

تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية

أ. د. سعد علي حمود العنزي أ. د. صبيحة قاسم هاشم
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
م. م. حسام حسين شياع
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

مستخلص

يسعى هذا البحث الى تقديم تأطير نظري وفلسفي حول موضوع جاهزية رأس المال الفكري في الجامعات العراقية من خلال توظيف مفهوم الخارطة الاستراتيجية لنموذج بطاقة الدرجات الموزونة المقدمة من قبل (Norton & Kaplan, 2004). ويحاور المحتوى الفكري لهذا البحث ثلاث جوانب رئيسة تعكس في طبيعتها عناصر جاهزية رأس المال الفكري في المنظمات وهذا يتضمن جاهزية رأس المال البشري وجاهزية رأس المال المعلوماتي وجاهزية رأس المال التنظيمي. وقد اعتمد في توضيح كل جانب من هذه الجوانب الثلاثة على بيان الية تحديد فجوة كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري الثلاثة من خلال بيان ما هو مطلوب وما هو موجود فعلاً من موجودات فكرية داخل المنظمات واهم ما يميز عملية تحديد جاهزية رأس المال الفكري للمنظمات باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة الانطلاق من العمليات الجوهرية الى الموجودات غير الملموسة للمنظمة، وبعد ذلك العودة من الموجودات غير الملموسة الى العمليات الداخلية الجوهرية للمنظمة.

تسهم العملية بشكل كبير في تحقيق ديناميكية بطاقة الدرجات الموزونة، كما ترتقي لخلق التكيف الاستراتيجي ما بين الموجودات غير الملموسة من جهة، واستراتيجية المنظمة الشاملة من جهة اخرى. وتبدأ عملية تحديد التكيف من خلال التطرق الى قياس الموجودات غير الملموسة الحالية، وقياس الموجودات غير الملموسة المطلوبة والمرغوبة، وبعد ذلك يتم تحديد فجوة الموجودات غير الملموسة، والتي تمثل جاهزية رأس المال الفكري بمجموعها.

المصطلحات الرئيسية للبحث: جاهزية رأس المال الفكري- رأس المال البشري- رأس المال المعلوماتية- رأس المال التنظيمي .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧5

لسنة ٢٠١٤

الصفحات ٢٨-١

*البحث مستل من اطروحة دكتوراه

مقدمة

يعد رأس المال الفكري الموجود الجوهرى الأول في الجامعات، وسبيل تطورها، ونجاحها، وانعكاس ذلك على نوعية القدرات المعرفية والمهاراتية التي يملكها الطلبة، والتي تشكل ضرورة منطقية لنجاح المنظمات المستفيدة من مخرجاتها. وتعد بطاقة الدرجات الموزونة الاداة الأفضل لقياس رأس المال الفكري بالجامعات، والتي كانت تطبق سابقاً في منظمات الاعمال فقط، وبعد ذلك تحولت هذه الاداة واستراتيجيتها، الى الجامعات. فأبدال الطلبة (اصحاب المصالح) محل الزبائن، مع اعطاء التغيير الاكاديمي الملائم للمنظورات الاخرى، جعل مدخل بطاقة الدرجات الموزونة، يستخدم في الجامعات أيضاً. فأغلب الجامعات والكليات لديها بيانات للرسالة او الرؤية، والتي تحدد الاهداف بتطور واسع لها.

نظراً لأهمية رأس الفكري في الجامعات العراقية، فكان لا بد من تحديد جاهزيته في تلك الجامعات، ولذلك فإن الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع رأس المال الفكري بالتحديد، قد تنوعت وتعددت بشكل كبير، يمكن القول عنه، انه اصبح موضوعاً يشكل منطلقاً للبحث والتحليل من قبل العديد من الباحثين، الا أن جاهزية رأس المال الفكري في الجامعات العراقية، لم ينل نصيبه الملائم من تلك الدراسات، وخاصة اذا ما تم قياسية باستخدام نموذج بطاقة الدرجات الموزونة، والتي تم تطرق اليها بشكل تفصيلي في البحث الحالي.

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ربما يتبادر الى ذهن العديد من المهتمين سؤالاً جوهرياً، مفاده ما هي الاسباب الرئيسية الكامنة وراء انخفاض مستوى الاداء الاكاديمي والاستراتيجي للجامعات العراقية في ضوء الافتقار للاعتماد الاكاديمي، او عدم الاقتران بمستوى مقبول في قائمة الجامعات العالمية؟ ولعل البعض يعتقد بأن الامر نابع من قلة التخصيصات المالية، او يرى البعض الآخر، بأن القضية هي قضية تشريعات وغياب للقوانين المناسبة، وربما يرجع البعض الاسباب الى افتقار الجامعات الى القيادات الجامعية الفاعلة وهكذا، والبحث الحالي يرى بأن هنالك اسباب اخرى غير هذه الاسباب لها دور قد يفوق تأثير ما ذكر، والتي تتمثل بجائبين اساسيين هما:

١- افتقار المنظمات العراقية الى خارطة استراتيجية توضح مشوار عملها الاستراتيجي، وموقع اهدافها واسبقياتها في بيئة العمل الاكاديمي. اي ان احد الاسباب الكامنة في ضعف مستوى الاداء يعود الى افتقار المعلومات والدليل الاستراتيجيين لسير عمل الجامعات اتجاه تحقيق اهدافها المنطلقة من اهداف الاقسام العلمية وصعوداً الى اهداف الكليات والاقسام العلمية.

٢- ضعف اهتمام المنظمات العراقية برأس مالها الفكري، من حيث المحافظة والتطوير والادامة، وعدم الموازنة مقارنةً بالموجودات الملموسة، فضلاً عن عدم وجود التكييف بين الاهداف الاستراتيجية للجامعات والجاهزية الاستراتيجية لرأس مالها الفكري.

ثانياً: أهمية البحث:

تتوضح أهمية البحث من خلال بيان ماهية جاهزية رأس المال الفكري في الوقت الحاضر، إذ يعد احد اهم الموارد والمحركات الرئيسية للأداء التنظيمي وخلق القيمة للمنظمات (Marr et al., 2004: 312). ويعد عمل (Norton & Kaplan: 2004) احد اهم الدراسات التي ساعدت في توضيح العلاقة السببية بين موارد المنظمة غير الملموسة، واداءها الاستراتيجي من خلال تقديم اطار فكري يطلق عليه بالخارطة الاستراتيجية (Strategy Map).

وتمثل الخارطة الاستراتيجية الناتج الفكري لسلسلة من الدراسات التي قدمت من قبل (Kaplan and Norton) في الاعوام (2000, 2003, 2004). وتعد الخرائط الاستراتيجية ادوات لتصوير وتقييم آليات تحويل وترجمة الموجودات غير الملموسة، الى مخرجات ملموسة. إذ تعطي الخرائط الاستراتيجية للمنظمات الخطوط الواضحة حول الكيفية التي ترتبط بها الوظائف بالأهداف العامة لها وهذا ما يمكن العاملين من تنسيق اعمالها والتعاون اتجاه تحقيق الاهداف المرغوبة لها. كما تسهم الخرائط الاستراتيجية في تمثيل الاهداف الحرجة للمنظمة وتوضيح العلاقات السببية فيما بينها وما هو دورها في تحقيق وتعزيز الاداء (Kaplan and Norton, 2000: 168).

وبناء على ذلك فإن هذا البحث جاء ليقدّم اطاراً فلسفياً عن جاهزية رأس المال الفكري، باعتماد منهجاً فكرياً مبنياً على طروحات الباحثين والكتاب المرموقين في مجال دراسة راس المال الفكري وعلى مستوى الدراسات العربية والاجنبية وخاصة النموذج المفاهيمي لـ (Kaplan & Norton).

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

- ١- تقديم تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال البشري.
- ٢- تقديم تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال المعلوماتي.
- ٣- تقديم تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال التنظيمي.

الإطار الفلسفي للبحث

يتناول المحور الحالي المنطلقات الجوهرية لفكرة البحث من خلال التعمق بالأساس الفكري لتحديد جاهزية رأس المال الفكري في المنظمات على وفق منهج بطاقة الدرجات الموزونة. إذ يتطرق المضمون الفكري للمحور الحالي الى عدة موضوعات اساسية من اهمها موضوع جاهزية رأس المال البشري، جاهزية رأس المعلوماتي، وجاهزية رأس المال التنظيمي، والتي تمثل العناصر الجوهرية لمفهوم رأس المال الفكري داخل المنظمات.

أولاً: مفهوم الجاهزية في الفكر التنظيمي

يطلق اسماع الباحثين بين الحين والآخر موضوعات تحمل في طياتها قضية تحديد الجاهزية، ومن ميادين علمية مختلفة في حقل الادارة. ورغم كثرة وتنوع هذه الموضوعات، الا انها تفتقد نسبياً الى التصريح الواضح لما تعنيه كلمة جاهزية (Readiness)، في الفكر الاداري والتنظيمي. وفي مراجعة دقيقة لهذه الموضوعات اسفرت عن ارشاد الباحث الى خلاصة مفيدة تساعد على توضيح المضمون الكامن لهذا المصطلح عبر الفكر والمفاهيم المختلفة.

يعرف قاموس اكسفورد الحديث كلمة "جاهزية" على انها حالة التأهب والاستعداد لحالة جديدة ممزوجة بالرغبة المدركة، والتي تأتي من تصريف الفعل "جاهز" والفعل "مستعد" و"متأهب" (Oxford Dictionary, 1998: 613). واما كلمة جاهزية في فكر الادارة ونظرية المنظمة، فلا يوجد لها تعريف مباشر، وانما يرتبط تعريفها بالمفاهيم المرتبطة به سواء أكان هذا المفهوم يتعلق بجاهزية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة (Reger et al., 1994: 56)، او جاهزية تبني ادارة المعرفة (Shaabani, 2006: 17)، او جاهزية قبول التغيير (Bouckenoghe & Devos, 2007: 21)، او جاهزية الهوية التنظيمية (Foreman & Whetten, 2002: 33) او جاهزية رأس المال الفكري (Kaplan & Norton, 2004: 6) والخ... .

تعتبر جاهزية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على سبيل المثال، عن استعداد القدرات التنظيمية المادية وغير المادية لتطبيق افكار ومبادئ ادارة الجودة الشاملة استعداداً للتغيير (Reger et al., 1994: 56). اما جاهزية تبني ادارة المعرفة، فأنها تصف قياس تأهب واعدادات المنظمة لتبني تطبيقات ادارة المعرفة من تكنولوجيا المعلومات، وممارسات نشر وتطبيق المعرفة داخل المنظمة بغية الاستفادة من منافعها (Shaabani, 2006: 17).

ومن جانب اخر، فان جاهزية قبول التغيير تتضمن معتقدات ونوايا العاملين بخصوص مدى الحاجة لإجراء التغيير، فضلاً عن توقعاتهم حول قابلية المنظمة والأفراد لجعل هذا التغيير ناجحاً (Armenakis et al., 1993). فهو يتمثل بادراك سلوك العاملين المتوجهة إما لمقاومة التغيير او دعمه (Bouckenoghe & Devos, 2007: 121).

وتعتبر جاهزية رأس المال الفكري موضوع البحث عن التراصف والتكيف المنتظم للموجودات غير الملموسة للمنظمة، رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي ورأس المال المنظمي، مع استراتيجية المنظمة (Kaplan & Norton, 2004: 54). تفقد التعريفات المتعددة عن جاهزية رأس المال الفكري الى عدد من الاستنتاجات بخصوص مفهوم الجاهزية تحديداً في الفكر التنظيمي، وهي:

١- تعبر الجاهزية عن الاستعداد والتهيؤ للتغيير المخطط، وهذا غالباً ما ينعكس في افكار مشابهة لمرحلة الإذابة التي حددها (Lewin)، ضمن مراحل التغيير المخطط، وقد تباين الباحثون في تسمية هذه المراحل، فالبعض يصفها بمرحلة الإذابة، والتغيير، وإعادة التثبيت، وإما (Armenakis) وزملائه، فيصنفوها بمرحلة الاستعداد، والتكيف، والتأسيس، وفي حين يصفها (Bridges) بالإنهاء والتحويل والبدائية الجديدة. وبغض النظر عن اختلاف هذه المصطلحات فإن الخطوة الأولى لهذه التصنيفات تمثل مرحلة الاستعداد للتغيير (Bernierth, 2004: 41). فعلى سبيل المثال لا الحصر، فان جاهزية تبني ادارة المعرفة فأنها تعبر عن قياس استعداد وتهيؤ المنظمة لمرحلة تغيير مخطط تتضمن استخدام تطبيقات وتقنيات وممارسات ادارة المعرفة (Shaabani, 2006: 19).

اما جاهزية رأس المال الفكري، فأنها تعبر عن قدرة واستعداد المنظمة لمرحلة تغيير مخطط استراتيجي يجسد وجود من عدم وجود حالة التكيف ما بين الموجودات غير الملموسة للمنظمة، رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، ورأس المال المنظمي مع استراتيجية المنظمة (Stewart, 1998: 67).

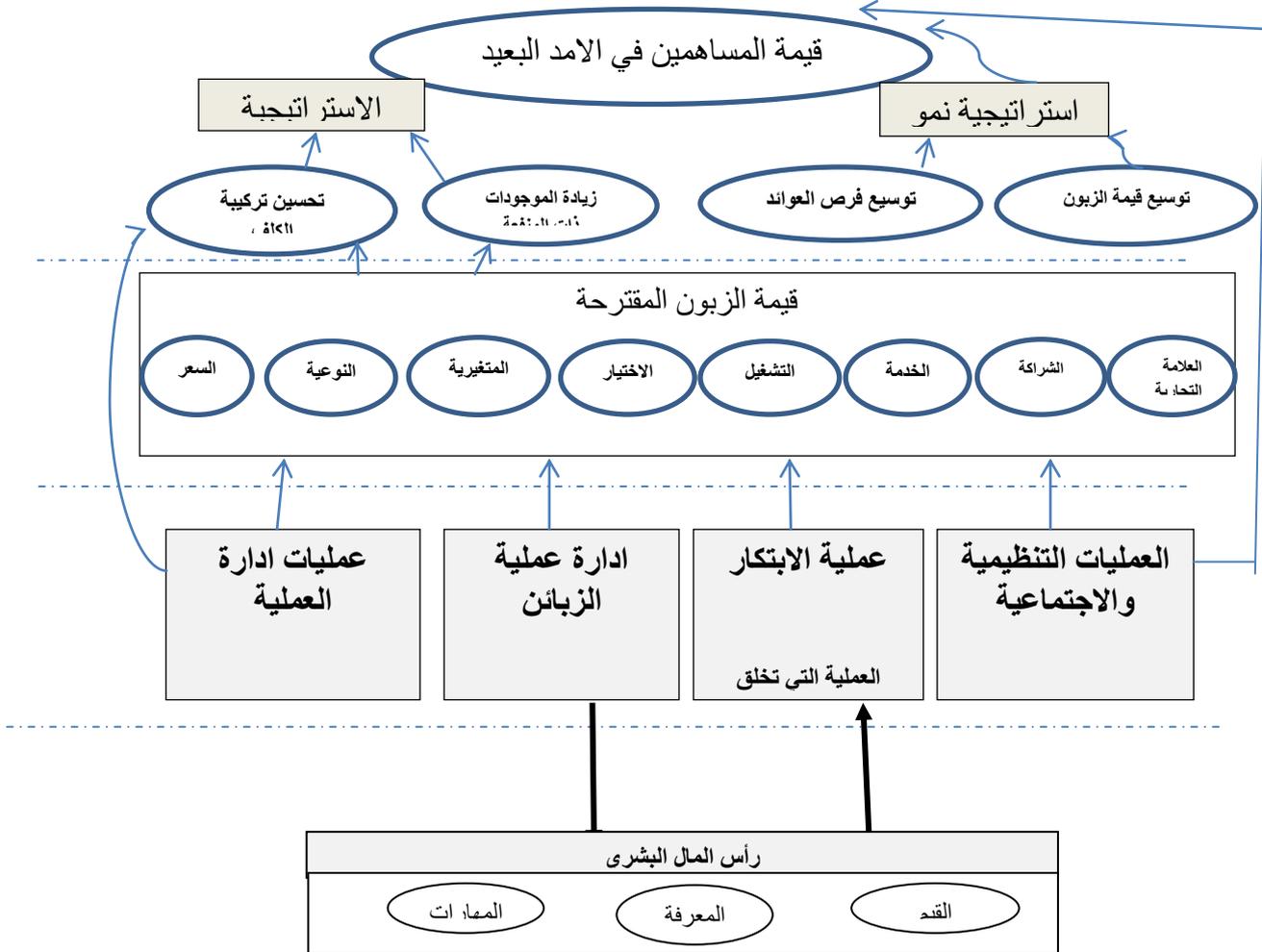
٢- تعكس الجاهزية بشكل عام نوعين اساسيين هما الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness) والجاهزية الشخصية (Personal Readiness). ففي سبيل المثال، ان جاهزية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تعبر عن جاهزية القدرات التنظيمية بالدرجة الاولى لتطبيق مبادئها ومتطلباتها (Reger et al., 1994). واما جاهزية قبول التغيير، فأنها تشمل استعداد خاص بمعتقدات ونوايا العاملين بخصوص مدى الحاجة لإجراء التغيير، فضلاً عن توقعاتهم حول قابلية المنظمة والإفراد لجعل هذا التغيير ناجحاً (Armenakis et al., 1993)، ولا تعبر عن استعداد مادي او غير مادي من قبل المنظمة.

٣- تأخذ الجاهزية شكلين من اشكال الموجودات، وهي جاهزية الموجودات الملموسة التي قد تنعكس مثلاً بتوفر المكنات والمعدات والاموال اللازمة لأجراء عملية التغيير. وقد تشمل جاهزية الموجودات غير الملموسة التي تعكس توافر الموجودات غير الملموسة للمنظمة لأجراء عملية التغيير مثل رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي "اي عناصر رأس المال الفكري". وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الجاهزية في الفكر التنظيمي بأنه "تعبير يصف قدرة المنظمة او اعضائها على تطبيق مبادرات التغيير والتهيؤ لها، من حيث توفر الموجودات الملموسة او غير الملموسة". وفي سياق البحث الحالي فان كلمة جاهزية رأس المال الفكري، جاءت من قبل (Kaplan & Norton, 2004) لتصف استعداد وتهيؤ الموجودات غير الملموسة للمنظمة، رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي لتنفيذ عملياتها الجوهرية التي تنعكس على تحقيق احتياجات الزبون ورضاه وتحسين الاداء المالي، او ارضاء اصحاب المصالح. وبغية تقديم التصور المطلوب بخصوص جاهزية رأس المال الفكري فان المحور الحالي قد جزء هذا الموضوع الى ثلاث اجزاء تجسد العناصر الاساسية لرأس المال الفكري، وهي جاهزية رأس المال البشري، جاهزية رأس المال المعلوماتي، وجاهزية رأس المال التنظيمي.

ثانياً: جاهزية رأس المال البشري

تتناول الفقرة الحالية موضوع وصف الكيفية التي تقوم بها المنظمات في تطوير مقياس لجاهزية رأس المال البشري (انظر الشكل ١). ويعد هذا المقياس قضية توافر مهارات العاملين ومواهبهم، والتعرف على كيفية تأدية الاعمال الداخلية للمنظمة بوصفها احد الجوانب الحاسمة لنجاح الاستراتيجية. كما تأخذ هذه الفقرة على عاتقها تقديم اطار عمل يمكن المنظمات ويساعدها في تحديد متطلبات رأس المال البشري الخاص بتنفيذ الاستراتيجية، ويعمل كذلك على تخمين الفجوة الموجودة بين متطلبات رأس المال البشري وجاهزية العامل الحالية. ومن جانب اخر يقوم اطار العمل هذا ببناء البرامج اللازمة لغلق هذه الفجوة بين المتطلبات والجاهزية الحالية.

شكل (١): اطار عام لوصف جاهزية رأس المال الفكري



Source: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, P.226.

تبدأ عملية قياس جاهزية رأس المال البشري مع تحديد القدرات المطلوبة من قبل الافراد لتأدية كل العمليات الداخلية الحرجة في خارطة الاستراتيجية للمنظمة (كما هو ظاهر في الشكل). وتمثل عائلات الوظائف الاستراتيجية (Strategic Jobs Families) المواقع الوظيفية التي يشغلها العاملون الذين لديهم قدرات لها تأثير كبير في تعزيز وتفعيل العمليات الداخلية الجوهرية للمنظمة. واما محفظة القدرات (Competency Profile)، فأنها تصف متطلبات تلك الوظائف بشكل مفصل. وتعمل عملية التقييم (Assessment Process) على تعريف القدرات الحالية للمنظمة في كل من هذه العائلات الوظيفية بشكل يتساير مع الابعاد الموجودة في محافظ القدرات. فالاختلاف بين القدرات المطلوبة والحالية يمثل فجوة القدرات (Competency Gap) التي تعرف جاهزية رأس المال البشري للمنظمة. وتقوم المنظمات بتبني برامج تطوير رأس المال البشري لردم وتقليل تلك الفجوة.

١- الخطوة الاولى: تحديد عائلة الوظائف الاستراتيجية

تعد جميع الوظائف مهمة للمنظمة، والعديد من الوظائف تقدم قدرات ومتطلبات اساسية لعمل المنظمة ولكن بعض هذه الوظائف تعمل على خلق التميز بشكل يختلف عن غيرها من الوظائف. ففي سبيل المثال، ان عمل المنظمات قد يتطلب سانقي شاحنات ومشغلي كمبيوترات وعاملتي استقبال، وبدون ادنى شك كل هذه الوظائف تسهم في تحسين اداء وفاعلية المنظمة.

على الرغم من ان المدراء يجب ان يطوروا امكانية وقدرة كل شخص داخل المنظمة، الا انهم ايضاً يجب ان يضعوا بالاعتبار، بان بعض الوظائف تمتلك تأثير اكبر على استراتيجية المنظمة من الوظائف الأخرى. فعملية ادارة رأس المال البشري الاستراتيجي، يجب ان تحدد وترتكز على وظائف قليلة حرجة ومهمة، وتمتلك تأثيراً كبيراً على الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال ان (John Bronson) الرئيس التنفيذي للموارد البشرية في منظمة (Williams-Sonoma)، قد خمنَ بأن العاملين الموجودين فقط في خمس عائلات ووظائف استراتيجية، تحدد ما نسبته (80%) من الاسبقيات الاستراتيجية للمنظمة (Bronson, 2002: 41).

لقد اشار (Kaplan & Norton: 2004) ان العمل مع العديد من المنظمات في برامج بحوث ادارة الموارد البشرية، يؤيد فكرة (Bronson) حول مقدرات الوظائف الاستراتيجية في العمل. ففي سبيل المثال ان منظمة (Chemico)، وهي احد شركات التصنيع المتخصصة بتقديم المنتجات الكيميائية أنها تعمل على تقديم استراتيجية حلول للزبائن عن طريق قيام مهندسيها ببناء علاقات فنية شخصية مع المهندسين الموظفين من قبل زبائنهم الرئيسيين.

يُولد مهندسو المنظمة الحلول الابداعية والمبتكرة لمشكلات زبائنهم، اذ تتضمن الموضوعات الابداعية للمنظمة عمليتين استراتيجيتين، هما المشاركة في تحسين التنوع وسرعة تطوير المنتجات الجديدة، وتطبيق البحوث لضمان التدفق المستمر للمنتجات الجديدة.

ولقد عملت منظمة (Chemico) على تحديد عائلات الوظائف الاستراتيجية لكل عملية ابداع استراتيجي،

وهي:

أ- عملية المشاركة في تطوير المنتج: مدراء برامج المشاريع المشتركة: وهم الافراد الذين يديرون بشكل فاعل تعقيدات المشاريع المشتركة للشركات المتعددة.

ب- عملية البحوث التطبيقية: العلماء الرئيسيين: وهم الافراد الذين يتقنون المجالات الفنية الضيقة ويطورون تطبيقات المنتج الجديد.

ت- عملية مشاركة الزبون: مهندسو الحلول: هم المهندسين الذين يعملون كاستشاريين يطبقون افكار منتجات المنظمة لغرض معالجة احتياجات الزبائن.

ث- عملية تجهيز الطلبات: ممثلو مراكز النداء والاتصال: وهم افراد متخصصين يعملون بالاشتراك مع مهندسي الحلول لضمان جودة المنتجات المقدمة وتسليمها في الوقت المحدد.

ج- عملية تخطيط سلسلة التجهيز: المتخصصون في تصميم ادارة سلسلة التجهيز: هم الافراد الذين يقومون باعادة هندسة الاعمال الرئيسية لسلسلة التجهيز في المنظمة. فضلا عن الجوالون: وهم الافراد العاملون مع المجهزين والزبائن لتنسيق الجدولة عبر سلسلة التجهيز.

ح- برنامج الاداء البيئي: مهندسو الاداء البيئي: وهم مجموعة من المتخصصين الذين لديهم اتقان لمتطلبات الهواء والماء النظيف ولديهم المداخل المطلوبة لإرضاء هذه المتطلبات.

وباختصار ان الفريق التنفيذي المسؤول عن رسم الخارطة الاستراتيجية لمنظمة (Chemico)، قد حدد ثمانية عائلات ووظائف استراتيجية، وهي ما يشغلها حوالي (100) عامل من الملاك الوظيفي الكلي البالغ (1500)، اي ما يقارب (7%). ولذلك فان نجاح استراتيجية المنظمة، سوف يتحدد بكيفية تطوير المنظمة لمقدرات اقل من (10%) للموارد البشرية لديها. وهذا هو منطق وجوهر التركيز الاستراتيجي لهذه المنظمة.

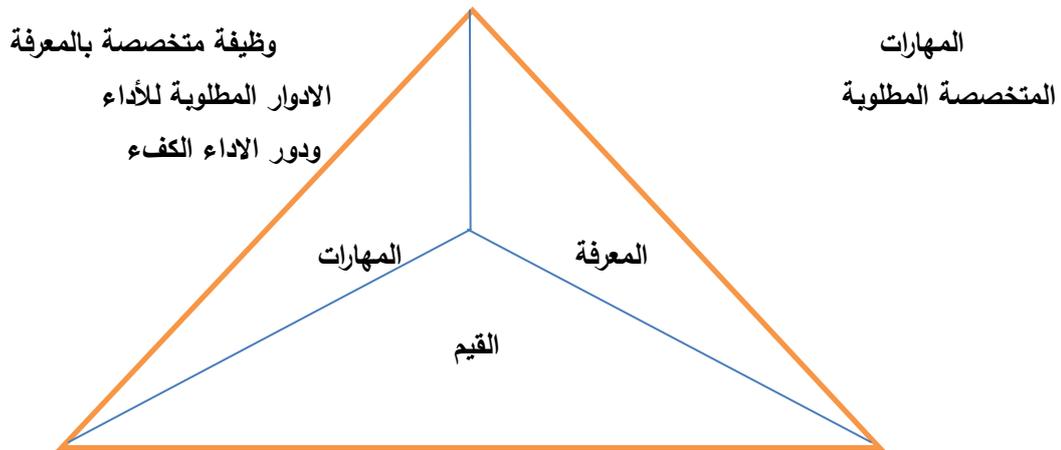
٢- الخطوة الثانية: بناء محفظة القدرات

جاءت الخطوة الاولى لتحديد عائلات الوظائف الاستراتيجية التي تحدد النجاح الاستراتيجي للمنظمة، واما الخطوة الثانية (الحالية)، فسيتم خلالها تعريف متطلبات وقدرات هذه الوظائف الاستراتيجية بتفصيل اكثر. ويشار لهذه العملية في صياغة الخارطة الاستراتيجية لرأس المال البشري بعملية تحديد محفظة القدرات. وتصف عملية تحديد القدرات المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة من قبل شاغلي الوظائف الناجحين في مراكزهم ومواقعهم الوظيفية.

يعد قسم الموارد البشرية احد المصادر الاساسية لتوفير المعلومات حول هذا الوصف لان لديه اساليب متنوعة لإيجاد مثل هذه المواصفات منها مقابلة الافراد الذين لديهم معرفة كافية وخبرة اتجاه متطلبات هذه الوظائف. وتعد عملية تحديد محفظة القدرات النقطة المرجعية لقسم الموارد البشرية والتي يمكن ان يستخدمها القسم عند القيام بعملية الاستقطاب والتعيين والتدريب وتطوير الافراد لهذه المواقع الوظيفية داخل المنظمة.

تحتاج المنظمة الى استخدام المخطط البسيط المعروف في الشكل (2) لتوضيح المكونات الثلاثة لتحديد محفظة القدرات، وهي على النحو الآتي:

- أ- المعرفة (Knowledge): وتعتبر عن المعرفة الخلفية العامة المطلوبة لأداء الوظيفة، والتي تتضمن المعرفة الخاصة بالوظيفة والمعرفة المحيطة بها (مثل معرفة الزبائن)، والتي تعمل على موانمة المعرفة الخاصة بالوظيفة، مع بيئة ونطاق الوظيفة التي يشغلها الفرد. وبشكل اكثر تحديد، فان المعرفة تنطوي على وصف تفصيلي لكل من الخبرة والمؤهلات التي يمتلكها الفرد العامل في الوظيفة الاستراتيجية.
 - ب- المهارات (Skills): المهارات المطلوبة لتكميل قاعدة المعرفة العامة مثل التفاوض او الاستشارة، او المهارات لإدارة المشروع.
 - ت- القيم (Values): مجموعة الخصائص او السلوكيات التي تنتج الاداء المتفوق في وظيفة ما. فبعض الوظائف تتطلب فريق عمل، بينما غيرها تبنى من خلال التركيز على الزبون.
- شكل (٢): المكونات الثلاثة لمحفظة القدرات



القيم والسلوكيات العامة المطلوبة لأداء الدور الكفاء

Source: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, P.232.

يظهر الشكل (3) عملية تحديد القدرات لسبع من عائلات الوظائف الاستراتيجية للمنظمة المذكورة في المثال السابق. وكمثال، فإن هذه القدرات تتعلق بوظيفة مهندسي الحلول كمستشارين في عملهم المباشر مع الزبائن، فهم يستخدمون معرفتهم الخاصة بمنتجات المنظمة لحل المشكلات المتعلقة بزبائن المنظمة. وتتضمن متطلبات المعرفة العامة لوظيفتهم جوانب الفهم العميق لاحتياجات الزبون من المنتجات ونموذج العمل الملائمة والفاعل وكذلك ادراك كبير لخطوط انتاج المنظمة والكيفية التي يمكن ان يستخدم بها الزبائن منتجات المنظمة بأفضل طريقة ممكنة. ويحتاج مهندس الحلول هنا مهارات ادارة استشارية تتضمن حل المشكلات وادارة المشروع ومهارات ادارة التغيير ومهارات ادارة العلاقات. وتتمثل القيم السائدة لدى مهندس الحلول بإيجاد الشراكة مع الزبائن والمبنية على اساس الثقة والاستمرارية في العمل.

شكل (٣): قدرات الوظائف الاستراتيجية للمنظمة

| المسؤولية الاجتماعية | ادارة العمليات | ادارة الزبائن | ادارة العمليات | المسؤولية الاجتماعية | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----|-----|-----|
| تحسين الاداء البيئي | تحسين مصادر التغذية | تحسين سلسلة التجهيز | تحسين مصادر التغذية | تحسين الاداء البيئي | | | |
| المهندسين البيئيين | الاوراق التجارية | متخصصين التصميم | الاوراق التجارية | المهندسين البيئيين | | | |
| محفظة الكفاءة | مركز الاتصال | حلول المهندسين | مركز الاتصال | محفظة الكفاءة | | | |
| خبرة الموضوع | | | |
| شراكة المعرفة | | | |
| مهارات ادارة المشاريع | | | |
| تغيير المهارات الادارية | | | |
| فريق عمل | | | |
| العدد المطلوب | 5 | 25 | 30 | 20 | 1 | 5 | 5 |
| جاهزية رأس المال البشري | 40 | 60% | 50% | 75% | 0% | 20% | 40% |
| | R | Y | R | Y | R | R | R |

Source: Daryush, F., Mehran N., Heydar M., (2008), Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an Iranian context, Annals of university of Bucharest, Economic and Administrative series, No. 2, P.31.

٣- الخطوة الثالثة: تخمين جاهزية رأس المال البشري

تحاول المنظمات في هذه الخطوة تخمين وتقدير القدرات والامكانيات الحالية للعاملين الموجودين في عائلات الوظائف الاستراتيجية للمنظمة والتي تم تحديدها في الخطوات السابقة. ويمكن ان يستخدم الافراد الذين يقومون بعملية التخمين والتقدير مدى واسع من المداخل لتقييم اداء وامكانيات الافراد. ومن ناحية، يمكن ان يقوم هؤلاء الافراد بأجراء اسلوب التقييم الذاتي في جمع معلومات التخمين للمتطلبات الوظيفية ومن ثم يناقشها مع مدير القسم او المشرف .

تتلخص الطريقة بالحصول على المعلومات من شاغل الوظيفة بشكل مباشر، ومن الناحية الأخرى يمكن للمقيم ان يطلب التغذية الكلية باستخدام طريقة الـ (360) درجة، والتي تتضمن جمع المعلومات من قبل زملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين في مختلف الموضوعات المرتبطة بالوظيفة والمحيطه بعمل الفرد شاغل الوظيفة، وهذا ما يعطيهم فهماً واضحاً لأهداف اولئك الافراد، اذ تمثل تغذية راجعة مفيدة حول مقدراتهم وادائهم، وكما تجسد مدخل لتطوير الافراد في المستقبل. وبسبب اهميتها فان تقدير الجاهزية الاستراتيجية للعاملين في عائلات الوظائف الاستراتيجية، يجب ان يعامل بشكل مختلف عن عملية ادارة الاداء الروتينية المستخدمة في مكان آخر في المنظمة .

يعد الافصاح بشكل واضح بالنسبة للعديد من المنظمات عن استراتيجياتها من خلال الخارطة الاستراتيجية تجربة جديدة. فالاستراتيجية المركزة على المجالات الرئيسية للتغيير والتطوير داخل المنظمة، غالباً ما تظهر ان العديد من العائلات الوظيفية الاستراتيجية غير موجودة حالياً في المنظمة. ففي سبيل المثال، لمنظمة (Chemico) اربعة من ثمان عائلات ووظائف استراتيجية كانت جديدة على المنظمة. فمدراء المشاريع المشتركة ومهندسو البيئة قدموا في السنة الماضية، وقد تم البدء بتوظيف كذلك افراد لعمليات سلسلة التجهيز والعمليات (Feed Stock) في الماضي القريب .

لقد قامت ادارة الموارد البشرية في المنظمة انفة الذكر باختيار مدير لتولي مبادرة شغل هذه المراكز الوظيفية داخل المنظمة. اذ اوجد المدير المواصفات الوظيفية المستندة على القدرات المطلوبة للعمليات الجديدة للمنظمة. ولقد قام هذا المدير وبمساعدة مدير الموارد البشرية بتقييم جاهزية الكادر الوظيفي الحالي لشغل هذه الادوار الجديدة .

٤- الخطوة الرابعة: برنامج تطوير رأس المال البشري

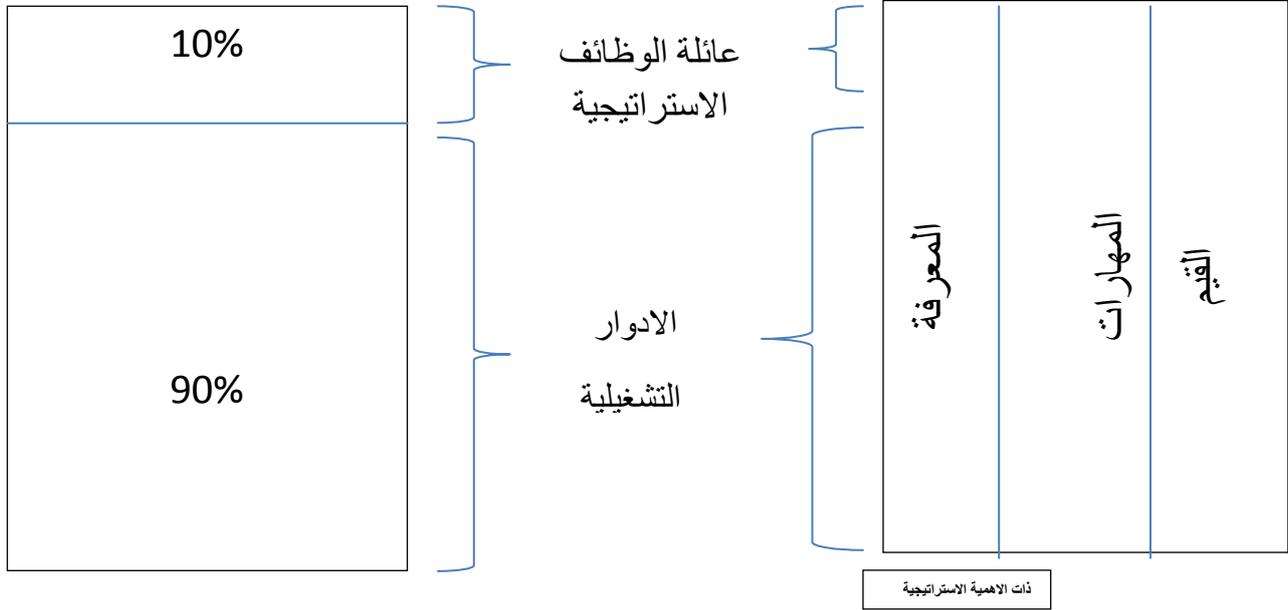
تعمل الخارطة الاستراتيجية على توجيه برامج ادارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتدريب وخطط التوظيف نحو تطوير رأس المال البشري للمنظمة. ومن دون ادنى شك فان اهداف الخارطة الاستراتيجية في اغلب برامج تطوير الموارد البشرية تحاول تحقيق احتياجات كل العاملين. ولذلك يصبح استثمارها دون المستوى المطلوب في الوظائف التي تصنع الميزة التنافسية للمنظمة . ومن خلال الاستثمارات وبرامج التطوير في رأس المال البشري، فان التركيز يكون على عدد صغير نسبياً من العاملين (غالباً ما يكون اقل من 10%) في الوظائف الاستراتيجية داخل المنظمات التي تستطيع تحقيق الاداء المتفوق. وهذا التوجه نحو العدد الصغير يجعل من استثمارات المنظمة واموالها صوب الاتجاه الصحيح والفاعل والذي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق اهدافها الاستراتيجية باقل كلفة وبأسرع ما يمكن .

يوجد مدخلين تشغيليين تم اختصارهما في الشكل (4) يمكن استخدامهما لإيجاد افضل تكييف استراتيجي داخل المنظمة. ووفقاً لنموذج عائلة الوظائف الاستراتيجية، فان المنظمة تركز برامجها في الموارد البشرية على الوظائف الحرجة القليلة، والتي تعتبر مهمة جداً للاستراتيجية. وهذا التركيز يسهم في تسريع النشاط وكفاءة الانفاق في جميع مفاصل الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة. ولكن هذا المدخل يعني ضمناً انه ولغاية (90%) من قوى العمل غير الاستراتيجية ستقوم المنظمات بتجاهل احتياجاتهم المشروعة للتطوير والنمو المهني.

واما المدخل الثاني فيطلق عليه نموذج القيم الاستراتيجية، والذي يبدأ بالقول ان الاستراتيجية هي وظيفة كل فرد. وهذه الاستراتيجية تتضمن مجموعة من القيم والاسبقيات التي يجب ان تتوحد لتشكل اهداف ونشاطات كل فرد من افراد المنظمة دون استثناء، لان الكل يشارك في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها (Williams, 2002: 27).

A- نموذج عائلة الوظائف الاستراتيجية

B - نموذج استراتيجية القيمة



Source: Williams, K., (2002), Balanced Scorecard Collaborative Human Capital Working Group, Report 10 September.

ومن الواضح ان كلا النموذجين معقولين وضروريين لنجاح المنظمات، وكلاهما يناسب تعريف (Norton & Kaplan) للتركيز الاستراتيجي، وكلاهما استخدمتا في الواقع العملي بنجاح من قبل المنظمات العالمية. ولكن بحسب فكر الادارة الاستراتيجية، فانه لا يمكن تشغيلهما كبرنامجين واحد مكمل للآخر. فالبرامج لتطوير مقدرات الافراد في العائلات الوظيفية الاستراتيجية، يجب ان يفعل ويمول بشكل منفصل، مثل الاستثمارات الرأسمالية التي تمول وتدار بشكل منفصل من برامج الانفاق التشغيلي السنوية داخل المنظمات. ان التقدم في سد فجوة القدرات في عائلات الوظائف الاستراتيجية يجب ان يستند الى تقارير جاهزية رأس المال البشري التي تقوم بها المنظمات، ولكن من ناحية اخرى فان نموذج القيم الاستراتيجية يعطي ايضاً الاساس لبرنامج ادارة الاداء المعدل لوضع الاهداف لكامل الموارد البشرية دون استثناء، ولكن على المستوى التشغيلي فقط.

يوضح الشكل (5) برنامج تطوير رأس المال البشري لمنظمة. واستناداً الى نموذج عائلة الوظائف الاستراتيجية فان المنظمة ترغب بتحقيق جاهزية رأس المال البشري لحوالي (90%) في كل عائلات الوظائف الاستراتيجية الضرورية لتحقيق اهداف عملياتها الداخلية الحرجة.
شكل (٥): برنامج تطوير رأس المال البشري

| تقرير جاهزية رأس المال البشري | | برنامج تطوير رأس المال البشري | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--|
| المقياس | اهداف رأس المال البشري | الهدف | مبادرات استراتيجية | الاستراتيجية المتكررة | مؤشرات |
| جاهزية رأس المال البشري | تطوير القدرات الاستراتيجية | 90% | - توظيف - تدريب - تنمية | Sxxx Sxxx Sxxx Sxxx | التعبئة التركيز الاستراتيجي الاشتراك |

| جاهزية رأس المال البشري (التفاصيل) | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|
| الموضوعات الاستراتيجية | عائلات الوظائف الاستراتيجية | العدد المطلوب | جاهزية رأس المال البشري |
| التشاركية بالمنتج | برنامج مدراء المشروع | 5 | 40% |
| البحث | كبار العلماء | 25 | 60% |
| تعليم الزبون | الحلول الهندسية | 30 | 50% |
| الألفة | مندوبي المراكز | | |
| سلسلة التوريد | متخصصون تصميم | 20 | 75% |
| | | 1 | 0 |
| الاداء البيئي | التغذية العكسية | | |
| | مهندسي البيئة | 10 | 70% |
| | | 5 | 20% |

| المبادرات الاستراتيجية (التفاصيل) | | | |
|-----------------------------------|-------|--------------------------|----------|
| توظيف | تدريب | التطوير على اساس الوظيفة | الجماعات |
| R1 | T1 | | PC1 |
| R2 | | OJ1 | PC2 |
| | T2 | OJ2 | PC3 |
| | T3 | OJ3 | PC4 |
| R3 | | | PC5 |
| R3 | | | |
| R4 | | | |

Source: Bronson, J., (2002), Speaking at the Balanced Scorecard Conference on Human Capital, Naples, Florida, 27 February.

لقد قامت المنظمات بتطوير وإدارة المبادرات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف. إذ لجأت هذه المنظمات الى تعيين فريق استراتيجي للموارد البشرية لدعم هذه العملية والعمل على اختبار اربع مبادرات استراتيجية وهي: مبادرة استقطاب العاملين الجدد ومبادرة التدريب الرسمي ومبادرة التطوير داخل الوظيفة ومبادرة شبكة مجموعة الزملاء، لتبادل افضل تجارب العمل والمشاركة في المعرفة. وقد كشف الفريق الاستراتيجي كل من هذه المبادرات لتحقيق هدف الجاهزية الاستراتيجية لعائلات الوظائف الاستراتيجية المحددة. وقد جعل المدراء التنفيذيون مسؤولين عن كل موضوع استراتيجي (انظر العمود الايسر في اسفل الشكل (5))، بحيث يعملون كزبان لهذه المبادرات ومجهزين للتمويل وللتقييم اللازم لإدارة الاداء. واصبح برنامج تطوير رأس المال البشري الان مركزاً ومصطفاً مع استراتيجية المنظمة الرئيسية.

ثالثاً: جاهزية رأس المال المعلوماتي

يعبر رأس المال المعلوماتي عن المادة الاولية لخلق القيمة في الاقتصاد الجديد. ويتكون رأس المال المعلوماتي من الانظمة وقواعد البيانات والمكتبات والشبكات التي تصنع المعلومات والمعرفة داخل المنظمة لغرض تحقيق متطلبات عملها التشغيلي والاستراتيجي وفقاً لأنشطة العمليات الجوهرية الحرجة للمنظمة. ورأس المال المعلوماتي مثل رأس المال البشري له قيمة بارزة اكثر في نطاق وحيز الاستراتيجية. ان المنظمة التي تسعى لاستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة ستحصل على العائدات من خلال توظيف انظمة المعلومات التي تركز على جودة وتحسين الزبائن ونتاجية قوى العمل داخل المنظمة. اما استراتيجية حلول الزبائن فأنها تستفيد من انظمة المعلومات التي تظهر المعرفة حول تفضيلات وسلوك الزبون وهي تحسن من عمليات الاتصال والخدمة والاحتفاظ بالزبون ومن قدرة المنظمة على التنبؤ بسلوكيات شراء الزبون المستقبلية.

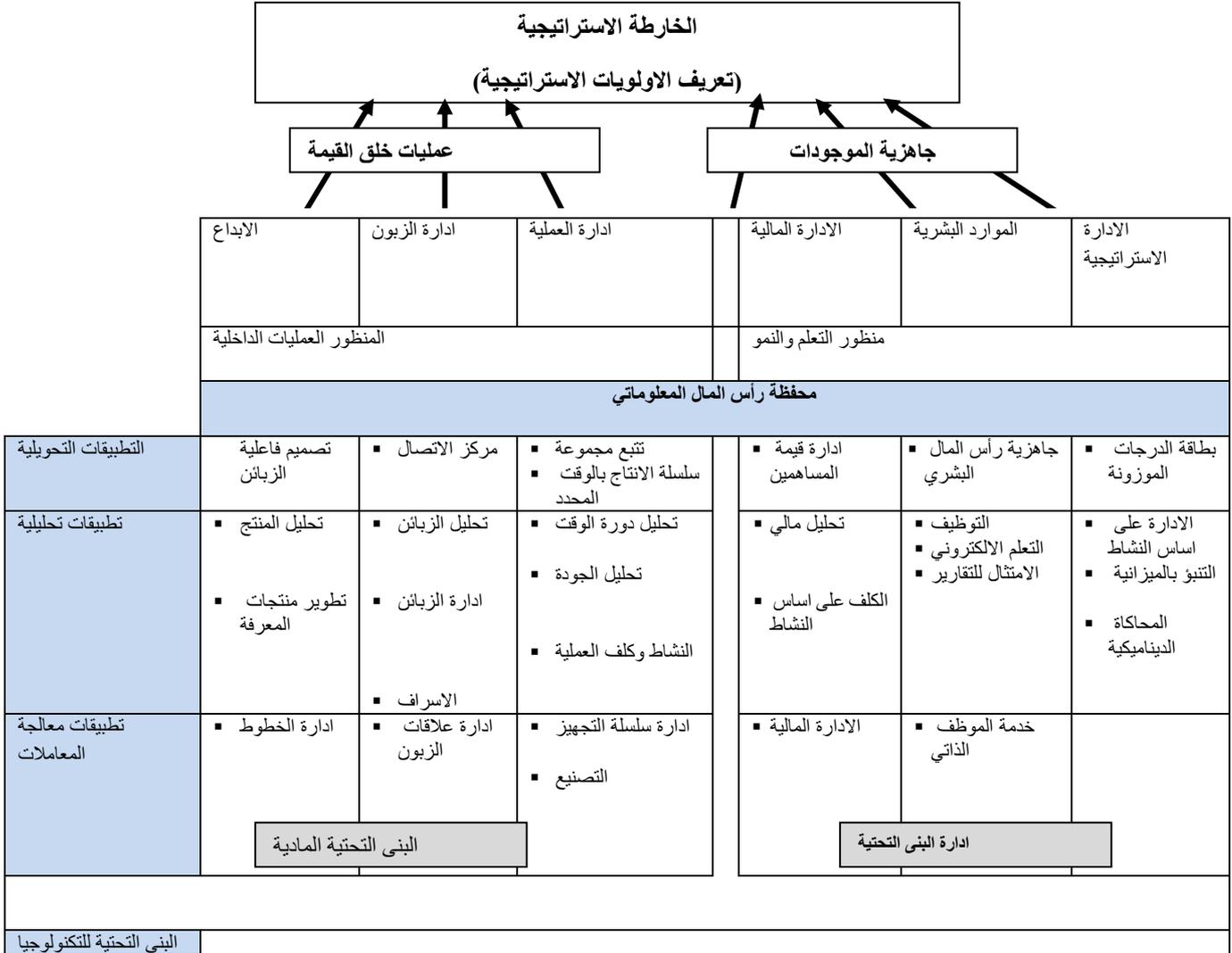
ان استراتيجية قيادة المنتج تتطلب رأس المال المعلوماتي لتحسين تصميم المنتج وعملية التطوير من خلال استخدام ادوات متنوعة مثل النمذجة ثلاثية الابعاد والنماذج الافتراضية. ولذلك فان رأس المال المعلوماتي مثل رأس المال البشري يجب ان يدار من اجل ان يحقق المحاذاة والاصطفاف مع استراتيجية المنظمة. وسوف يستخدم هذا المحور الاطار العام الذي قدم سابقاً لرأس المال البشري لتنظيم هذا الموضوع، وهي (وصف رأس المال المعلوماتي، وتكيف رأس المال المعلوماتي مع الاستراتيجية، وتوزيع الموارد على الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي، وقياس جاهزية رأس المال المعلوماتي (Nelson, 2002: 14)).

١- الخطوة الاولى: وصف رأس المال المعلوماتي

يقدم الاطار ذو المستويات الاربعة الظاهر في الشكل (٦) وصفاً مفيداً لرأس المال المعلوماتي والذي يضم مكونين: المكون الاول هو البنية التحتية التكنولوجية، والثاني هو تطبيقات رأس المال المعلوماتي. وتضم البنية التحتية التكنولوجية كل من التكنولوجيا، مثل الكمبيوترات والطابعات والكاميرات الرقمية وشبكات الاتصال، وهي مطلوبة لتحقيق التسليم والاستخدام الفاعل لتطبيقات رأس المال المعلوماتي. واما تطبيقات رأس المال المعلوماتي فهي تعبر عن حزمة من المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا التي تعمل على بناء البنى التحتية لدعم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة من اجل الابداع وادارة الزبون وادارة العمليات ومن اجل دعم التنظيم والمجتمع. مثال ذلك نظم معالجة المعلومات الادارية ونظم دعم القرار وغيرها من البرامج والتطبيقات الجاهزة.



شكل (٦): تطبيقات نموذجية لمحفظه رأس المال المعلوماتي



Source: Scott Nelson, "Seven Reason Why CRM Fails," Gartner Group Report 0702-0117-103570; D. Rigby, F. Reich hold, and P. Schefter. "Avoid the Four Perils of CRM," Harvard Business Review (February 2002).

عليه فان جمع البنى التحتية لتكنولوجية المعلومات مع التطبيقات المعلوماتية يُكون محفظة رأس المال المعلوماتي للمنظمة. ويتطلب رأس المال المعلوماتي من المدراء العمل على فهم كيفية تخطيط الاولويات ووضعها وكذلك ادارة محفظة رأس المال المعلوماتي التي تدعم الاستراتيجية لغرض تحقيق اهداف المنظمة وتعزيز فاعليته . وكما في اهداف رأس المال البشري ضمن المحور السابق فان خارطة الاستراتيجية تقدم اساس مرجعي لأهداف رأس المال المعلوماتي داخل المنظمة . وتتضمن محفظة رأس المال المعلوماتي لدعم عمليات الابداع: ١-انظمة ادارة تطوير المنتج والانظمة الاجرائية مثل نظام (CAD\CAM)، ٢-وكذلك نظام ادارة المعرفة على المستوى التحليلي (KMS) لمشاركة مصممي المنتج باعتماد افضل التطبيقات، ٣-نظام التفاعل على المستوى التحويلي والذي يسمح للزبائن بتصميم منتجاتهم بشكل مباشر. وهذه الجوانب تعكس المحفظة الكلية للتطبيقات التكنولوجية التي تدعم عمليات الابداع.

تبدأ عادة محفظة رأس المال المعلوماتي لدعم عمليات ادارة الزبون فأنها على المستوى التشغيلي باستخدام نظام ادارة علاقات الزبون (CRM). ويعطي برنامج ادارة علاقات الزبون العديد من الخدمات والتطبيقات التي تتضمن مساعدة قوى البيع ومعالجة طلبات الزبائن وادارة مراكز الاتصال . كما يساعد هذا البرنامج في معرفة نماذج الشراء للزبون ومشغلي مراكز الاتصال عند معالجتهم لعمليات البيع داخل المنظمة المعنية (Sullivan, 2001: 240) .

٢-خطوة الثانية: تكييف رأس المال المعلوماتي مع الاستراتيجية

يجب ان يعمل المدراء على ضمان تحقيق حالة الاضطفاف والمحاذاة مابين محفظة تطبيقات رأس المال المعلوماتي مع العمليات الداخلية الاستراتيجية في الخرائط الاستراتيجية للمنظمات التي يعلمون فيها. فالعديد من النجاحات التي حققتها المنظمات اليوم جاء من خلال ادارة وتطبيق سلسلة من ورش العمل بعد تطوير خارطة الاستراتيجية الاولية للمنظمة. وفي كل ورشة عمل يقوم المشاركون بتطوير خطة متكاملة لرأس المال المعلوماتي تتعلق بالموضوعات الاستراتيجية الموجودة على خارطة الاستراتيجية مثل موضوع تقديم الاستجابة السريعة او فهم قطاعات الزبائن الذين يتعاملون مع المنظمة .

يأتي المشاركون في ورشة العمل من وحدات المنظمة وكذلك من وحدات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية. وبهذه الطريقة يحدث تجميع لخبرات المحترفين في تكنولوجيا المعلومات وباقي المتخصصين في رأس المال المعلوماتي المطلوب لكل مكون من مكونات الاستراتيجية. ويتم ايصال نتائج ورش العمل هذه الى جميع المنظمات المتنوعة من اجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Norton & Kaplan, 2004: 241).

ووفقاً للطريقة اعلاه سوف يكون في يد المنظمة القدرة على محاورة الفجوة التطبيقية والمحددات الاساسية التي يمكن ان تساهم في تقليل حالة المحاذاة والتراصف ما بين رأس المال المعلوماتي واستراتيجية المنظمة الموضوعية حيز التنفيذ.

٢- الخطوة الثالثة: توزيع الموارد على الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي

تزايد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل ثابت للثلاثين سنة الماضية. ولحد وقتنا الحاضر فان (90%) من النفقات السنوية المحسوبة في موازنة تكنولوجيا المعلومات العادية تغلق في جانب تطبيقات الصيانة الحالية، و فقط (10%) من النفقات السنوية تكون متوافرة في العادة لغرض الاستثمارات الاختيارية، ولكن هل الاستثمارات الاختيارية في تكنولوجيا المعلومات هذه تحقق التكييف الاستراتيجي؟

على سبيل المثال حددت مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومشاريع البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المطلوبة لها، لدعم الاستراتيجية في احد المصارف التجارية. وبناءً على ذلك تم تقديم دليلاً ارشادياً لتطوير استراتيجية الاستثمار في رأس المال المعلوماتي، والتي يجب ان تتطرق الى الجوانب الآتية:

أ- المستوى الكلي للاستثمار في مشروعات رأس المال المعلوماتي الجديدة.
ب- المزيج المطلوب للاستثمار من خلال العملية الاستراتيجية.

ت- المزيج المطلوب للاستثمار بوساطة تصنيف رأس المال المعلوماتي.

لقد اشارت الدراسات الحديثة الى ان المنظمة العادية ، تنفق حوالي (٤%) من ايراداتها على النشاطات المرتبطة برأس المال المعلوماتي. وهذا الرقم يتباين وفقاً لنوع الصناعة التي تعمل بها المنظمة، وكذلك وفقاً للنشاط المالي للمنظمة وحجم المنظمة وهيكلها التنظيمي والمالي المعتمد .

٣- الخطوة الرابعة: قياس جاهزية رأس المال المعلوماتي

تمثل الجاهزية الاستراتيجية للتطبيقات والبنى التحتية لرأس المال المعلوماتي المقياس الافضل للتعرف على قيمة رأس المال المعلوماتي للمنظمة. وكما في الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري فإن الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال المعلوماتي تقيس درجة استعداد رأس المال المعلوماتي للمنظمة في عملية دعم استراتيجيتها.

ولعل اسهل واكثر المداخل استخداماً هو المؤشر الرقمي البسيط والذي يعرف حالة كل تطبيق من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. والشكل (٧) يوضح المخطط ذو المستويات الستة والذي فيه المستوى (١ و٢) تعبر عن المستويات التشغيلية والطبيعية. واما المستويات (٣ و٤) فإنها تمثل التطبيقات الجديدة التي تم تعريفها وتمويلها وهي في طريقها للعمل داخل المنظمة. واما المستويات (٥ و٦)، فإنها تمثل المشكلات الاساسية لرأس المال المعلوماتي داخل المنظمة. فالتطبيقات المعلوماتية تكون مطلوبة من قبل العمليات الداخلية للمنظمة لغرض دعم استراتيجية المنظمة. ولكن لغاية الان لم يتم اتخاذ اي نشاط لخلق وتسليم هذه التطبيقات والعمل على توفيرها.

تتمثل مسؤولية المدراء في تطوير برامج رأس المال المعلوماتي عن طريق تقديم احكامهم الشخصية لنظام القياس البسيط الموجود في الشكل (٧). ويركز نظام القياس اهتمامه على عملية التطوير لضمان تحقيق افضل الجهود المطلوبة لخلق الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة.

شكل (٧): قياس الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال المعلوماتي

الجاهزية الاستراتيجية: حالة الجاهزية للموجودات غير الملموسة لدعم الاستراتيجية

عبر- البيع للخط الانتاجي

الاستراتيجية



| حالات تطبيقية استراتيجية | |
|--------------------------|-------------------------------|
| الحالة | المستوى |
| 1 | جيد كما هو |
| 2 | التحسينات المطلوبة |
| 3 | التطوير الجديد للحالي |
| 4 | التطوير الجديد لما بعد الحالي |
| 5 | التحسينات الرئيسية المطلوبة |
| 6 | التطبيقات الجديدة المطلوبة |

Source: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, p265.

رابعاً: جاهزية رأس المال التنظيمي

تطرقنا الفقرات السابقة الى عملية تطوير وتحقيق الاصطفااف والمحاذاة الخاصة بموجودين غير ملموسين مهمين جداً هما: رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي- مع العمليات الداخلية الاستراتيجية للمنظمة. ولإكمال هذا التكيف للمقدرات والتكنولوجيات فان على المدراء ان يطوروا ايضاً رأس المال التنظيمي للمنظمة (كما هو ظاهر في الشكل ٨) .

يعرف رأس المال التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على ادارة واستدامة عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية. فرأس المال التنظيمي يعطي القدرة على تحقيق التكامل بحيث ان الموجودات البشرية والمعلوماتية غير الملموسة، وكذلك الموجودات المالية والمادية الملموسة لا تصطف لوحدها مع الاستراتيجية، ولكن الجميع يتكامل ويعمل معاً لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل مستمر .

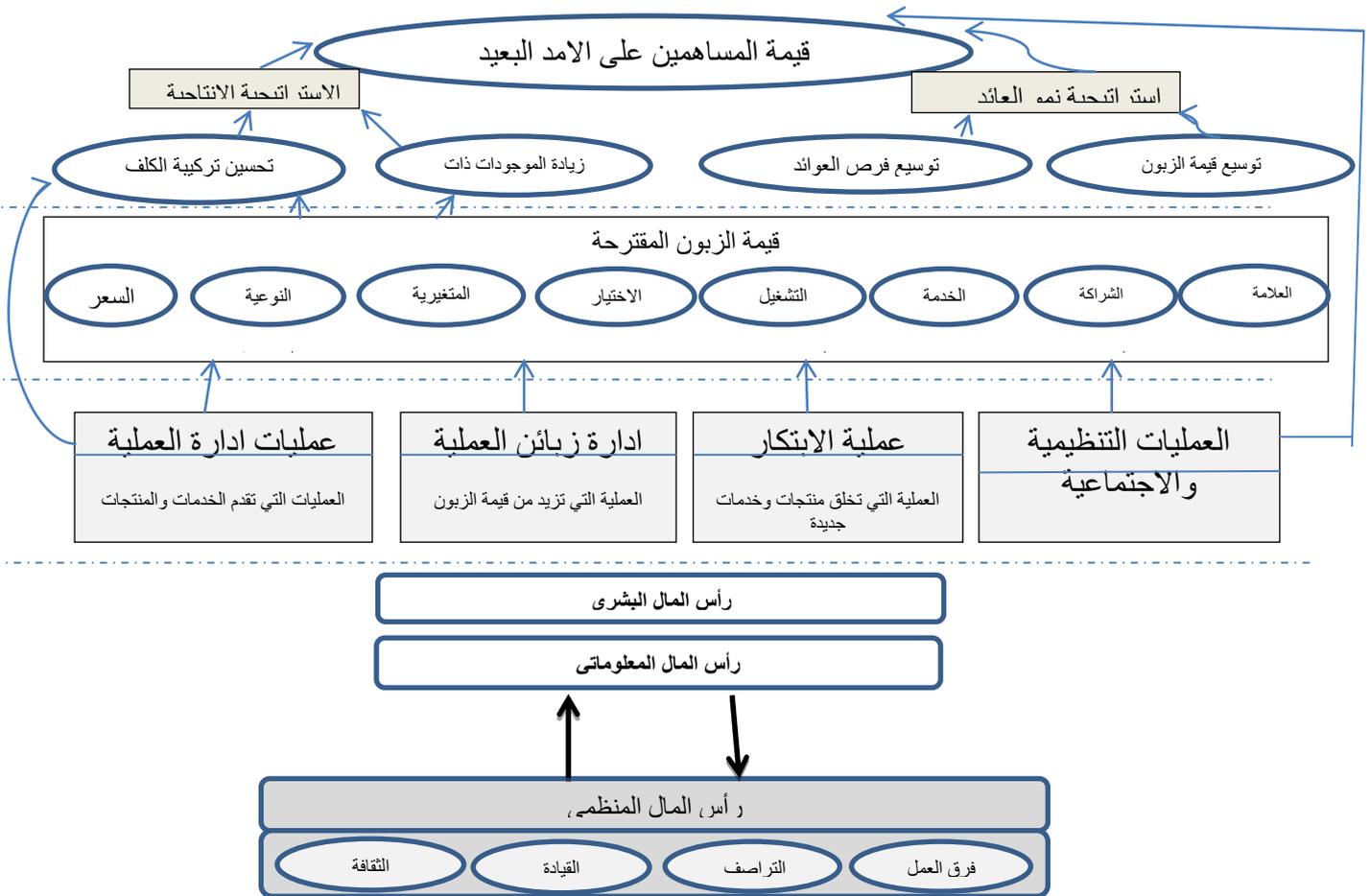
ان المنظمة التي تمتلك رأس مال تنظيمي عالي سوف تمتلك فهم مشترك اتجاه رؤية ورسالة وقيم واستراتيجية المنظمة. وهذا سيقود بشكل قوي الى خلق ثقافة اداء تدور حول تنفيذ استراتيجية المنظمة وتركز على نشر المعرفة ونقلها عبر وبين اقسام المنظمة ومن الادنى الى الاعلى ومن الاعلى الى الادنى. وعلى العكس المنظمة التي لديها رأس مال تنظيمي واطئ لن تنجح في ايصال اولوياتها ولا في ايجاد ثقافة جديدة تدعم الاداء العالي .

تعد القدرة على خلق رأس مال تنظيمي ايجابي واحدة من اهم المؤشرات على نجاح تنفيذ استراتيجية المنظمة. وتحدد اغلب المنظمات في قواعد البيانات البحثية للخرائط الاستراتيجية وبطاقات الدرجات الموزونة ثلاثة الى خمسة اهداف اساسية لرأس المال التنظيمي في منظور التعلم والنمو. والاهداف العادية في البناء والقيادة والاصطفاف مع قوى العمل والتشارك بالمعرفة والتركيز على الزبون.

لايملك المدراء اطاراً عاماً لتركيز تفكيرهم على الثقافة والمناخ التنظيمي وبالخصوص مع اصطفافها مع الاستراتيجية. وبالرغم من الافتقار الى مثل هذا الاطار فقد حددنا اهم العناصر المشتركة التي يستخدمها اغلبهم. اذ يبنى رأس المال التنظيمي عادة على اربعة مكونات هي: (Farid et al., 2008: 42)

- ١- الثقافة: الادراك والتطبيع على الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.
 - ٢- القيادة: توافر قادة مؤهلين على كل المستويات لنقل المنظمة باتجاه تنفيذ استراتيجيتها.
- الاصطفاف (المحاذاة): ترتبط اهداف الافراد والفرق والاقسام ومحفزاتهم مع تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

شكل (٨): وصف الاطار العام للجاهزية التنظيمية



Source: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, 276.

تصنف الخارطة الاستراتيجية التغيرات المطلوبة بواسطة الاستراتيجية، مثل المنتج الجديد او العمليات الجديدة او الزبائن الجدد. وهذه التغيرات بدورها تحدد السلوكيات والقيم الجديدة المطلوبة لدى قوى العمل . الخطوة الاولى في تطوير استراتيجية رأس مال تنظيمي هي تحديد برنامج واجندة التغيير المتضمن في الاستراتيجية الاوسع. واجندة التغيير هذه تحدد التحولات في المناخ التنظيمي والمطلوبة من قبل الاستراتيجية.

يختصر الشكل (٩) مفكرة التغيير، والتي ظهرت من المنظمة في قواعد بياناتنا. وتقسم الاهداف الى صنفين: التغييرات السلوكية لخلق القيم للزبائن واصحاب المصالح، والتغييرات السلوكية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

وهناك ثلاثة انواع مختلفة من التغييرات السلوكية يسלט عليها الضوء في عملية خلق القيمة وهي: التركيز على الزبون، ان تكون مبدع وخالق، وتسليم النتائج. وهناك اربعة تغييرات سلوكية اضافية مرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية وهي: فهم الرسالة والاستراتيجية والقيم، خلق وايجاد المسألة، التواصل بانفتاح مع الاخرين، والعمل كفريق (Senge, 1990: 235).

ليس هناك منظمة واحدة تحدد هذه التغيرات السبعة على انها خطتها اللازمة للتغير. فعادة المنظمة تحدد اثنان الى اربعة من هذه التغيرات في بطاقتها للدرجات الموزونة. ففي سبيل المثال فان المنظمات في الصناعات غير المنظمة مثل شركات الاتصال فأنها تضع تركيز عالي على ان تصبح متوجه نحو تحقيق رغبات وحاجات الزبون. وتركز قيمها الثقافية على العمل بشكل كفوء والعمل كذلك على تجنب المخاطرة.

١- الثقافة

تعد الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد (Hofstede, 1998: 477). وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل العميق الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. واستنادا إلى التعاريف الواردة في الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية، فيعرفها (Chuang et al., 2004: 27) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسيا لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى . وكما تعبر الثقافة التنظيمية عن مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها افراد منظمة او وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم (حريم، ٢٠٠٣: ٢٦٢).

هنالك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير، إذ أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية وتعديلها، والسؤال الذي يبرز هنا ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية والتي تسهل عملية تغيير المنظمة؟

ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي: (حريم، ٢٠٠٣: ٢٧٠)

أ- التغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

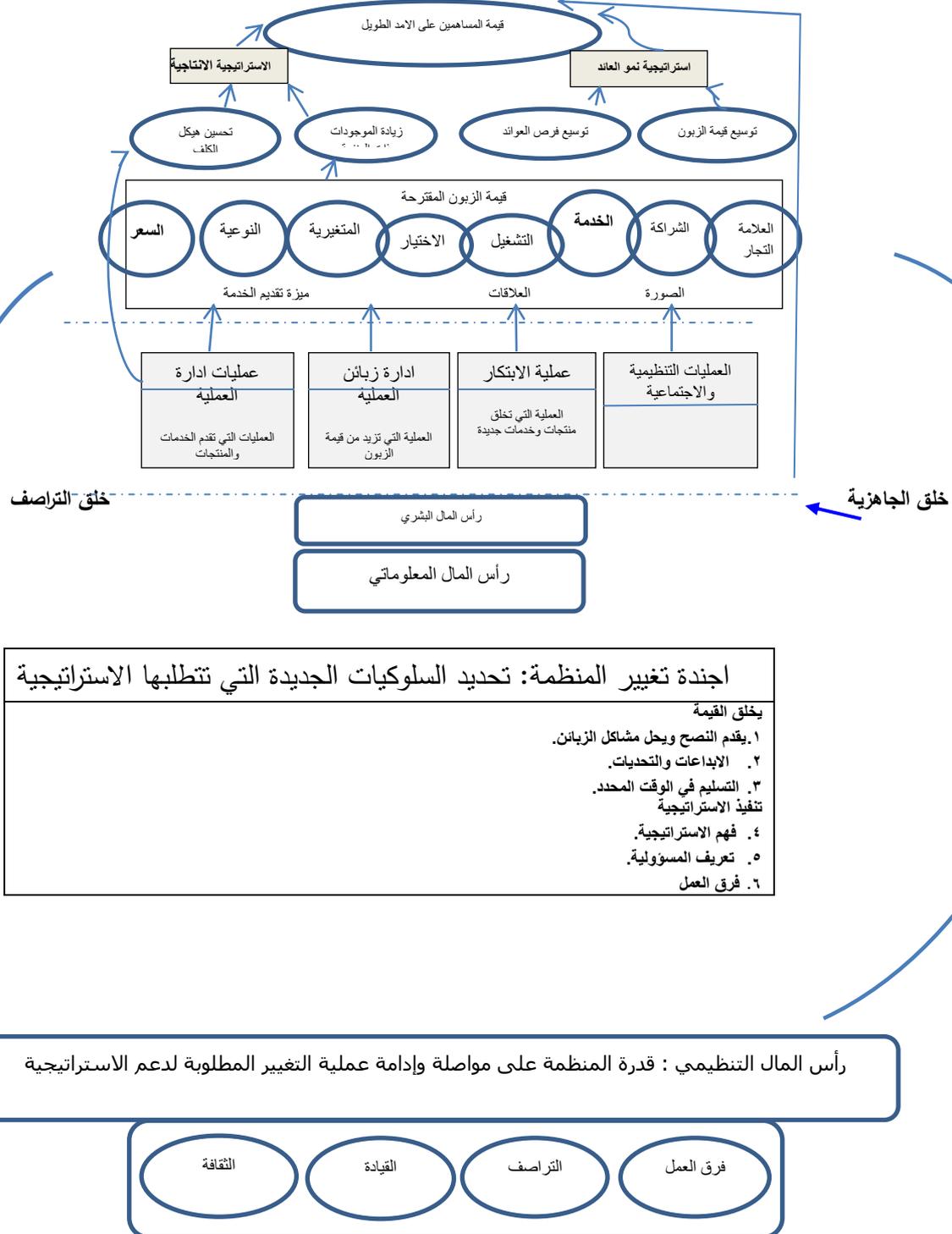
ب- مرحلة حياة المنظمة، مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو (التوسع)، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الاحترار، تعتبران مرحلتين مشجعتين على تغيير ثقافة المنظمة.

ت- عمر المنظمة، تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

ث- حجم المنظمة، من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

ج- قوة الثقافة الحالية، كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

شكل (٩): مفكرة تغيير المنظمة



Source: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, p278.

ومن اجل دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية، فإن الباحثين سعوا اتجاه تحديد وقياس انواع متنوعة منها . وان أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الابعاد الاساسية، يمكن ان تكون محاولة تقييم ناقصة (Newstrom & Davis, 1993)، لان الثقافة هي بالأحرى بناء معقد وغير الملموس. والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء والممارسين التنظيميين لوقت طويل (Kaiser & Keiner, 2007). وبالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال (Newstrom & Davis, 1993).

وعلى أية حال، ففي الفكر هناك مدخلان اساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية. الاول هو نوعي (Qualitative Approach)، وهذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة (Delobbe, Haccoun & Vandenberghe, 2000). وبعبارة اخرى فإن الباحث في المدخل النوعي يصبح غاطسا في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل (المشارك) (Roman-Velazquez, 2005: 71).

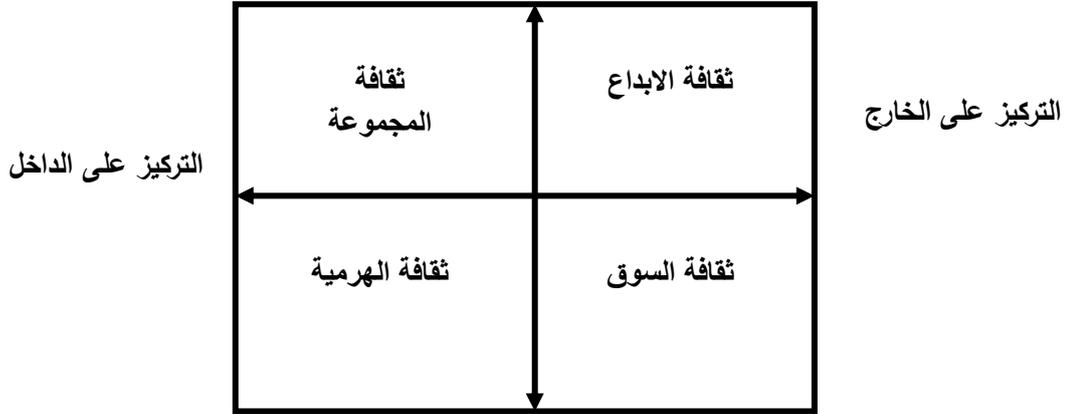
يعطي المدخل النوعي الباحث (المحقق) وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة (Denison, 1996)، الغنية بالتفاصيل (Delobbe, et al., 2007)، ويكون خلالها الباحث فهماً معمقاً للعمليات الفريدة ضمن كل منظمة (Marinova, 2005: 131). اما المدخل الثاني، فهو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية. وهذا المدخل يعتمد على الاستبانة كأداة اساسية لتقييم ابعاد الثقافة التنظيمية المحددة . انه يمكن من اجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الاخرى (3: Delobbe, et al., 2007) وتسهل من عملية تعميم النتائج . ويعد الغرض الاساسي للمدخل الكمي تحديد الابعاد الاساسية (الانواع) التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهناك عدد متنوع من الادوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين (Marinova, 2005: 131)

هنالك العديد من النماذج التي طرحت بصدد اتجاهات الثقافة التنظيمية، ومن ابرز هذه النماذج وأهمها وأكثرها شيوعاً نموذج (Quinn & Rohrbaugh, 1983) (Brooks, 2007: 29)، ويسمى هذا النموذج اطار قيم التنافس (Competing Values Framework) (CVF)، وقد صمم هذا النموذج ليوضح الاختلافات في القيم التي تشكل نموذج فاعلية المنظمة، اذ يذكر (Quinn & Rohrbaugh) بأن النموذج يقوم على اساس ثلاث ابعاد تحدد اطار قيم التنافس وهي: (Nivawla et al., 2006: 3)

- ١- الاختلاف في التركيز المنظمي (التركيز على العاملين مقابل التركيز على المنظمة).
 - ٢- الاختلاف في التفضيل حول الهيكل (التوازن والرقابة مقابل التغيير والمرونة).
 - ٣- اختلاف الأهمية حول العمليات والمخرجات (الوسائل والنهايات).
- يتكون هذا النموذج من اربعة اتجاهات ثقافية، هي ثقافة المجموعة (Clan)، (او ما تسمى المشاركة)، وثقافة الابتكار (Adhocracy)، والثقافة الهرمية (Hierarchy)، وثقافة السوق، (او ما تسمى بالسوق (Market)، وكما هو موضح بالشكل (10):

شكل(10): نموذج انواع الثقافات التنظيمية

رسمية ومركزية



Source: Miller, K Dand Branilry. P, Strategic risk and corporate performance an analysis of alternative risk Measures, Academy of Measurement Journal, Vo.33, No.4, 1990.

تمتاز ثقافة المجموعة بالارسمية واللامركزية، وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل (Miller, 2004: 36)، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، اما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق (Quinn & Rohrbaugh, 1981: 128).

فتمتاز ثقافة الابتكار بالارسمية واللامركزية أيضاً، واما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار (Miller, 2004: 37)، والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير (Brooks, 2007: 29).

وفيما يخص ثقافة السوق، فتمتثل توجهاتها الرئيسية نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتنتابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج (Parker & Bradley, 2000: 129)، وترتكز على خارج المنظمة، ورسمية، ومركزية، وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الاساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والانجاز، اما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق (Brooks, 2007: 30).

وأخيرا الثقافة الهرمية التي تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل، وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي ينتج نحو العمليات والموازنة (Miller, 2004: 40).

ولغرض قياس انواع الثقافة التنظيمية فان اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) تستخدم لهذا الغرض. وهي اداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية التي صممت من قبل الباحثين الامريكيين (Kim S. Cameron and Robert E. Quinn)، كاطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية (Cameron & Quinn, 1999).

تقيس هذه الاداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة (dominant characteristic)، والقيادة التنظيمية (Organizational Leadership)، وادارة العاملين (management of employees)، التماسك المنظمي (organizational glue)، والتركيز الاستراتيجي (strategic emphases) ومعايير النجاح (criteria of success). وكل اربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من اربع انواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية).

يجب ان يوزع المجيب (100) نقطة لهذه الاداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها. ويقوم اطار قيم التنافس على العمل على تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين اساسين (انظر الشكل السابق) في ضوء المؤشرات الاساسية للمنظمات الفاعلة.

تعكس هذه المحاور التوتر والتضارب التنافسي الموجود في أي نظام انساني (Denison & Spreitzer, 1991). ووفقاً (Cameron & Quinn, 1999) فان المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية او الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، اما المحور الافقي فيشير الى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل او التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية). وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج اربع انواع من الثقافات التنظيمية تم ذكرها فيما سبق.

يقوم البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على اساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة. وتهدف المنظمات المعاصرة من قضية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية الى تحديد المسار المستقبلي الذي يضمن لها امكانية تغيير ثقافتها التنظيمية بغية الدخول في مضمار التنافس في بيئة الاعمال بكل جدارة.

ان معظم الباحثين المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية امثال (e.g., Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991) يلوحون بحقيقة جوهرية تبين بان الثقافة الحالية التي تتبناها المنظمة قد تكون في اغلب الاحيان العامل الاساس في فشلها في بيئة التنافس مع المنظمات الاخرى. فالقيم والافتراضات التي تكون ملائمة للبناء التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة حالياً، قد تكون عامل محدد ومقيد لعمل المنظمة مستقبلاً لان بيئة العمل تحيطها دوامة التغيير الديناميكي. وفي هذا الصدد يؤكد (Cameron, 2004: 83) بان المنظمات التي تدرك حقيقة اهمية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بغية تغييرها بما يخدم

مستقبل اعمالها يجب ان تقوم بثلاث خطوات اساسية هي:

أ- قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة.

ب- قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً للمنظمة.

ج- تحديد فجوة الثقافة التنظيمية.

٢- القيادة

تمثل القيادة وبشكل خاص القيادة التي تدير عملية التغيير التحويلي والمتطلب الجوهري لجعل المنظمة تصبح مركزة على الاستراتيجية. والدور الاساسي للقيادة يتمثل في عملها في التأثير على جميع العاملين داخل المنظمة والذين يمثلون حجر الزاوية لأي عملية تغيير اساسية. ويشير الباحثين بان المنظمات تعمل على تبني واحد من مدخلين اساسيين لغرض تعريف دور القيادة داخل المنظمة. المدخل الاول يطلق عليه مدخل عملية تطوير القيادة (Leadership development process) (Quinn & Rohrbaugh, 1981:130).

من جانب اخر، فان المدخل الثاني وهو مدخل نموذج قدرات القيادة (Leadership competency model) فانه يركز على قدرات قيادة معينة مرغوبة من قبل القادة. فبدلاً من مراقبة كيفية تطوير القادة فان هذا المدخل يحاول وصف ما الذي يحتاجه القادة لغرض تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. يحاول بعض الباحثين تقسيم القدرات القيادية المرغوبة الى ثلاث فئات عامة وهي:

- أ- خلق القيمة: يسلم القادة نتائج العاملين في المستويات الادارية الدنيا.
- ب- تنفيذ الاستراتيجية: يرشد القائد عملية التغيير داخل المنظمة.
- ت- تطوير رأس المال البشري: يبني القائد القدرات ويضع المعايير العالية للمنظمات.

ان القائد الذي يخلق القيمة وينفذ الاستراتيجية، الفئة الاولى والثانية، فانه سيعزز رأس المال التنظيمي عن طريق دعم مفكرة التغيير الثقافي داخل المنظمة. واما الدور الثالث المتمثل بتطوير رأس المال البشري، فانه يدعم الاهداف التي تعزز قدرات المنظمة ويحسن من قيمها. ويتم تحديد فجوة القدرات القيادية على اساس قياس القدرات في ضوء مفاهيم القابليات والمهارات التي يتمتع بها القيادات التنظيمية في المنظمة (Schein, 1985: 17).

تساعد عملية تشخيص فجوة القدرات القيادية على تحديد المسار المستقبلي للقدرات التي يجب ان يتمتع بها القيادات التنظيمية لغرض تنفيذ استراتيجية العمل بشكل فاعل وناجح. وتعتمد اغلب الدراسات على اداة تقييم القدرات القيادية (LCAI) التي تقيس اربع فئات اساسية من القدرات هي: القدرات القيادية التعاونية، القدرات القيادية الابتكارية، القدرات القيادية التنافسية، والقدرات القيادية الرقابية والسيطرة . ان كل فئة تتضمن خمس عناصر العنصر الواحد يجسد فقرة واحدة من فقرات هذا المقياس الـ (20) . وفي ضوء الاستبانة الخاصة بهذه الاداة يقوم المستجيب (العاملون في المنظمة) بتحديد القدرات القيادية لدى القادة عينة البحث، والتي تحدد على رسم بياني في ضوء (100) نقطة التي يحددها المستجيب. حيث تتطلب عملية تحديد فجوة القدرات القيادية القيام ايضا بثلاث خطوات اساسية، وهي: (Cameron et al., 2006: 118)

- أ- قياس القدرات الحالية للقيادات.
- ب- قياس القدرات المرغوبة مستقبلاً (المطلوبة).
- ت- تحديد فجوة قدرات القيادات التنظيمية.

٣- التكيف أو التراصف

يدرك الباحثون والممارسون على حد سواء بان المحاذاة او التكيف تمثل شرطاً استباقياً لأي محاولة تمكين تسعى المنظمة تحقيقها الى العاملين .اذ يؤكد (Peter saing) بان التكيف لا يمثل فقط شرط ضروري لخلق تمكين العاملين، بل اداة حيوية لتحقيق عملية التغيير الناجح داخل المنظمات . ويعود السبب لهذا الى وجود الغرض المشترك والفهم والرؤية العامة لدى جميع افراد المنظمة دون استثناء. فالمنظمة ذات المحاذاة والاصطفاف العالي تشجع العاملين على التمكين والتوجه نحو الابداع وتقبل المخاطرة لان افعال الافراد تكون متوجه نحو تحقيق الاهداف العليا للمنظمة (Miller, 2004: 48) .

وتطلب عملية خلق المحاذاة بشكل عام خطوتين متتابعتين هما: خلق الادراك والفهم، تأسيس الحوافز. ينبغي ان يوصلوا القادة الاهداف الاستراتيجية ذات المستوى العالي في طرق تسمح وتجعل كل العاملين يفهمونها، ومن ثم يجب ان يضمن القادة بان للأفراد وفرق العمل اهداف خاصة عملية مكافئتها اذ تحققت سوف تسهم في تحقيق الاهداف العليا للمنظمة ككل. ويعمل القادة على خلق الادراك الاستراتيجي من خلال استخدام برامج الاتصال المتنوعة المتضمنة مدى واسع من الاليات: لوحة الاعلانات، الصحف، الاجتماعات، التدريب والتوجيه، والمقابلات الخاصة والخ.

تعمل المنظمات الفاعلة على اجراء مسوحات دورية لغرض ضمان وجود ادراك وفهم مشترك من قبل العاملين اتجاه الاهداف والاعراض الاستراتيجية للمنظمة. ويمكن للمنظمات من تحقيق المحاذاة الاستراتيجية من خلال ربط وضع الاهداف الشخصية ونظم المكافئات والتعويضات مع اهداف المنظمة ووحدات الاعمال الاستراتيجية التابعة لها (Roman Velazquez, 2005: 89).

يعني التكيف الاستراتيجية تحقيق التراصف والمحاذاة بين الحوافز والاهداف من جهة والاستراتيجية من جهة اخرى، وعلى كل مستويات المنظمة. ويستخدم (Norton & Kaplan, 2004: 295) نسبتين لتحديد فجوة التكيف داخل المنظمات وهي:

١- نسبة عدد العاملين بالمنظمة الذين يستطيعون ان يحددوا الاسبقيات الاستراتيجية للمنظمة وفقاً للعدد الكلي للعاملين: اي نسبة العاملين داخل المنظمة الذين لديهم مستوى ادراك معين حول ما هي الاسبقيات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

٣- نسبة عدد العاملين بالمنظمة الذين يدركون ويعرفون رسالة وغرض المنظمة: اي نسبة العاملين الذين لديهم مستوى ادراك معين حول المحتوى الفكري والتطبيقي لرسالة وغرض المنظمة.

الخاتمة والمقترحات

يتخصص هذا المحور في تحديد المعالم الاساسية لفلسفة جاهزية راس المال الفكري، اذ ان جاهزية رأس المال الفكري يمكن تعزز في المنظمات من خلال وجود وظائف استراتيجية تحتاجها عملية تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات أي بعبارة اخرى ان لهذه الوظائف دور مهم في تعزيز سلسلة القيمة داخل المنظمات لما تمتلكه من حيز فاعل في العمليات الجوهرية الداخلية، وتستند هذه الوظائف على ثلاث جوانب رئيسة في تقديم الوصف المطلوب وهي الجانب المعرفي لمحافظة القدرات والجانب المهاري والجانب القيمي لمحافظة القدرات، وهذه المعارف والمهارات والقيم تجسد مضمون ما استنتجه ذوي الخبرة من الباحثين والكتابين حول الجوانب المهمة للأداء الفاعل لشاغلي الوظائف الاستراتيجية، فكل وظيفة استراتيجية هنالك معارف ومهارات وقيم معينة تبلور المتطلبات الضرورية لأداء هذه الوظيفة. كما يتبين بان تشخيص جاهزية راس المال البشري تشير الى ان الأعداد المطلوبة لشغل الوظائف الاستراتيجية للمنظمات يكون متباين من وظيفة الى وظيفة اخرى وهذا بدون ادنى شك نابع من اختلاف طبيعة ومهام ومسؤوليات هذه الوظائف، فوظيفة رئيس على سبيل المثال تتطلب شخص واحد فقط، في حين ان عدد العاملين يكون محكوم باحتياجات وحدة الاعمال او المنظمة ونوع المهام المتعلقة بكل وظيفة، فضلا عن وجود عتبة حددها (Norton and Kaplan) يمكن من خلال قياس مدى جاهزية راس المال البشري في المنظمات، وهي ان تتجاوز المنظمات (70%) من متطلبات راس المال البشري.

وفيما يتعلق بجاهزية رأس المال المعلوماتي فانه يتمحور حول وجود التطبيقات التكنولوجية المطلوبة لكل وظيفة استراتيجية المنظمة فكل وظيفة استراتيجية هنالك شخص يشغلها ولكل شخص احتياجات او وسائل لتحقيق اهداف هذه الوظيفة، بعض هذه الوسائل تتمثل بتطبيقات التكنولوجيا اللازمة لهذه الوظائف. في حين جاهزية رأس المال التنظيمي تتعلق بالثقافة التنظيمية في المنظمة، والتي تنعكس في وجود قيم ثقافية تمثل خصائص الثقافة البيروقراطية التي تتسم بمراقبة الاداء واحترام الاقدمية والتركيز على القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها والاهتمام بتخفيض الكلف الداخلية وتحسين الكفاءة. فضلا عن القيم الثقافية التي تركز على الابداع والابتكار والمنافسة والعمل الجماعي، أي بعبارة اخرى ان حالة تقبل المبادرات الجديدة والتشجيع على المخاطرة والريادة وحرية التصرف وقبول الابتكار تشكل جوهر جاهزية راس المال التنظيمي. وبناء على ما سبق فانه من الضروري توجه المنظمات الى تعزيز جاهزية رأس مالها الفكري وذلك من خلال جملة امور منها: اقامة برامج تدريبية هدفها تعزيز مهارات الكوادر الادارية والفنية، استخدام نظام اعادة التغيير بشكل يتلاءم ومتطلبات العمل المهني الفاعل في المنظمات، العمل على اعادة تنظيم وتغيير نظام المكافأة والحوافز لتعكس بشكل واقعي الهدف المنشود منها في تعزيز القدرات المعرفية للكادر، كما انه من الضروري ان يكون هناك معايير واضحة ودقيقة وذات مستوى رفيع في اختيار القيادات الملانمة للمواقع الادارية التي تعد المركز في اتخاذ القرارات.



المصادر

- ١- حريم ، حسين، (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 2- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79
- 3- Kaplan R.S, and Norton, D.P., (2000), The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 4- Kaplan, R.S and Norton, D.P., (2000), Having trouble with your strategy? Then map it, Harvard Business Review, Vol. 78 No.5.
- 5- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 6- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. a., (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press.
- 7- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., p., (2004), Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard Business School, Boston, USA..
- 8- Marr, B. and Chatzkel, J., (2004), Intellectual capital at the crossroads-managing, measuring ,and reporting of IC, Journal of Intellectual Capital,Vol.5 No.2.
- 9- Marr, B., (2004), Measuring intangible assets- the state of the art, Measuring Business Excellence, Vol.8,No.1.
- 10- Stewart, T.A., (1994), Brainpower, fortune, 3June.
- 11- Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, (2008), Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an Iranian context, Annals of university of Bucharest, Economic and Administrative series, No. 2, 31.
- 12- Reported by Kimberlce Williams. Balanced Scorecard Collaborative Human Capital Working Group, 10 September 2002.
- 13- John Bronson, Speaking at the Balanced Scorecard Conference on Human Capital, Naples, Florida, 27 February 2002.
- 14- Scott Nelson, "Seven Reason Why CRM Fails," Gartner Group Report 0702-0117-103570: D. Rigby, F. Reich hold, and P. Schefter. "Avoid the Four Perils of CRM," Harvard Business Review (February 2002).
- 15- Sullivan, P.H., (1998), profiting From Intellectual Capital: Extracting Value From Innovation, Wiley, New York, NY.
- 16- Miller, K Dand Branilry. P, Strategic risk and corporate performance an analysis of alternative risk Measures, Academy of Measurement Journal, Vo.33, No.4, 1990.



Philosophical Framework To Intellectual Capital Readiness in Iraqi Organizations

Abstract

This research aim to present theoretical and philosophical framework regards topic of intellectual capital readiness in Iraqi universities. That is, by using strategic map in balanced score card of Norton and Kaplan (2004). This research discusses theoretical content for three main aspects reflect in its nature elements of intellectual capital readiness in organizations. This includes human capital readiness, information capital readiness and organizational capital readiness. To clear each element, the authors relay on mechanism to determine gape per element of intellectual capital elements.

Keyword: Intellectual Capital Readiness, Human Capital , Information Capital , Organizational Capital .