي.
- 3) لايمكن تقليده بسهولة: ان كل منظمة لها المعرفة الخاصة بها وبصممتها المميزة والتي استطاعت بناءها في مدة زمنية قصيرة.
- 4) لا يمكن احلال بديل محله: يرتبط بالقدرة المميزة لتعاون العاملين داخل المنظمة فالمشاركة بين العاملين لا يمكن ان يحل محل المعرفة السابقة لذلك

ومن خلال هذه خصائص نلاحظ انهما تتطابق على الراس المال الفكري.

سوف نعرض مجموعة من النتائج التي تبين أهمية راس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه النتائج كانت نتيجة لأعمال سارت على مستوى وحدات الأعمال (unité d'affaire) دراسة حالة (PIMS).

- لا يوجد فرق بين الربح والحصة السوقية.
- لا يوجد اي ارتباط بين الجودة الملموسة من طرف الزبون والحصة السوقية.
- النشاطات التي تنظم براءات الاختراع، المهارات المنتوجات والعمليات، تسجل لنا نجاح كبير في ربح حصص سوقية وفي وضعية قوية للدفاع ان قارنا.
- يوجد ارتباط بين الاستثمار في التسويق، سمعة المؤسسة ووضعيته في السوق
- هناك ارتباط بين الاستثمار والبحث والتطوير، الشهادات (licences) كلما استثمرنا في البحث والتطوير كلما ارتفع مستوى الشهادات والاختراعات، مع ذلك هذه العلاقة هي غير خطية لكن يمكن اعتبارها داخل ابعاد : من البلديهي ان نثبت بان القدرة التنافسية تتمحور على مجموعة من العوامل، قدرة الأنشطة في ربح حصة في سوقها المستهدف وان لا تكون مرتبطة بمتغير واحد (التكلفة، السعر، الجودة النسبية، الابتكار، انتاج الملكية الفكرية، التركيز على الزبون او تسريع رد الفعل) ولكل عنصر اهميته. مؤخوذ عن PIMSassociates⁴

2- أهمية راس المال الفكري في تطبيق ادارة الجودة:

ان المواصفات تعتمد على خمسة محاور رئيسية:

- ❖ نظام ادارة الجودة.
- ❖ مسؤولية الادارة.
- ❖ تحقيق المنتج.
- ❖ القياس والتحليل والتحسين.

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

ففي البند السادس من المحور الثالث (ادارة الموارد) نصت المواصفة في البند الفرعي (2.6 الموارد البشرية) تحت الفقرة (1.2.6) ينبغي ان يكون الأفراد المؤثرين في جودة المنتج ذوي كفاءة واختصاص على اساس التعليم المناسب، التدريب، المهارات والخبرة. (15: ISO9001,2000)

ودعما وتاكيدا على ضرورة استعمال راس المال الفكري في التطبيق الفاعل لنظام ادارة الجودة تم ادراج الفقرة (2.2.6) في المواصفة ISO9001 تحت مسمى (الأهلية والتوعية والتدريب)

ولأهمية راس المال الفكري في تطبيق ادارة الجودة فان مواصفة ISO 9004 الارشادية قد اعطت مفهوما ادق وذلك من خلال البند الفرعي (2.2.6 الأهلية والتوعية والتدريب)، فبالنسبة للفقرة (1.2.2.6 الأهلية) اكدت على الادارة ضمان توفر الكفاءات اللازمة لفاعلية تشغيل المنظمة وكفاءتها. وعليها الأخذ بعين الاعتبار تحليل الاحتياجات الحالية والمتوقعة من الكفاءات المقارنة بالكفاءات الموجودة في المنظمة وتحديد الحاجة لها (9: ISO 9004,2000) ⁵.

IV. راس المال الفكري داخل المؤسسة الجزائرية:

سوف ندرس النتائج التي تطرقنا اليها في الدراسة الميدانية لكل حالة وذلك من خلال جدول نوضح فيه الشركة ووظيفتها غايتها ظروفها والمنافسين المحتملين:

الشركة ووظيفتها	غايات الشركة	ظروف الشركة (نقاط القوة والضعف)	المنافسة
شركة عزوز	• التنوع في	• نقاط القوة:	للمطاحن عزوز
شركة متوسطة	المنتج	- منتج متنوع	منافسين محليين كثر
وهي شركة ذات	• تحقيق الربح	- علاقة جيدة مع الموردين	ولهم مركزهم في
المسؤولية المحدودة		- عتاد جديد وجيد	السوق مثل الظهرة
مطاحن عزوز		- اليد العاملة من الناحية التقنية مؤهلة	، السفينة، عمر بن
وشركة CAPAC		- التنظيم الأساسي والبسيط موجود	عمر
لصناعة العجائن		- تملك اطارات ذوي خبرة	
والكسكسي		- الاعتماد على النموذج التaylorي في عملية	
		التسيير اي القرارات يتخذها فقط المالك	
		- الكفاءات البشرية موجودة	
		• نقاط الضعف:	
		- طرق الصيانة منعدمة	
		- عدم اعطاء اهمية للمعلومات وخاصة	
		بالنسبة للمستهلك	
		- غياب كلي للتنسيق بين عناصر الهيكل	
		التنظيمي	
		- الاعتماد على النموذج التaylorي	
		- ولد عدم احساس العامل بالمسؤولية	

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

	والانتماء		
	- عدم الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام فقط بالجانب التجاري		
تواجه المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE منافسة كبيرة من طرف العديد من المؤسسات نظرا لأن الصناعات الالكترونية ذات استهلاك واسع سواء كان ذلك من طرف مؤسسات محلية او اجنبية ومن اهم منافسيها: SONY, PHILIPS, Condor,Samsung وكلهم منافسين اقوياء	<ul style="list-style-type: none"> • نقاط القوة: <ul style="list-style-type: none"> - الجودة العالية للمنتجات - طريقة البيع بالتقسيط عبر الخدمات الاجتماعية وهذا ما يساعدها في بيع كمية اكبر من المنتجات - تحظى منتجات ENIE بسمعة جيدة وسط المستهلك الجزائري - الأسعار مناسبة مقارنة مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري بسبب انخفاض تكاليف الانتاج. • نقاط الضعف: <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق - ارتفاع اسعار المنتجات مقارنة مع المنتجات المنافسة خاصة Condor 	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع المنتجات التامة الصنع عبر كامل التراب الوطني بإتباع أحسن الطرق في التوزيع. - العمل على إضافة السمة المحلية على المنتج. - تمويل السوق الوطنية و المتاجر بالأجهزة و قطع الغيار الإلكترونية. - ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي 	ENIE شركة ذات الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وهيكلها التنظيمي
ان السوق الجزائرية في مجال العتاد الفلاحي تشهد منافسة اجنبية ولذلك يجب على المؤسسة مواكبة هذه الشركات من	<ul style="list-style-type: none"> • نقاط القوة: <ul style="list-style-type: none"> - الجودة العالية للمنتجات - الممول القوي المشهور بالتكنولوجيا العالية لمنتجاته سامبو - التكوين المستمر للإطارات نتيجة الشراكة والاتفاقية بين الطرفين - القوة والطاقة الشبابية لعمال سامبو 	<ul style="list-style-type: none"> - انتاج حصادة من نوع سامبو ذات تكنولوجيا عالية . - رفع القدرة الانتاجية 	CMA SAMPO شركة مختلطة تمتلك 62% من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي (بامات) ومؤسسة

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

<p>حيث التكنولوجيا.</p>	<p>- الدعم الفلاحي الذي يساهم في تصريف المنتج</p> <p>● نقاط الضعف:</p> <p>- مؤسسة جديدة وناشئة غالبية اطارها تنقصهم الخبرة.</p> <p>- المنافسة الشرسة التي تشهده السوق العالمية</p>	<p>وتغطية حاجات القطاع الفلاحي.</p> <p>- التصدير على المدى المتوسط</p>	<p>صناعة العتاد الفلاحي و38% من قبل الشريك الفنلاندي سامبو</p>
<p>يعتبر مجمع حسناوي الرائد في السوق ومستوى المنافسة ضعيف لجودة منتجاته والسمة الجيدة في السوق</p>	<p>● نقاط القوة:</p> <p>- التنوع في المشاريع</p> <p>- انشاء العديد من المشاريع المشتركة مع الأجنب</p> <p>- التحكم في ادارة المشاريع وتعزيز مكانتها في السوق</p> <p>- استقلالية في انجاز المشاريع المختلفة</p> <p>- مزيج النشاطات المتكاملة ونتاج مواد البناء حسب معايير دولية</p> <p>- يقوم بانتاج كل المواد الولية التي تحتاجها المشاريع وخاصة المشاريع السكنية.</p> <p>- له نظام تيلوري في عملية التسيير</p> <p>● نقاط الضعف:</p> <p>- بيئة تنافسية</p>	<p>- التلبية التامة لمتطلبات الزبائن.</p> <p>- تعزيز مكانتها في السوق</p> <p>- التنوع في نشاطات المؤسسة</p>	<p>مجمع حسناوي مؤسسة ذات اسهم</p>

حيث لاحظنا ان ادارة راس المال الفكري عند المؤسسات الخاصة يختلف بالنسبة للمؤسسات العمومية وسنلخصها فيما يلي:

1- المؤسسات الخاصة: الاهتمام براس المال البشري غير كافي سواء كان ذلك من حيث الأجور او من حيث التكوين وذلك حسب ميزانية المؤسسة للتدريب التي تعتبر غير مناسبة مقارنة مع المؤسسات العمومية كما ان المورد البشري لا يشعر باستقرار داخل المؤسسة لأنها مؤسسة خاصة كما ان النظام التيلوري الذي تتبعه هته المؤسسات و التدخل المباشر للمالك يشعرون العمال بأنهم فقط اجراء تستطيع المؤسسة الاستغناء عنهم في اي وقت، وعدم انتماءهم للمؤسسة وهذا يختلف بدرجات متفاوتة حسب كل مؤسسة. هذا بالنسبة للرأس المال البشري اما راس المال الهيكلي فيطرح نفس المشكل وهو عدم وجود هيكل تنظيمي منظم او عدم احترام مسؤوليات كل وظيفة نظرا للتدخل المباشر للمالك اما الابتكار والتجديد فهو ايضا من صلاحية المالك ، اما راس المال العلائقي فهو مهم للشركة سواء كان ذلك

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

مع زبائنها او عملائها الذين هم في الغالب اجانب الذين تستمد منهم المؤسسات الابتكار وتحديد المنتج وحتى استفادة عمالها منهم في هذا المجال.

2- المؤسسات العمومية: لامسنا في المؤسسات العمومية بان العامل سواء كانوا مدراء او عمال يشعرون بالاستقرار داخل مؤسستهم كما انهم يريدون التطور والاستمرارية لها الان سوء التسيير هو العائق بين ذلك و عدم تحسين العلاقة بين الادارة والعمال ، كما لاحظنا تخصيص ميزانية كافية مقارنة مع المؤسسات الخاصة لتكوين العمال خاصة في الخارج اما بالنسبة للرأس المال التنظيمي فيكون مسطر من طرف الادارة العليا وحتى قرارات الابتكار والإبداع، اما راس المال العلائقي فهو مهم ايضا بالنسبة للمؤسسات العمومية ويتجلى ذلك من خلال ايجابيات المدراء، وعلاقتهم مع الموردين الأجانِب.

3- الخلاصة: ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة فانه يوجد قصور واضح في مفهوم راس المال الفكري لدى فئات مجتمع البحث ، كما ان عدم وجود معايير ومؤشرات لقياس راس المال الفكري وصعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية والمميزة انعدام ميزانية للبحث والتطوير يحدث قصور في ادارة راس المال الفكري والذي كما لاحظنا يلعب دور في تطوير المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق وتحسين ميزتها التنافسية، ما ساهم في استمراريته ومقاومتها للمنافسة الشرسة التي تشهدها هذه المؤسسات بالتالي فان راس المال الفكري موجود في هذه المؤسسات وهي مهتمة بعناصره لكن هذا الاهتمام يختلف من مؤسسة لأخرى ومن مدير لآخر وهذا ما شهدناه ، ولكن نظرا لعدم وجود طرق محاسبية لقياسه يجعل منه اقل اهتماما مقابل اهميته.

الخاتمة:

هي عبارة عن نموذج مقترح من اجتهاد الطالب الدارة راس المال الفكري في المنظمات سواء كانت عمومية او خاصة وقد قسمنا هذا النموذج إلى اربعة مراحل تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: التعرف على دور المعرفة في العمل وبيان اثر الاستثمارات الفكرية على مردودية المؤسسة يجب ان تدرك ادارة المنظمة ان ادارة راس المال الفكري ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال التعرف على دور المعرفة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة ومساهمتها في اعطاء القيمة ويتم ذلك من خلال:

✓ العمل الاستفادة من افكار الأفراد داخل المنظمة، والتي قد تنشأ من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها وعمالها وزبائنها.

✓ توفير الجو المناسب للابتكار والابداع وحرية الأفكار ومحاربة كل القيود التي تقتل الطموح والابداع.

✓ وضع قاعدة بيانات ممتازة للاحتفاظ بنظام معلومات كفاء.

✓ التغلب على مقاومة المشاركة بالمعلومات .

✓ تشجيع روح التعاون بين الأفراد وخلق مناخ تنظيمي مناسب.

✓ خلق علاقات جيدة مع الموظفين وزبائنها.

المرحلة الثانية: ايجاد راس المال الفكري المنتج لمزايا المؤسسة

ويتم عن طريق:

✓ فتح ملف خاص بالأصول الفكرية: ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ والى اين تعود؟

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

- ✓ تقييم الأصول الفكرية وكلفتها؟
- ✓ تصنيف قيمة الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.
- المرحلة الثالثة: وضع إستراتيجية لبناء راس المال الفكري الحفاظ عليه واستغلاله
- و يتم ذلك من خلال طرح السؤال التالي كيفية تعظيم الأصول الفكرية؟ وكيفية ادارته؟
- ✓ هئية الموارد البشرية من خلال الاستثمار قيها تنمية القدرات الابداعية مع شرح الفوائد الايجابية التي ستعود على الأفراد والمنظمة ككل.
- ✓ تحسيس الأفراد انتماءهم وأهميتهم للمنظمة لضمان الحفاظ عليهم.
- ✓ تنظيم الأصول الفكرية من خلال الاهتمام بتعزيز عوائد استثماراتها من الأصول الفكرية.
- ✓ التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيمها وفق هياكل مرنة تساعد في ادارة راس المال الفكري.
- ✓ تكوين شبكات فردية ويطلق عليها انسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة، وتميز هذه الشبكة بتفاعلات قوية.

اما ادارته فتتم هن طريق:

- ✓ اعداد ادارة المنظمة سياسات التي من شأنها خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.
- ✓ ادارة هذه المعرفة عن طريق معالجتها نشرها، تطويرها، المحافظة عليها وتطبيقها.
- ✓ تخصيص وقت مناسب لتقدير قيمة راس مالها الفكري.
- ✓ تركيز الادارة على حقوق الملكية الفكرية وتسعى بشكل جاد إلى تحقيق الحماية القانونية لتصميمات وابتكارات العاملين بالمنظمة.
- ✓ تقديم الدعم المالي المناسب للبحث والتطوير.
- ✓ حماية العلامة التجارية وترسيخها في اذهان العملاء.
- ✓ توفير قيادة مرنة وفعالة قادرة على التعامل مع الطاقات الابتكارية والإبداعية.
- ✓ تحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الأساسية للموارد البشرية.
- ✓ اقامة علاقات هيكلية مع العملاء تقوم على المشاركة في التكنولوجيا والنمو في الاستثمارات المشتركة.

المرحلة الرابعة: تقييم النتائج

يجب ان يكون هناك نظام دقيق لتقييم ومتابعة النتائج المحققة من وراء تطبيق هذه المراحل السابقة ويمكن تحديد مدى جودة النتائج المحققة في هذا الشأن من خلال التحسن في المقاييس التالية:

- ✓ مردودية الاستثمار في الموارد البشرية.
- ✓ مردودية البحث والتطوير.
- ✓ انتاج منتجات جديدة متميزة عن منتجات المنافسين في الجودة والسعر.
- ✓ خفض التكاليف.
- ✓ توسع الحصة السوقية.
- ✓ درجة رضا العملاء والزبائن.

- ✓ عدد براءات الاختراع.
 - ✓ عدد المقترحات الابتكارية لتطوير المنتج .
 - ✓ زيادة القيمة السوقية عن القيمة الدفترية اي ارتفاع قيمة الأسهم.
- توافق الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة وماذا كانت هناك فجوة يجب البحث عن اسباب القصور في ادارة راس المال الفكري سواء كان ذلك في راس المال البشري او التنظيمي او العلائقي.

المراجع:

باللغة العربية:

1. بهاء زكي العزاوي، علاقة راس المال الفكري بادارة الجودة، 2009
2. حسين عجلان حسن، الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، 2008
3. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، 2005

باللغة الأجنبية:

1. Ahmed bounfour, le management des ressources immatériel ,maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, 1998,
2. Olivier Avril, comment evaluer le capital immateriel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise20, 2006,

الهوامش

-
- 1 نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، 2005، ص33
 - 2 Olivier Avril, comment evaluer le capital immateriel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise 20, 2006, p1
 - 3 حسين عجلان حسن، الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص133
 - 4 Ahmed bounfour, le management des ressources immatériel ,maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, 1998, p218.
 - 5 بهاء زكي العزاوي، علاقة راس المال الفكري بادارة الجودة، 2009، ص7