

تعزير رأس المال الستراتيجي

أ. د. سعد العنزي

يتفق اغلب الرؤساء التنفيذيين للشركات، على ان رأس المال الستراتيجي (Strategic capital) هو مقدرة المنظمة على رسم الخطط الناجحة وتنفيذ الستراتيجيات الملائمة، بالاعتماد على مدى واسع من أطر التفكير الخاصة بالعاملين، ومعارفهم وافكارهم وتصوراتهم التي ينبغي ان تدخل في بناء تفاعلات انسانية صحيحة تصب في تطوير رأس المال الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social capital). فمن هذا المفهوم العميق بتدخلاته سننطلق لتوضيح المقالة الحالية لـ (Peter Smith) المعنونة (Enhancing strategic capital) المنشورة في ايلول (2006) — (Handbook of business strategy)، والتي ستناقش المدخل الشمولي لأحتواء العاملين بوصفه معتقداً جوهرياً للمنظمة، ويمثل الجانب الحاسم للتخطيط الستراتيجي الناجح. عادة ما يتم الاستعانة بأناس مقربين او اصدقاء نثق بهم في اطار التعاملات الحياتية الخاصة، مثلاً عند شراء شيء معين بسيط (كتاب)، او معقد (دار او سيارة)، وقد يكون اولئك الافراد المستعان بهم من ضمن شبكة الناس المتعاونين لتقديم النصيحة والمشورة. وفي عالم الاقتصاد المعرفي (Knowledge economy) توجد شبكة علاقات داعمة موثوق بها تكون جاهزة لتحقيق تآلفاً مجتمعياً في كل المجالات يمكنها ان تفيد منظمات الاعمال في تقديم خدمات مميزة لزيائنها. ففي تلك الحالة يكون ليس المطلوب هنا بالضبط هو ماذا تعرف؟ "رأس المال البشري" (Human capital)، او حتى مَنْ تعرف؟ "رأس مال العلاقات" (Relational capital) التي تضمن مخرجات ناجحة، بل المطلوب هو مَنْ الذي تعرفه جيداً؟ بشكل يفني لتثق به ان يقدم لك النصيحة المهمة، او تتعاون معه للحصول على الاشياء بكل فاعلية وكفاءة، وهذا ما يطلق عليه هنا بـ "رأس المال الاجتماعي" (Social capital). فعلى هذا الاساس ان سستراتيجية فجوة المعرفة — التطبيق (The Knowing- doing gap strategy) احياناً تصمم وتنفذ في غرفة عمليات الرؤساء التنفيذيين للشركات من منطلق سعيهم للاهتمام بعجلة تقدمها، وتماشياً مع تأكيد حقيقة "مَنْ يفكر بماذا" (Who think what). وعلاوة على ذلك، ينبغي ان تكون للمنظمات رؤية واضحة عن شبكة العلاقات الموجودة مع ما موجود في بيئتها العامة والخاصة، وتحديد قادة الرأي (Opinion leaders) غير الرسميين فيها، وانماط تأثيرهم ونفوذهم الايجابي والسلبى، لكون ذلك يعد من القضايا الحاسمة لنجاح تطبيق الستراتيجية على احسن ما يرام. ولعل من الجدير ذكره، ان مثل ذلك قد يكون حقيقياً وفاعلاً قبل صياغة الخطط الستراتيجية، ولكنه قد يصبح غير ذي فائدة في مرحلة التدشين او التنفيذ الفعلي لها.

التخطيط الاستراتيجي- الحاجة الى مدخل جديد

يرتبط مصطلح التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning) بالعملية الرسمية، المعقدة، المكلفة بعيدة المدى التي ينفذها المدراء التنفيذيين، او أي جماعة مسؤولة عن الخطط فيها. ولقد شددَ (Michael porter 1987) منذ ما يقارب عشرين عاماً مضت بقوله "ان التخطيط في معظم الشركات لم يسهم به التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking)، فضلاً عن ذلك انه في كل الاحوال لا ينبغي اهمال او اغفال التخطيط بالرغم من انه لم تكن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي كبيرة ابدأ. وعوضاً عن ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي ان يعاد التفكير فيه ليصاغ بشكل مؤثر. فبينما اخذت بعض الشركات بالحسبان الخطوات الجادة للعمل به، الا ان القليل منها قد جعلت منه نظاماً ادارياً حيويًا (Vital management system) كما ينبغي ان يكون.

على الرغم من وجود ادلة دامغة على ان التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحسين اداء المنظمة، الا ان العديد من الباحثين قد ردوا على وجهة نظر (Porter) بقولهم ان المداخل التقليدية للتخطيط الاستراتيجي غير جديفة في توجيه احتياجات التخطيط التي تنسجم مع طبيعة البيانات التنافسية الديناميكية. وللمحاولة الجادة في التعامل مع تلك العيوب او السلبيات، فإن فكرة تعلم التخطيط وفهمه، قد حظيت باهتمام كبار المدراء في المنظمات (Ackoff, 1977; De Geus, 1988; Leavy, 1988)

ليس التخطيط بصورة عامة بالمفهوم الجديد، لكن التخطيط الاستراتيجي وبكل وضوح خصوصاً ذلك المرتبط بالتعلم، قد وجد ارضيته المناسبة حديثاً، لينال ذلك الاهتمام المتزايد لينمو في مداخل التعلم التنظيمي (Organizational learning)، ورأس المال الفكري (Intellectual capital)، وادارة المعرفة (Knowledge management). وبلغ التخطيط الاستراتيجي ذروته ليستعمل في مناقشة التوجه الاستراتيجي وتحديد اولويات المنظمة من خلال اسهامات ادارة بطاقات الدرجات الموزونة (Balanced scorecard tool) وخارطة الاستراتيجية المترابطة (Related strategy map)، ويعود الاهتمام المتزايد بذلك بالطبع للباحثين اللامعين (Kaplan & Norton, 1996; 2004).

يبدو منطقياً في بيئة الاعمال المعاصرة التي تتصف بالتغير المستمر واللاتأكد العالي، ان قدرات التعلم الاستراتيجي من خلال الابداع والتفكير الاستراتيجيين، اصبحت قضية مركزية تصب في خلق الميزة التنافسية المستدامة. وطبقاً لرأي (Pieterse, 2005) ان التعلم الاستراتيجي (Strategic learning) في المنظمة يمر بأربع خطوات رئيسة هي: التعلم، التركيز، التكيف، والتنفيذ، والتي عادة ما تكون متسلسلة تشكل بمجموعها وحدة متكاملة تجمع التعلم (Learning)، والاستراتيجية (Strategic)، والقيادة (Leadership) معاً في عملية واحدة.

ان التعلم الذي يتضمن المقدرة على إعادة التفكير بطبيعة اعمال الشركة والموقف الاستراتيجي لها، يعد هو الطريق الاكثر سلوكاً الذي يفترض ان يكون، بحيث تشكل صياغة الاستراتيجية الجزء الطبيعي الرسمي وغير الرسمي لنشاطها وجوهر رؤيتها، وهذا ما قد يستدعي اشراك عدد كبير من اعضاء الشركة فيها، بدلاً من الاعتماد على فئة قليلة منهم. ولقد ادركت العديد من الشركات بالفعل، ومنذ مدة ليست بالقصيرة، انه من الضروري بامكان امتلاك عاملين ومدراء يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، او امتلاكها لآليات عمل للوصول الى المعرفة والخبرات المناسبة في اطار محيط عملها. وفي اطار تعقيد بيئة الاعمال يكون من الهمية ان تهتم المنظمات بالاتصالات الجيدة، وتطوير دائرة الفهم المشترك بين المدراء والعاملين. ويبدو واضحاً ان جوهر تنفيذ الاستراتيجية هم اولئك الاعضاء في المنظمة الذين يستوعبونها ويفهمونها ويدركون قيمتها ودورها في النجاح والبقاء.

لقد اصرَ (Ackoff, 1977) منذ ذلك الوقت البعيد الذي يمتد الى (30) عاماً، بأنه من الضروري ان يكون التخطيط الاستراتيجي تفاعلي (Interactive)، مبني على المشاركة (Participative)، ويركز على فكرة اجعله يحدث فعلاً (Making it happen)، وذلك من

خلال تسهيل عملية التعلم، واكتشاف المواقف واستغلالها وتقييمها في وضع بيئي ديناميكي. كما شدد (Ackoff) أيضاً على فائدة التخطيط التفاعلي التشاركي، بعد الاخذ بنظر الاعتبار الحقائق الضمنية (غير الظاهرة) التي تواجهها المنظمات كل يوم، مثل الثقافة (Culture)، التفكير الذهني (Mindset)، والدهاء او الحكمة (Politics). وتعد مثل هذه الحلقات الحية في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة مهمة للغاية طبقاً لمنظور (De Geus, 1988)، انطلاقاً من توكيده "ان التخطيط يعني تغيير التفكير الذهني للأفراد، وليس وضع خطط (Planning means changing minds not making plans".

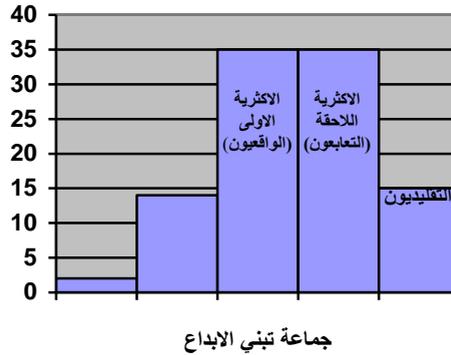
رأس المال الاجتماعي والتغير

يدعم (Smith & Mclaughlin, 2003) الفكرة التي تفيد ان نجاح أي تغير (chang) او مبادرة استراتيجية (Strategic initiative)، يعتمد وبشكل حاسم على فهم وتحسين خصائص التآلف (Collaborative) في ثقافة المنظمة، كما اقتضت الضرورة. كما اضافة ان التنفيذ غير المتقن احياناً يأتي من لاعقلنة التصرف والعاطفية المفرطة في العمل، اللذان يؤثران سلباً على العلاقات التفاعلية بين العاملين وتنفيذ المشروعات المحددة. وبمعنى آخر انه الى حد تعد القضايا الرسمية وغير الرسمية وتبادل الموضوعات والقصاص بين العاملين، والتفاعلات المبنية على الثقة بكل اشكالها والتي يمكن ان تحدث بين جماعات اصحاب المصالح، اموراً وقضايا حاسمة للتعلم والمشاركة الواسعة وتقديم الافكار الجديدة.

ان مفهوم رأس المال الاجتماعي مهم جداً للتعبير عن مكانة التآلف والتعاون والتآزر في العلاقات التنظيمية. وعلى الرغم من انه ليس هنالك تعريفاً جامعاً شاملاً لرأس المال الاجتماعي، الا ان (Gabbay & Leanders, 1999) عرفاه "بأنه مجموعة الموارد الملموسة او الحيوية التي تلعب دور اللاعب البارز الذي يضمن بناء العلاقات الاجتماعية التي تساعد بالوصول الى الهدف. ولعل ما يجدر الاشارة اليه ان كل العلاقات التفاعلية بين الافراد في المنظمة ممكن ان تشكل رأس مال اجتماعي للأفراد جيداً او رديناً. فالعلاقات المباشرة بين هؤلاء الافراد تعززه، بينما العلاقات المبنية على الشك والريبة وعدم الثقة والمفتقرة الى الانفتاح قد تتسبب في ضعفه وقتله. وعلى هذا الاساس ان رأس المال الاجتماعي للأفراد في المنظمة يتجمع تصاعدياً اذا كان ناجحاً، ليصب في رأس المال الاجتماعي للمنظمة ككل.

على هذا الاساس، عندما يتحقق لفرد او مجموعة من الافراد رأس مال اجتماعي عالي، فيفترض ان يؤخذ بالحسبان شيئاً آخرأ هو الهيبة او التقدير والتأثير الذي يمكن ان يكسبونه قياساً بالافراد الاخرين في الجماعة التي ينتمون اليها. ولذلك "ان قادة الرأي كأفراد مؤثرين بصورة عامة سيثق بهم لكونهم مرشدين يقدمون النصح والمشورة للآخرين، ولأسباب مختلفة تتعلق بسمائهم الشخصية، و/ او خبرتهم، و/ او معرفتهم، و/ او كبر سنهم، و/ او سمعتهم بالعمل، و/ او قوتهم التأثيرية، و/ او نفوذهم الى قلوب الغير. وبالتالي سينظر لهم بأنهم امكانات وقابليات تواجه المخاطر وتزيلها، وتجدد الابداع، وتقيم القضايا والامور على وفق مبدأ ابعاد الشكوك التي ترتبط بمبادرة صياغة استراتيجية جديدة. وبالتأكيد ان قادة الرأي، بشكل عام، سيكون لهم تأثيراً حاسماً في نجاح الاستراتيجية المنشودة او فشلها. ومثل هذا الدور الذي يتعلق بنشر وتبني او الشروع في الابداع يسلط عليه الضوء في الشكل (1) بالاعتماد على فكرة (Rogers, 1995). فالابداع يسري من اليسار الى اليمين خلال المجموعات الفرعية المختلفة للمجتمع المدروس على مستوى المنظمة، حيث هنالك (14%) من الاعضاء يتوقع منهم ان يكونوا "قادة رأي"، وحوالي (84%) من الاعضاء سيعتمدون على نصابح هؤلاء قادة الرأي، وما يقدمونه من مشورة. وكل مجموعة فرعية من المجتمع ككل بدورها ستقدم خدمة جليلة لتقليل المخاطرة للمجموعة الفرعية التي تليها.

شكل (1) نشر الابداع وتبنيه بحسب منظور (Rogers, 1995)



جماعة تبني الابداع

عندما يحدد قادة الرأي افكارهم ومنظوراتهم التي تخص كل جوانب جدولة او اجندة اعمال استراتيجية المنظمة، يتم التحقق والتثبت منها من الناحية التنظيمية الرسمية. ومثال هؤلاء القادة في جماعات المشورة (Advisory groups)، وجماعات الممارسة (Practice Communities)، وماشابه ذلك. ويفترض في مثل تلك الحالات، حدوث تماثل او تطابق الاستراتيجية المنشودة او مبادرة التغيير مع تطلعات قادة الرأي لتكون بشكل صفقة (Buy in) مضمونة تصب في الاسراع من عملية تبني الابداع، وكما يلاحظ ذلك في الشكل السابق رقم (1). لذلك ان تسريع عملية تبني الابداع تعد مهمة جداً، كما لاحظها (De Geus, 1988) فهي تأخذ من (12- 18) شهراً في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية التقليدية للمنظمة. وعلى الرغم من انه ليس كل اعضاء المنظمة سيكون لهم صوت او رأي مباشر في هذه العملية، لكن وجهة نظرهم بالتأكيد ستكون موجودة باطار مركز جداً ومرئي عبر الافكار والاراء التي ستطرح في اقسامهم ووحداتهم التي ستوحد على المستوى المركزي لتكون الخطة المركزية للمنظمة ككل. ولعل من المفيد تأكيده هنا، انه عندما يكون رأس المال الاجتماعي في المنظمة هزياً، و/ او ان قادة الرأي يكونوا سلبيين وغير مباليين لأقتراح الخيارات الاستراتيجية، فلن تكون هناك قوة للادارة العليا بأن تتخذ قرارات تنظيمية صائبة على وفق ادراكات صحيحة للموقف التنظيمي الملانم. فالمنظمة التي تمتلك تقييمات محدثة لرأس مالها الاجتماعي، ورؤية واضحة عن انماط التأثير الرسمية وغير الرسمية للشبكات الاجتماعية، فضلاً عن وجود قائمة لديها عن قادة الرأي فيها، ستستطيع وبصورة ملفتة للانتباه ان تفرز وتصنف تقديراتها وتخميناتها الكفوة للخيارات الاستراتيجية المختلفة. وبالإضافة لذلك، ان تبني الابداع ربما يتحقق بسرعة عندما تسهل عملية الاتصال بين انماط التأثير الرسمية وغير الرسمية وقادة الرأي من جهة، والمجموعات الفرعية داخل المنظمة ككل من جهة اخرى.

تصوير الشبكة والتحليل

سيطر موضوع الشبكات (Networks) كمبدأ او فكرة تنظيمية مميزة على اعمال الادارة منذ مدة ليست بالقصيرة، فهي بالاساس تفسر كيفية عمل المنظمات مع الحقول العلمية الاخرى. ويعد بالنتيجة رأس المال الاستراتيجي هو مفتاح الفهم والادراك الناجحين لأمكانية ان تعمل المنظمة بإطار استراتيجي في ضوء تصوير شبكات العمل وتحليلها في ضوء جهد متميز لمدرائها بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي لها. فالمدراء الرؤويين (Visionary managers) او مستشرقوا المستقبل هم طليعة الاشخاص في المنظمة الذي تعينهم عملية تصوير الشبكات وتحليلها لبناء تصورات وتطوير رؤى في تشكيلها للاستفادة منها في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها. وهذا (Cross & Parker, 2004) قد اوضحا العديد من الامثلة المثيرة للجدل والمنبهة للاذهان، التي تكونت لديهما من خبرات عملية وحالات دراسية واقعية، واعتبرا علاقات اصحاب المصالح (Stakeholders relationships) موجودات حيوية غير ملموسة تسهم مباشرة في خلق القيمة للمنظمة، وان تصوير الشبكة وتحليلها تظهر حقيقة تلك العلاقات وتفتح المجال امامها لتحقيق افضل ادارة وامثلها.

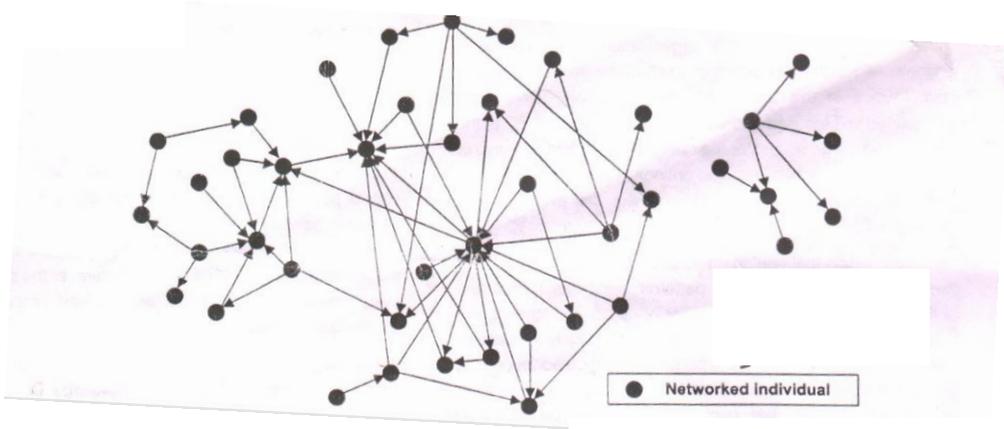
ان الموضوعات المتعلقة بشبكات الخبرة والقيادة والتعلم والابداع، وجماعات الممارسة تعد ابرز الامثلة لتلك الهياكل التنظيمية التي تسهم في خلق القيمة وتحقيق المبادرات الاستراتيجية ولتحقيق الفائدة يجب على المنظمات ان توجد مثل هذه الشبكات والجماعات وتهتم ببناء وتطوير موجودات اخرى مهمة الى جانبها مثل رأس المال الفكري، رأس مال المعرفة، رأس مال الثقة، كلما امكنا ذلك.

يعتمد تصوير الشبكة وتحليلها على اساليب معينة لتحليل الشبكة الاجتماعية (Social network analysis- SNA) للتعامل بدقة مع تعقيدات كيفية تواصل الافراد وتفاعلم في الشبكات الاجتماعية، وذلك من خلال رسم خارطة انماط العلاقات عبر الشبكات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، وكذلك من خلال تحديد قادة الرأي فيها. ولذلك ان تحليل الشبكة الاجتماعية (SNA) تتكون من عدد من الروتينات (Routines) التي هي بمثابة طرق رياضية معقدة تجري على وتيرة واحدة في عمل الاشياء التفاعلية بين الافراد داخلها. ولكن مع ذلك هناك نصوص وصفية مبسطة (Scott, 2000) بأسلوب تنظيمي معروف يمكن الرجوع اليها بكل مؤلفات نظرية المنظمة. وبالنسبة لـ (Hampered) صاحب نظرية قديمة بعض الشيء، اذ يؤكد ان تحليل الشبكة الاجتماعية قد نشأ كطريقة عملية وديناميكية لتحديد وعنونة المشكلات التنظيمية الحقيقية (Kilduff & Tsai, 2003)، وذلك بسبب التعقيدات الرياضية وبرامج الحاسوب التي تستخدم بشكل نمطي مرتب لأغراض الحساب والعرض فقط، وبما يبعد الجوانب السلوكية في المعادلة (Borgatti et al, 1999).

في الواقع العملي، ان البيانات التي تتعلق بـ "من يؤثر بمن"، مع ما يرتبط ببعض مؤشرات الاهتمام بالتجميع الاولي من المجتمع التنظيمي المستهدف، او المنظمة ككل، تعد صعبة للغاية بعض الشيء، وحيث تلك البيانات المستحصلة لا يمكن عرضها على واجهة الحاسبة ببرنامج (Software) لـ (SNA) او اسميناها سابقاً بتحليل الشبكة الاجتماعية. ففي الماضي القريب كانت هذه العملية قد استهلكت الكثير من الجهد والوقت باتباع اجراءات العمل اليدوي، وبدون الاعتماد على الحاسوب وذلك من خلال استخدام المقابلات و/ او الاستبانات المطولة، فضلاً عن دعمها بالملاحظات الشخصية. واما اليوم فإن قواعد البيانات والبرامج الحاسوبية قد وجدت لتجعل تلك العملية اكثر انسيابية، وبعيد يجري عملها بشكل آلي، ومثال ذلك برنامج (Konverge Digital Solutions corp- "KNETMAPTM")، وعملية تجميع البيانات النمطية (Typical Data Gathering Process) التي تبدأ بإرسال استفسارات بواسطة البريد الالكتروني الى افراد المجتمع البحثي المستهدف. ومثالها تلك الاستفسارات التي تتعلق بكيف تجعل عملك الاعتيادي يسير او ينحقق بفاعلية؟ ومن الذي تستعين به عند طلبك حل مشكلة ما؟

وعندما تكون الاجابة لا يوجد أي شخص او مجموعة، فلا داعي ذكر شيء على السؤال. وبالطبع ان كل شخص هنا يتم اختياره من خلال قائمة اسماء مباشرة تكون سهلة الفهم والتميز من زملاء العمل والاصدقاء، ويمكن اضافة اسماء جديدة الى القائمة اذا تتطلب الامر. وبالاستناد الى البيانات الخاصة بكل اعضاء العمل التي جاءت اجاباتهم طوعية على الاستفسارات الموجهة اليهم، يتم تصوير او رسم الشبكة او الخارطة في الوقت المحدد. ومثال ذلك يوضحه الشكل (2) حيث الشبكات يمكن ان تحدد ب:-

- العاملون او الفاعلون (Actors) الذين يعدون هم الافراد في المجتمع المستهدف، ويلاحظ رسمهم بالشكل اعلاه بهيئة دوائر مملوءة تعرف بنقاط اللقاء (Nodes) او العقد كما يحلو للبعض تسميتها.
- العلاقات (Relationships) التي يشار اليها بواسطة السهم الذي يربط بين دوائر اللقاء في الشكل ذاته، حيث ان اتجاه السهم (س) - (ص) يدل على ان (س) يذهب نحو (ص)، ويتأثر به قدر تعلق ذلك بالاستفسار، او ان اتجاه السهم (س) ← (ص) يعكس النشاط التبادلي بينهما. وفي حالة غياب الربط لأي من الاسهم، فإن ذلك يوضح بعدم وجود علاقة فيما يتعلق بذلك الاستفسار الموجه لأفراد المجتمع البحثي.
- الخواص المميزة (Attributes) حيث الدوائر تتربط فيما بينها، ومثالها على اساس الدور (Role) الذي يلعبه الفرد، مدة تولي المنصب (Tenure)، او سنوات الخدمة. شكل (2) مثال توضيحي حول الخارطة الشبكية



تصور كل خارطة شبكية وضع ديناميكي معين في المنظمة من خلال ملاحظة من يذهب او يتجه لمن وذلك استناداً لمعلومات محددة. وتلك الخرائط يمكن حفظها او ارشفتها بحيث يمكن استرجاعها في أي وقت، اما لدعم القرارات، توطين او تحديد موقع الخبرة، او لمتابعة التغيرات الموجودة في الشبكات، وكذلك في دوائر اللقاء (العقد) التي تمثل الافراد في الشبكة، وحيث يمكن وضع اسماء عليها او يمكن عدم تسميتها وذلك بحسب ما ترغبه المنظمة. فالخرائط في هذه الحالة لا تعرض فقط كيف الفرد العامل يعمل ضمن الفريق او القسم، لكن ايضاً ترىنا كيف ان الفرق والاقسام تتفاعل مع بعضها البعض، وكيف ان الافراد، الفرق تتفاعل مع اصحاب المصالح الخارجيين.

ان قدرة الخارطة بهذه الطريقة، يمكن جعلها مشتركة مباشرة مع كل المنظمة بأقسامها ووحداتها ومجموعاتها المختلفة. وتعد هذه بمثابة خطوة واثقة نحو الامام تتم ما بعد العملية التقليدية لتجميع البيانات. ومن ثم ان تحليل الشبكة الاجتماعية المناسب يطبق على تلك البيانات

لأنتاج تقييم اضافي يرتبط بالشبكة وتصويرها او رسمها لأغراض التفسير على مستوى الفروع المحلية للمنظمة. ومن الجدير بالاشارة ان موظفي الشبكة المؤثرين والمتوعين يدركون جيداً الخصائص التي يمكن تحديدها خلال تصوير الشبكة وتحليلها، ومثالهم اولئك الافراد الذين لديهم نفوذ في المنظمة كقادة الرأي، او الذين يمتلكون روابط مهمة بالشبكة لمختلف فروع المنظمة ووحداتها المنتشرة. والشبكات ذاتها ربما تتصف بانها وسيلة عرض فاعلة، او نماذج اصيلة للتألف والاتصالات الاجتماعية الفاعلة. وبهذه الطريقة ان اللاعبين الرئيسيون الرسميين وغير الرسميين سيحددون على الخارطة، فضلاً عن تصوير العلاقات بينهم ومقارنتها مع النماذج المثالية واتخاذ الاجراءات الضرورية اذا اقتضت الحاجة لفهم التصورات عن المبادرات الاستراتيجية التي يمكن ان تكون في متناول اليد.

استنتاج نهائي

يوفر استخدامات تصوير الشبكة وتحليلها (Network visualization and analysis) اساساً للمدخل الشمولي لاحتواء العاملين (Employees- inclusive approach) في التخطيط الاستراتيجي، ومثالها الاعتماد على الجماعات التي يتمحور عملها على قادة الرأي (Opinion Leaders). وعموماً، ان هذا المدخل سيساهم في تحقيق ادارة اكثر كفاءة لرأس المال الاجتماعي، وذلك بتسهيل تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة والتحرري عنها، فضلاً عن المساعدة على تنفيذ المشروعات الاستراتيجية للمنظمة وتسريع تطبيقها. وبمعنى آخر سوف يعزز وبشكل جوهري رأس المال الاستراتيجي للمنظمة.

References in original article

- 1- Ackoff, R.L. (1977). "The corporate rain dance". The Wharton Magazine.
- 2- Borgtti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (1999), UCINET 6.0 Version 1.00 Analytic Technologies, Natick .
- 3- Cross, R, and Parker, A, (2004), The Hidden Power of Social Networks, Harvard Business School Press, Boston.
- 4- De Geus, AP. (1988), "Planning as learning", Harvard Business Review, March- April.
- 5- Gabby, S.M. and Leenders, R.Th.A.J. (1999), "The structure of advantage and disadvantage", in Leenders, R.Th.A.J. and Gabbay S.M. (Eds), Corporate Social Capital and Liability, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- 6- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
- 7- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets into tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston.
- 8- Kilduff, M. and Tsai, W. (2003), Social Networks and Organisations Sage, London.
- 9- Konverge Digital Solutions Corp., available at: www, Konvergeandknow, com.
- 10- Leavy, B. (1998), "The concept of learning in the strategy filed: review and outlook", Management learning, Vol. 29 No. 4.

- 11- Porter, M. (1987), "Corporate strategy: The state of strategic thinking". The Economist, May 23.
- 12- Rogers, E.M. (1995), Diffusion of Innovation, 4th ed., Free Press, New York.
- 13- Schwandt, D.R. and marquardt, M.J. (1999), Organizational Learning: From World Class Theories to Global Best Practices, Lucie press, New York.
- 14- Scott, J. (2000), Social Network Analysis, Sage, London.
- 15- Smith, P.A.C. (2005), "Knowledge management, cop and social capital". In coakes, E. and Clarke, S. (Eds), Encyclopedia of Communities of practice in information and Knowledge Management. Ldea Group, Inc., Hershey.
- 16- Smith, P.A.C. and Mclaughlin, M. (2003), "Succeeding with Knowledge management: getting the people- factors right", Proceedings of the 6th World congress on Intellectual Capital and Innovation, McMaster University, Hamilton.