

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أوبوكر بلقايد

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير



رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير موارد بشرية

## الموضوع

دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة  
دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس  
مؤسسة عزوز ،مجمع حسناوي , CMA , ENIE

تحت إشراف:

كرزابي عبد اللطيف

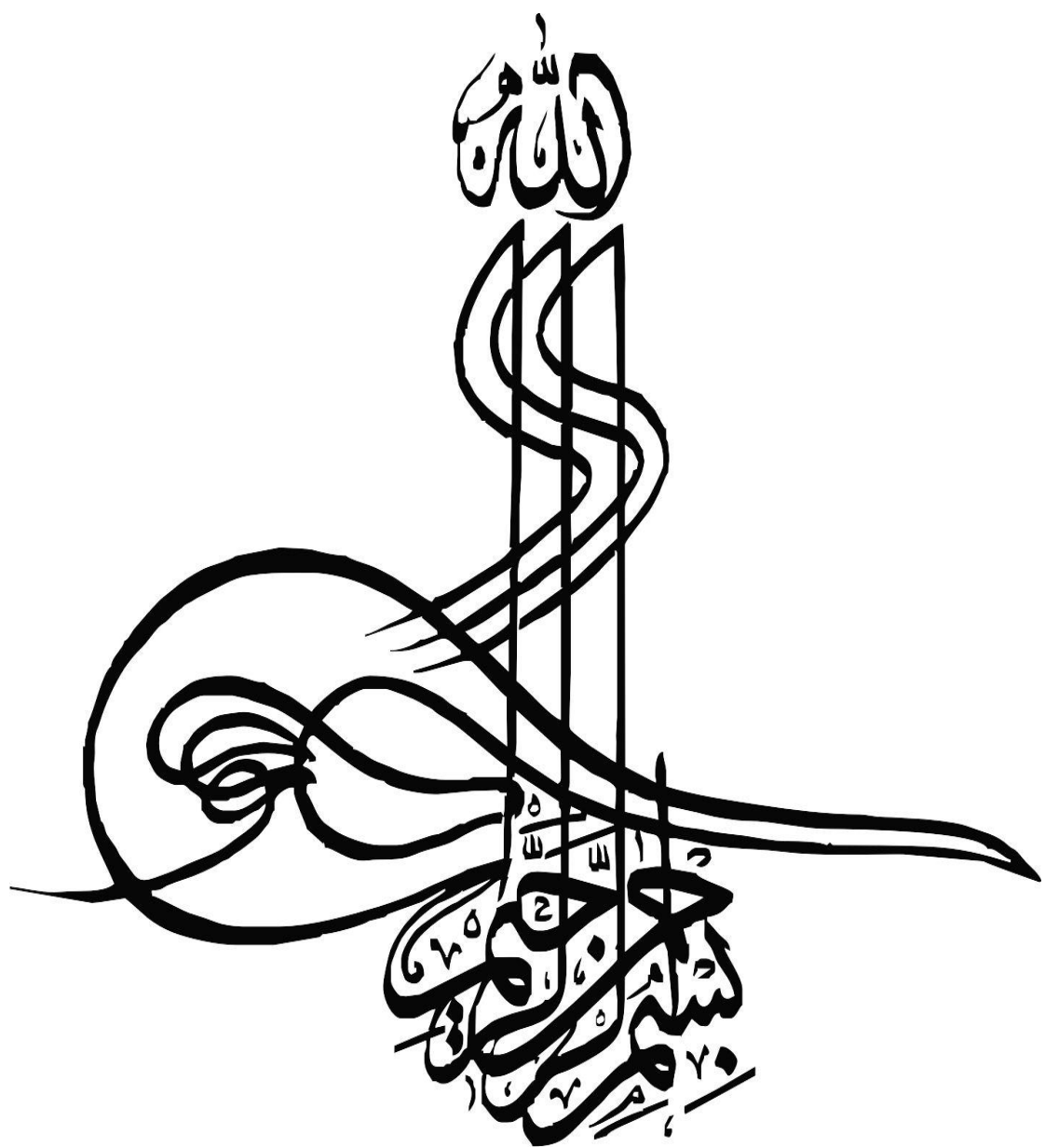
من إعداد الطالبة:

زلمات مريم

لجنة المناقشة:

رئيسة	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي .....	أ.د/ العشعاشي وسيلة
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي.....	أ.د/ كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي.....	أ.د/ بوهنة علي
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر.....	د./ سحنون سمير
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر.....	د./ غريسي العربي
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر.....	د./ سنوسي بن عومر

السنة الجامعية 2017/2016



﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة (الآية 32).

من أروع ما قيل:

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابًا في يومه إلا قال في تحفه: لو خير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على إستيلاء النقص على جملة البشر".

العماد الأصفهاني

## الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى

و جعلنا بالعافية . أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى :

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أمي رحمها الله.

إلى من أحسن إليّ أبي.

إلى رفيق دربي زوجي

إلى ولدي العزيزين: عبد الرحمن و أنس

إلى كل الإخوة و الأخوات ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا .

إلى كل أستاذ يحمل رسالة العلم تاجا فوق رأسه .

إلى كل إداري يحمل رسالة النزاهة والشرف إلى كل طالب علم

إلى كل من قدم يد المساعدة من قريبه و من بعيد .

## التشكرات

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركنا على هذه الزعمة الطيبة و  
النافعة زعمة العلم و البصيرة .

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى  
من مَدَّ يد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من  
صعوبات و نخص بالذكر :

- الأستاذ المشرف كرزايي عبد اللطيف لما لولاه من حرص على  
اخراجها بأفضل ما يمكن.

- الأستاذ صراوي بن شيعة الذي مَدَّ يد العون و المساعدة  
لإنجاز هذه المذكرة بنصائح و اقتراحاته .

- كما أتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على  
تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

## المخلص:

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 الهيكلي، راس المال العلائقي، الميزة التنافسية، خلق القيمة.

## Resumé :

Cette étude vise à identifier le capital intellectuel et son rôle dans la création de la continuité et de la valeur au sein de l'entreprise algérienne où nous avons adopté dans cette recherche sur l'approche descriptive et analytique dans la présentation des concepts, pour cette étude on a sélectionné quatre entreprises publiques et privées ( CMA SAMPO, ENIE, groupe Azzouz et groupe Hasnaoui), nous allons essayer de mettre en évidence la recherche et l'analyse de la réalité actuelle des actifs intellectuels, qui représente la force cachée qui assure la survie et la continuité de l'entreprise telle qu'elle est l'un des plus importants déterminants de la compétitivité de l'institution.

**Mots clés :** Le capital intellectuel, le capital humain, le capital structurel, capital relationnel, l'avantage concurrentiel, création de valeur

## 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 structural capital, relational capital, competitive advantage, value creation.

## الفهرس

المقدمة العامة ----- 1

### الفصل الأول: الاطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية للراس المال الفكري

01	مقدمة الفصل -----
02	المبحث الأول: تحديد بدايات ظهور الراس المال الفكري -----
02	المطلب الأول: مداخل دراسته -----
17	المطلب الثاني: نشأة الرأس المال الفكري وتطوره -----
22	المطلب الثالث: التمييز بين الرأس المال الفكري والرأس المال التقليدي -----
23	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للرأس المال الفكري -----
23	المطلب الأول: تحليل مفهوم الرأس المال الفكري -----
27	المطلب الثاني: خصائص الراس المال الفكري -----
29	المطلب الثالث: ادوار وأهمية الراس المال الفكري -----
32	المبحث الثالث: ادارة الرأس المال الفكري -----
33	المطلب الأول: عملية ادارة الرأس المال الفكري -----
34	المطلب الثاني: نماذج ادارة الرأس المال الفكري -----
37	خاتمة الفصل -----

### الفصل الثاني: مكونات راس المال الفكري

38	مقدمة الفصل -----
41	المبحث الأول: راس المال البشري -----
41	المطلب الأول: مفهوم راس المال البشري -----
45	المطلب الثاني: ادارة راس المال البشري -----
53	المطلب الثالث: الاستثمار في راس المال البشري -----
56	المبحث الثاني: راس مال العلاقات -----
56	المطلب الأول: مفهوم راس مال العلاقات -----



57	المطلب الثاني: مفهوم راس المال الزبوني
58	المطلب الثالث: ابعاد راس المال الزبوني
60	المبحث الثالث: راس المال الهيكلي
60	المطلب الأول: مفهوم راس المال الهيكلي
64	المطلب الثاني: الملكية الفكرية
72	المطلب الثالث: التكامل بين مكونات راس المال الفكري
75	خاتمة الفصل

### الفصل الثالث: علاقة ادارة المعرفة براس المال الفكري

76	مقدمة الفصل
77	المبحث الأول: ادارة المعرفة
77	المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة
85	المطلب الثاني: مفاهيم حول ادارة المعرفة
92	المبحث الثاني: عمليات واستراتيجيات ادارة المعرفة
92	المطلب الأول: عمليات وقياس ادارة المعرفة
102	المطلب الثاني: استراتيجيات ادارة المعرفة وانواعها
105	المطلب الثالث: نظم ادارة المعرفة
115	المطلب الرابع: العلاقة بين راس المال الفكري وادارة المعرفة
118	خاتمة الفصل

### الفصل الرابع: آليات بناء راس المال الفكري ومرتكزات نماذج قياسه وادارته

119	مقدمة الفصل
120	المبحث الأول: آليات بناءه وتطويره
120	المطلب الأول: استقطاب راس المال الفكري
121	المطلب الثاني: صناعة راس المال الفكري
125	المطلب الثالث: تنشيط راس المال الفكري
127	المطلب الرابع: المحافظة على راس المال الفكري

المبحث الثاني: نماذج قياس راس المال الفكري وادارته	130
المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في قياس راس المال الفكري	130
المطلب الثاني: الأساليب المحاسبية في قياس راس المال الفكري	136
المطلب الثالث: اهمية ودوافع قياس راس المال الفكري	139
المطلب الرابع: صعوبات وتحديات قياس راس المال الفكري	141
المطلب الخامس: طرق الافصاح عن راس المال الفكري واهميته	143
خاتمة الفصل	147

### الفصل الخامس: راس المال الفكري ودوره في خلق القيمة

مقدمة الفصل	148
المبحث الأول: راس المال الفكري كمدخل لتنميات القدرات التنافسية	149
المطلب الأول: اثر راس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية	149
المطلب الثاني: اهمية وابعاد راس المال الفكري في الابداع والتفوق المؤسسي	154
المبحث الثاني: علاقة رأس المال الفكري بادارة الجودة	155
المطلب الأول: دور المورد البشري في ادارة الجودة	155
المطلب الثاني: اهمية راس المال الفكري في تطبيق ادارة الجودة	156
المبحث الثالث: علاقة راس المال الفكري بالتغيرات الحالية	159
المطلب الأول: ادارة راس المال الفكري والقدرة على ادارة التغيير	159
المطلب الثاني: دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة	159
المطلب الثالث: اخلاقيات راس المال الفكري	161
خاتمة الفصل	165

### الفصل السادس: راس المال الفكري داخل المؤسسة الجزائرية

مقدمة الفصل	166
المبحث الأول: دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عزوز	167
المطلب الأول: تقديم المؤسسة	167
المطلب الثاني: تحليل المعلومات	170

178	المبحث الثاني: دراسة حالة بمؤسسة ENIE
179	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
183	المطلب الثاني: تحليل المعلومات
191	المبحث الثالث: دراسة حالة بمؤسسة CMA SAMPO
191	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
194	المطلب الثاني: تحليل المعلومات
204	المبحث الرابع: دراسة حالة بمؤسسة حسناوي
204	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
207	المطلب الثاني: تحليل المعلومات
216	المبحث الخامس: نتائج البحث والتوصيات
216	المطلب الأول: نتائج البحث
231	المطلب الثاني: توصيات
236	الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق

## فهرس قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الأبعاد الأساسية للتمييز بين راس المال الفكري ورأس المال التقليدي	01
230	نتائج البحث	02

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	ادوار راس المال الفكري	01
41	مكونات الراس المال الفكري	02
63	راس المال الهيكلي	03
73	التكامل بين مكونات راس المال الفكري	04
79	تصوير العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	05
98	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	06
106	الجدور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة	07
114	المعرفة الضمنية والظاهرة	08
132	بطاقة الدرجات المتوازنة للإدارة	09
133	الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة	10

135	نموذج المرقاب	11
152	نموذج من اجل نمو الحصة السوقية للمؤسسة	12
169	الهيكل التنظيمي لمطاحن عزوز	13
182	الهيكل التنظيمي ل ENIE	14
194	الهيكل التنظيمي ل CMA	15
206	الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي	16

اولاً: تمهيد

يشهد العالم فترة غير مسبوقه من التغيير و التطوير المستمر مما اجبر المنظمات على مواكبة هذا التغيير و التأقلم معه حتى تستطيع البقاء والاستمرار و قد ادى هذا التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الاعمال المبنية على المعرفة و المعلومات وذلك باعتمادها في المقام الاول بالكفاءات البشرية ذوي القدرات و الخبرات المعرفية المتميزة و المبدعين ثم تطويرها والحفاظ عليها من خلال الممارسة الفعلية للعمال ،التوجيه و المساندة من طرف المديرين وكذا تبادل الافكار و المعارف بين الافراد في العمل .كما يجب على المنظمة ان تهتم بمجال البحث و التكوين ،والاهتمام بمطالب العمال و الزبائن، هذه المعرفة المتراكمة و المتزايدة تشكل راس المال الفكري .

ويعتبر مفهوم راس المال الفكري وما يقابله من اصول فكرية غير ملموسة من احدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الادارة بوجه عام وفي مجال ادارة الموارد البشرية بوجه خاص و يرى العديد من الباحثين انه المحرك الاساسي للنمو في منظمات الاعمال المعاصرة و العامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية و العالمية ،كما أصبح مفهوم رأس المال الفكري من مستلزماتها في إعداد القرارات الإستراتيجية، فضلا عن كونه مصدرا مهما من مصادر الإبداع ،الابتكار و التجديد التنظيمي.

ورغم تزايد الاهتمام بالأصول الفكرية غير ملموسة مقارنة مع الأصول المادية الملموسة ،فإنها تمثل الأصول المركزية في ميزانية الشركات في ظل عصر المعرفة اما الاصول المادية فهي أصول ثانوية ،إلا ان هناك صعوبة في قياس و تقييم هذه الأصول ،فهي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد مثل رأس مال العلائقي، و رأس المال الهيكلية، راس المال البشري وهي ما تعتبر عناصر راس المال الفكري.



يمثل موضوع راس المال الفكري من اهم المواضيع الحالية ،لأنه يعتبر من اهم المكونات اهمية وخطورة ويؤكد على ذلك *RALPH Stayer* مدير شركة *john sonvile* للأطعمة بقوله: "انه في الماضي القريب كانت المصادر الطبيعية اهم مكونات الثروة الوطنية ،وأفضل موجودات المنظمات والبلدان على حد سواء وأما في الوقت الحاضر فقد حل محلها ومحل النقد الموجودات الثابتة راس المال الفكري ،الذي يعد اهم مكونات الثروة ،واغلى موجوداتها".

وعلى اساس كون راس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح فإننا سنحاول خلال هذا البحث التعرف على راس المال الفكري ودوره في استمرارية المؤسسة الجزائرية عبر دراسة نظرية لمفهومه،اهدافه،ادواره ومكوناته ،ومحاولة دراسة علاقته مع ادارة المعرفة والعلاقة اللتي تربطهم ببعضهم ،كما سنحاول دراسة آليات بناء راس المال الفكري واهم نماذج قياسه وإدارته، وأيضا سنحاول ابراز دور راس المال الفكري في خلق القيمة داخل المؤسسة وعلاقته مع المتغيرات الحالية ،وفي الاخير نقوم بإجراء تشخيصه وتقييمه داخل المؤسسة الجزائرية و ما هي التحديات اللتي تواجهها هذه المؤسسات والمتطلبات سواء على المستوى البشري ،التنظيمي او العلائقي من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق و البقاء والاستمرارية .

### ثانيا: الاشكالية

انطلاقا من خلفيات هذه الدراسة نطرح اشكالية البحث هذه من خلال التساؤلات التالية:

ان التساؤل الجوهرى الذي نحاول ان نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو:

**كيف يساهم راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة الجزائرية؟**

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



1. ما هو مفهوم راس المال الفكري؟ والمبادئ الأساسية له؟
2. ما هي مكونات راس المال الفكري؟
3. ما هي علاقة ادارة المعرفة براس المال الفكري؟
4. ما هي آلية بناء راس المال الفكري ومرتكزات نماذج قياسه وادارته؟
5. كيف يساهم راس المال الفكري في خلق القيمة؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة البحث وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية:

1. ان قيمة راس المال الفكري كأصل غير ملموس يتجاوز قيمة الأصول المادية الملموسة.
2. المؤسسة التي لا تتماشى مع التطورات، وإعطاء أهمية وألوية للرأس المال الفكري سوف يتعرض بقاءها واستمرارها للتساؤل.
3. راس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو راس المال الفكري، ويتمثل في المعرفة التي يتم تحويلها إلى قيمة.
4. تبني المؤسسات الجزائرية للرأس المال الفكري يعتبر خطوة مهمة ام مجرد تكاليف على هذه المؤسسات.

### رابعاً: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، ظهر مع التغيرات الحالية التي يشهدها العالم و هو راس المال الفكري ومساهمته في استمرارية المؤسسة، كما تبرز أهمية الدراسة في انها تناولت دراسة ميدانية لأربعة مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة تشهد منافسة قوية في السوق من مؤسسات محلية وخاصة اجنبية.



وهذا قد يوجه نظرة القادة والإدارات العليا في التعرف إلى مفهوم راس المال الفكري، مكوناته وكيف يساهم في خلق القيمة، بعد ان اثبتت الدراسات نجاحه ومساهمته في اعطاء ميزة تنافسية في العديد من المؤسسات، خاصة الشركات الضخمة، وذلك للاستثمار فيه والحفاظ عليه داخل المؤسسات الجزائرية، حتى تستطيع مواجهة المنافسة من خلال خلق ميزة تنافسية تساعدها على المقاومة، البقاء والاستمرارية في السوق.

### خامسا: اهداف الدراسة

1. يتمثل هدفنا الأول من الدراسة في اثبات بان راس المال الفكري له اهمية ودور كبير في استمرارية ونجاح المؤسسة في الأسواق. ولاكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والابداع.
2. اما هدفنا الثاني ان هذه الدراسة تتناول البحث عن موضوعات اساسية تتعلق بالأصول الفكرية غير الملموسة داخل المؤسسة وهو محل اهتمام والاثارة في الوقت الحالي.
3. الهدف الثالث لفت انتباه القادة والمدراء في المؤسسات الجزائرية إلى وجود اصول غير مادية يجب عليهم اخذها بعين الاعتبار والتحكم فيها، تطويرها والحفاظ عليها.

### سادسا: اسباب اختيار الموضوع

تعود الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع إلى الاعتبارات التالية:

1. الأهمية التي يتضمنها الموضوع، كونه يعالج كيف تساهم الأصول الفكرية في تقوية المؤسسات الجزائرية، مقاومتها للمنافسة، البقاء والاستمرارية، الذي اصبح ضرورة ملحة يجب ان تضعها المؤسسات ضمن اولوياتها واهدافها، لاسيما في ظل اقتصاد المعرفة والتغيرات الحالية، والمنافسة القوية التي تشهدها السوق



الجزائرية واكتساب الاقتصاد الجزائري لصفات الاقتصاد العالمي المرتكز على المعرفة، التكنولوجيا والابداع.

2. قناعتنا الراسخة بان بقاء المؤسسات الجزائرية واستمراريتها في ظل الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم واقتصاد المعرفة، والمنافسة الأجنبية مرهون بتبنيها لمفهوم راس المال الفكري، فالاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، تطوير راس المال البشري، والحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء تجعل من كمية الانتاج ونوعه عاملين حاسمين في المنافسة، حيث تصبح الانتاجية والجودة العالية تحصيل حاصل للمؤسسات لأنها لا تستطيع بيع منتجاتها من دونهما على الأقل، والمنافسة الحادة تقتضي وجود ميزات تنافسية جديدة.

3. ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت الأهمية التي يلعبها راس المال الفكري في ابقاء هذه المؤسسات في السوق الجزائرية وما يمكن ان تقدمه هذه الدراسة لأصحاب هذه المؤسسات وكذلك الطلاب والأساتذة وحتى السلطات العمومية المعنية بتسيير المؤسسات العمومية.

4. اهمية راس المال الفكري في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة التي اصبحت تبنى على اساس الاهتمام براس المال الفكري وتطويره، فالمؤسسات التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع التنافس البقاء والاستمرارية.

### سابعا: المنهجية المتبعة

من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة سابقا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، التحليلي ومنهج دراسة الحالة الذي يهدف إلى توضيح اهم النتائج التي افرزتها الأصول الفكرية وراس المال الفكري في استمرارية المؤسسة والآثار المترتبة عنه، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية واللغات الأجنبية، التي تناولت موضوع البحث المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجالات ومواقع الانترنت بغية اثراء الموضوع وإضفاء مصداقية اكبر.

**ثامنا: صعوبات الدراسة**

لقد واجهتنا الكثير من الصعوبات اثناء اعداد هذا البحث نذكر من اهمها:

1. ندرة الأطروحات والرسائل الجامعية المتخصصة في هذا المجال.
2. انعدام آليات تنظيم العلاقة بين الجامعة و المؤسسات مما يصعب على الباحث الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة بصفة منتظمة وشفافة.
3. عدم الدقة في الكثير من المعلومات، بسبب نظرة بعض الأشخاص المستقصيين للبحوث الميدانية على انها تشكل نوعا من الرقابة وكشفا للحقائق.

**تاسعا: حدود الدراسة**

ان تعميم النتائج المتوقع الحصول عليها من الدراسة الحالية مشروط بعدد من القيود او الحدود يمكن ذكر اهمها باختصار على النحو التالي:

1. تتزامن الفترة التي تمت خلالها الدراسة مع فترة التحول نحو اقتصاد المعرفة، التي تعد المعرفة احد ابرز دعائمه كما تتزامن ايضا مع دخول الشركات الأجنبية للسوق الجزائرية التي تعتمد على المعرفة في جودة منتوجاتها مما يجبر المؤسسات الجزائرية على تبني المعرفة للبقاء والاستمرارية.
2. تغطي البيانات التي تم الحصول عليها سواء النظرية او الميدانية مدة تزيد عن خمس سنوات اي من بداية 2011 إلى نهاية 2015، وبالتالي فان محاولة تعميم نتائج هذه الدراسة يجب ان يكون مشروط بهذا المدى الزمني.
3. يهتم الفصل الأخير من هذا البحث بتوضيح امكانية تبني راس المال الفكري ميدانيا داخل المؤسسات الجزائرية واهميته في مواجهة المنافسة القوية، ووضع نموذج يساعد هذه المؤسسات في ادارة راس مالها الفكري، من خلال عينة من مؤسسات عمومية وخاصة بولاية سيدي بلعياس وتنشط في قطاعات انتاجية

مختلفة كمجال للدراسة من خلال المقابلات الشخصية مع مديري المؤسسات وبعض الفئات الأخرى.

### عاشرا: خطة البحث

تضمنت هذه الدراسة ستة فصول اساسية سنحاول فيما يلي سرد مضمون كل منها:

#### **الفصل الأول:**

يتناول هذا الفصل الاطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية لراس المال الفكري من خلال التطرق إلى بدايات ظهوره ومدخل دراسته العربية والأجنبية والهدف منها، نشأتها وتطورها، ثم اعطاء المفاهيم الأساسية لراس المال الفكري، خصائصه، ثم تبين اهميته والأدوار التي يقوم بها، وفي الأخير نقوم بدراسة ادارته والخطوات المتبعة، ونذكر اهم النماذج المقترحة في ادارته.

#### **الفصل الثاني:**

لقد جاء هذا الفصل تحت عنوان مكونات راس المال الفكري، حيث قمنا من خلاله بتقسيمه إلى ثلاثة مكونات اساسية وشاملة وهو راس المال البشري، راس المال الهيكلي وراس المال العلائقي.

#### **الفصل الثالث:**

لقد خصصنا هذا الفصل لدراسة علاقة ادارة المعرفة براس المال الفكري من خلال التطرق إلى ادارة المعرفة، اهم عملياتها واستراتيجياتها والتعريف بنظم ادارة المعرفة ثم قمنا بدراسة علاقة راس المال الفكري بادارة المعرفة، وادارة علاقة الزبون بادارة المعرفة.

## الفصل الرابع:

يتناول هذا الفصل آليات بناء راس المال الفكري ومرتكزات نماذج قياسه وادارته، ومن اهم آليات بناءه تطرقنا إلى طريقة استقطابه، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه، ثم درسنا اهم نماذج قياسه الادارية والمحاسبية، وتوضيح اهمية ودوافع قياسه واهم الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية قياسه، وفي الأخير وضحنا طرق واهمية الافصاح عنه.

## الفصل الخامس:

قمنا في هذا الفصل بدراسة دور راس المال الفكري في خلق القيمة، حيث تناول دور راس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية، وعلاقته بادارة الجودة الشاملة، علاقة راس المال الفكري بالمتغيرات الحالية المتمثلة في ادارة التغيير، اعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة، والتطرق إلى اخلاقيات راس المال الفكري.

## الفصل السادس:

بناء على ما سبق فقد حاولنا من خلال هذا الفصل السادس والأخير الاجابة على السؤال الرئيسي لإشكالية البحث موضحين بذلك الدور الأساسي لراس المال الفكري في استمرارية المؤسسات الجزائرية، ودراسة نقاط القوة والضعف لكل مؤسسة، التطرق إلى اهم المنافسين ووضع مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعمومية وتقديم التوصيات اللازمة في ادارة راس المال الفكري وتطويره، حيث مست الدراسة لأربعة مؤسسات وهي مطاحن عزوز، مجمع حسناوي، ENIE، CMA وكما درسنا تختلف هذه المؤسسات في انشطتها ونوعها من الخاصة إلى العامة فقد قنا بتعريف كل منها وموضحين هيكلها التنظيمي، ثم حللنا المقابلة التي تمت في كل مؤسسة وكخلاصة لذلك قمنا بجمع النتائج في جدول موضحين فيه غاية كل مؤسسة ووظيفتها، نقاط القوة والضعف، واهم المنافس لها وفي الأخير قمنا بمقارنة النتائج بين المؤسسة العمومية والخاصة، ثم وضعنا نموذج لإدارة راس المال الفكري الذي يمكن ان تتبناه مؤسسات جزائرية.

## مقدمة الفصل:

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 للاستمرارية والتطور.

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من تخفيضات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.

**المبحث الأول: تحديد بدايات ظهور الرأس المال الفكري**

ظهرت أولى الكتابات في موضوع الرأس المال الفكري بفرعيه : الإداري والمحاسبي تحديدا منذ التسعينيات من القرن الماضي ،ومن خلاصات نتائج المنشورات في هذا المجال ، نجد ان هذا الموضوع لم يتبلور بعد ويحتاج إلى المزيد من التوضيح ،البحث والتأطير رغم مرور هذه السنوات على ظهوره واستكشافه ،إلا انه لا يوجد اتفاق واضح عليه من حيث نشأة الاصطلاح والاستخدام في معناه اللغوي والتأويلي ،حيث ان مصطلح الرأس المال الفكري يتمثل في المعرفة التي يمتلكها العاملون والمنظمات وتحويلها الى اي شيء له قيمة كبيرة للمنظمة.

**المطلب الأول: مداخل دراسته**

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث في مجال الرأس المال الفكري ،الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة ،وقد اسفرت جهود الباحثين خاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين عدة دراسات تناولت مفهوم الرأس المال الفكري ،نماذج ادارته ،اساليب قياسه ودوره في استمرارية المؤسسات. وبناءا على ذلك سنتناول عرضا لبعض مداخل وبحوث دراسته بالعربية والأجنبية مع محاولة تحليل هذه الدراسات من حيث اهدافها ،الجوانب التي تعرضت لها بالبحث ،تحديد اهم النتائج التي توصلت إليها ثم محاولة التعليق على هذه النتائج من خلال تحديد اوجه الاختلاف والتشابه بينها وتحديد النتائج العامة التي تم استخلاصها.

**أولاً: الدراسات العربية في مجال الرأس المال الفكري:**

1. دراسة (هاني محمد السعيد، 2008) بعنوان

الرأس المال الفكري انطلاقة ادارية معاصرة

■ الهدف من الدراسة:

معالجة قضية ادارة الرأس المال الفكري وعلاقتها بالقدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، والتعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة للرأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال الحديثة القائمة على المعرفة و التكنولوجيا، والعمل على التوصل إلى اطار مقترح لادارة وتنمية الأصول الفكرية المتاحة لمنظمات الأعمال بما يساهم في تنمية القدرات التنافسية لهذه المنظمة.

#### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

- تناول الباحث مفهوم ومكونات الرأس المال الفكري وكيفية قياسه وتقييمه في الشركات والمؤسسات.
- النظر إلى الرأس المال الفكري باعتباره احد مكونات الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث.
- كيفية تنمية وتطوير راس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة.
- كيفية استخدام الأساليب الفعالة لإدارة الراس المال الفكري بما يساهم في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.
- كيفية اعداد قوائم الاستقصاء اللازمة للتعرف على الأبعاد والجوانب المرتبطة بقضية الرأس المال الفكري في المنظمات، وكيفية اجراء البحوث والدراسات في مجال الرأس المال الفكري.

#### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على وجود تعريف محدد لرأس المال الفكري، إلا ان الاتجاه السائد يرى ان الرأس المال الفكري يمثل مجموعة من القيم غير ملموسة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في انتاج افكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء والنمو والتطوير في المنظمات.
- هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تميز العاملين الذين يمثلون الرأس المال الفكري في المنظمة، ومن اهم هذه الخصائص: المهارات والخبرات المتنوعة والعمل ضمن هياكل تنظيمية مرنة، الاستقلالية في الفكر، الميل نحو



المبادرة، الانفتاح على الخبرة، العمل بإيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية، تحمل المخاطرة في بدء العمل بالإضافة إلى تفضيل التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التاكيد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المعرفية المتميزة للعاملين.

- لا يوجد تصنيف محدد لمكونات الرأس المال الفكري، الذي يقسم الرأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر أساسية هي الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات.

- هناك صعوبة في قياس الرأس المال الفكري نظراً لأنه غير ملموس وغير مرئي، إلا أن هناك العديد من المحاولات التي قام بها الباحثين والمنظمات لقياسه.

- هناك حاجة ملحة لقياس الرأس المال الفكري لأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته كما أن قياسه يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة.

- أن بناء وتنمية الرأس المال الفكري يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات الأخرى.

- أظهرت العديد من الدراسات الميدانية والنماذج التطبيقية في الشركات العالمية أن الرأس المال الفكري يعتبر من أهم العناصر التي تدعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ويظهر ذلك بوضوح من خلال النماذج التطبيقية للشركات مثل: شركات جنرال موتورز، تويوتا، فيدكس، AT & T وشركة IBM.

## 2. دراسة (محمد عواد الزيادات، 2008) بعنوان:

اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة

### ■ الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة شرح ابعاد ادارة المعرفة من حيث مداخلها وأهدافها ومبادئها وأطرها وقياسها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المتمثلة في الاستراتيجيات والتكنولوجيا

والاقتصاد المعرفي والرأس المال الفكري وفي الأخير طرق قياس وتقويم انتاجية العمل المعرفي.

#### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

- تناول الباحث في كتابه مفاهيم حول المعرفة وكيفية ادارتها، قياسها ومشكلات تطبيقها والتحديات التي تواجهها، ثم تناول بشيء من التفصيل على نماذج ادارة المعرفة واستراتيجيات ادارة المعرفة وخصائصها واستراتيجيو المعرفة.
- ثم تناول في دراسته المعلومات من حيث المفهوم والعلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة، ونظم المعلومات وادارة المعرفة ودورها ونظم ادارة المعرفة في المنظمة، وبحث عن الاقتصاد المعرفي من حيث المتطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي ودور ادارة المعرفة في اقتصاد المعرفة.
- اما في الأخير فقد بحث في ادارة المعرفة ورأس المال الفكري من حيث الخصائص وإشكالية تكوينه وقياسه، ثم قياس وتقويم انتاجية العمل المعرفي، ثم بحث عن نشر المعرفة الفكرية واجراءات النشر والأساليب الحديثة في تكنولوجيات النشر، وأعطانا بعض الدراسات التطبيقية في ادارة المعرفة.

#### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

تزايد اهتمام المختصين في ادارة الأعمال إلى مفهوم ادارة المعرفة وايجاد الوسائل المناسبة والنتائج المشجعة لتطبيقه من قبل المؤسسات. وعلى الرغم من التعمق في التحليل العلمي والموضوعي والاختبارات الاحصائية لكن اغلب الباحثين لم يحددوا ماذا يقصدون بالمعرفة، ماهية ادارة المعرفة، عناصرها، مكوناتها ومستلزمات تطبيقها المادية والبشرية والمالية وما هي المزايا التي تحققها المنظمة من ذلك وهل لمقاومة التغيير اثر على عملية التطبيق وما هي المخاطر التي يمكن ان تواجهها المنظمات التي تتخلف عن تطبيق ادارة المعرفة.

3. دراسة (حسين عجلان حسن، 2008) بعنوان:

استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال

### ■ الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة توضيح الأسس والمقومات التي تقوم عليها العلاقة الترابطية بين الاستراتيجية والإدارة المعرفية للمنظمة أولاً وتحديد ما هي إستراتيجية البناء المعرفي وأهميتها في منظمات الأعمال ثانياً، وما هي الأسباب التي تجعل الرؤية المعاصرة للإدارة تنظر إلى استراتيجية المعرفة كاستراتيجية وظيفية ضمن استراتيجيات المنظمة.

### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

- تناول الكاتب في بحثه الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة المعرفية، ثم العلاقة بين المعرفة وأداء المنظمة بما يخص دور المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتدعيم القدرات التنافسية، تحليل الاستراتيجيات الإدارية المعرفية وأسباب فجوة أداء استراتيجيات المعرفة على مستوى منظمات الأعمال.
- ثم اهتم بدراسة وتحليل الرأس المال المعرفي والموجودات المعرفية بالتركيز على مكوناته الرئيسية وأهميته بالنسبة للمنظمة وطرق قياس الاستثمار في الرأس المال المعرفي، ثم درس إنتاجية العمل المعرفي والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل نمو السوق المعرفية.

### ■ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصل الباحث في دراسته إلى مفهوم إدارة المعرفة والتي تشير إلى مجموعة العمليات التي يتم إنجازها داخل المنظمة من أجل خلق وجمع وخرن وصيانة ومعالجة معارف المنظمة، وتوكل هذه المهمة إلى ما يطلق عليه بالمدير التنفيذي للمعرفة الذي يكون مسؤول عن إدارة المصادر الجديدة للمعرفة ويعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل للمعرفة الموجودة داخل المنظمات، وقد حدد مفهوم إدارة المعرفة بأنها عملية إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمنظمات والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على المزايا التنافسية وتحقيق رضا العميل، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة

مستوى الابداع والابتكار، وقد اعتبر مفهوم ادارة المعرفة قمة ما توصل اليه الفكر الانساني في ظل المجتمع المعرفي.

4. دراسة (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009) بعنوان:

ادارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال

#### ■ الهدف من الدراسة:

محاولة الخوض في الموضوعات المعاصرة المتمثلة في الرأس المال الفكري بمنظور فلسفي، غايته الأساسية تأصيل منطلقاتها النظرية وتشخيص افتراضاتها الأساسية وتحليل مضامينها الفكرية بشكل يولد تراكم معرفي، وهذه النوعية الجديدة تحتاج إلى اساليب حديثة في ادارة الموارد البشرية، تقف في مقدمتها تأسيس قاعدة مفاهيمية حول الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والمرتكزات الفكرية لبناء استراتيجيتها المعاصرة، وبيان مبادئ وقواعد ممارستها، وتكليفها المرتكز اساسا حول الاهتمام بالموجودات الغير ملموسة.

#### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

تناول الباحثان في دراستهما :

- تعريف بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة.
- تعريف بفلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة.
- الاطلاع على طبيعة ادارة الموارد البشرية في اطار الالتزام المنظمي والمشاركة وإدارة الجودة.
- التبصير بالمرتكزات الأساسية لفلسفة إستراتيجية الموارد البشرية.
- محاولة استيعاب المرتكزات الفلسفية لأساسيات راس المال الفكري.
- الاطلاع على مضمون نظرية الرأس المال البشري.
- تعريف بأسس تحليل كلفة راس المال البشري.

- معارف حول آليات بناء رأس مال فكري في منظمات الأعمال.
- توضيح مرتكزات المنظور المعرفي لبناء محافظ الرأس المال الفكري.
- توضيح ادارة الرأس المال الفكري في ضوء انتاجية العمل المعرفي.
- مفهوم ادارة الرأس المال الفكري في ضوء ادارة المصارحة بالأرقام.
- التعريف بأهمية الاستثمار في الرأس المال الاجتماعي.
- الاطلاع على تحديات الأعمال المعاصرة وانعكاساتها على ادارة رأس المال الفكري.

- محاولة توضيح واستيعاب مخاطر الراس المال الفكري وأساليب مواجهتها في ظل الاقتصاد المعرفي.

#### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- ان هناك مجموعة من المسببات تفرز مخاطر على الرأس المال الفكري، ترتبط بالجوانب الاقتصادية والتنافسية والانفجار السكاني، ولا يمكن للمنظمات السيطرة على تلك المسببات لتمنحها سمة الخيار ولكن بإمكانها التكيف معها وبالتالي يدفعها نحو سمة الضرورة.
- هذه المخاطر قد تفقد الرأس المال الفكري قدرته ومهارته وابداعاته، مما ينعكس سلبا على بيئة المنظمة وقدرتها التنافسية وامكانياتها على البقاء والديمومة لذلك يجب ان تستجيب لهذه الضرورة الحتمية.
- هناك مسوغات ترتبط بكون ان الراس المال الفكري في الوقت الذي يعد عائد فانه يعد تكلفة في الوقت ذاته، لذلك يجب على المنظمات ان تقوم بإدارة مخاطره عبر الموازنة بين كلفته والعائد منه لجعل العائد اكبر من التكلفة.

5. دراسة (اسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، 2009)

الرأس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية.

#### ■ الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الرأس المال الفكري على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الادارة العليا لهذه الشركات.

#### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

تناولت الدراسة مراعاة متخذي القرار اثر الرأس المال الفكري على الابداع والتفوق المؤسسي في هذه الشركات.

- ودراسة العلاقة بين استقطاب الرأس المال الفكري والابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية.

- دراسة العلاقة ما بين صناعة الرأس المال الفكري والتفوق المؤسسي في هذه الشركات.

- دراسة العلاقة ما بين تنشيط الرأس المال الفكري والتفوق المؤسسي في هذه الشركات.

- دراسة العلاقة ما بين المحافظة على الرأس المال الفكري والتفوق المؤسسي في هذه الشركات.

#### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان توصلوا إلى ما يلي:

- هناك علاقة موجبة بين عناصر الرأس المال الفكري والابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، اي اذا زاد مقدار الرأس المال الفكري في الشركة زادت مقدرتها على الابداع والتفوق، وتظهر هذه العلاقة اهمية الرأس المال الفكري في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف.

- تبين الدراسة اعتماد الشركات الأردنية على الاستقطاب ولا تولي العناصر الأخرى اهتمام مثل التنشيط والمحافظة عليه، العناية الكافية، الأمر الذي انعكس

سلبا على الشركات من خلال محاولة كل شركة استقطابه، وهذا على حساب الشركات الأخرى.

- اظهرت الدراسة ندرة المعلومات المتعلقة بالرأس المال الفكري لدى الشركات الصناعية الأردنية وعدم وجود قاعدة بيانات ملائم تساعد هذه الشركات على استقطابه أو صناعته أو المحافظة عليه كما تبين ضعف وعدم ملائمة اساليب تقييمه وقياسه.

6. دراسة (محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، 2009) بعنوان:

راس المال المعرفي وأثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية

#### ■ الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص وقياس الرأس المال المعرفي وعلاقته بالنجاح الاستراتيجي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تعريف الرأس المال المعرفي في الأدبيات، وخاصة من منظور اداري وتوضيح اهميته.
  - الوقوف على ابعاد (عناصر) الراس المال المعرفي وتوضيح اهميتها.
  - قياس الرأس المال المعرفي.
  - توضيح النجاح التنظيمي، ماهيته وأهميته.
  - الوقوف على مقاييس النجاح وإمكانية تطبيقها وثباتها وصدقها.
  - التعرف على العلاقة بين الرأس المال المعرفي وأسباب نجاح المنظمات ومدى دلالتها الاحصائية.
  - قياس اثر الرأس المال المعرفي في اسباب نجاح الشركات.
- الجوانب التي تناولتها الدراسة:

تناولت الدراسة العلاقة بين الرأس المال المعرفي والنجاح الإستراتيجي فضلا عن كيفية قياس الموجودات الغير ملموسة، والنجاح الاستراتيجي عبر مؤشرات مختلفة.

### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها الباحثان في شركات الاتصالات الأردنية توصلنا إلى مايلي:

- ارتفاع في الرأس المال المعرفي لهذه الشركات .
- وجود ارتفاع في مستوى النجاح الاستراتيجي لشركات عينة الدراسة، وبالتالي هناك تطابق في المستوى راس المال المعرفي لدى الشركات مع النجاح الاستراتيجي.
- ان سعي ادارة الشركات في استقطاب والحفاظ على الأفراد العاملين ذوي المعرفة العلمية والخبرة الفنية بمواصفات العمل دورا مهما في زيادة اسباب النجاح والتاثير عليهم، وزيادة استجابة الأفراد العاملين لأوامرها، وسعي الأفراد لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة.
- وجود قناعة لدى ادارة الشركات في تطوير البرامج التدريبية المنسجمة مع حاجة موظفيها لكسب مهارات جديدة وقدمتهم على الابداع والتفوق.
- يساهم تبني وتشجيع ثقافة الابداع والابتكار في زيادة شعور العاملين بالانتماء للشركة وسعيهم لتحقيق اهدافها.

### 7. دراسة (الهلالى الشربيني الهلالى، 2011) بعنوان:

ادارة الرأس المال الفكري قياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

### ■ الهدف من الدراسة:

- توضيح مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة و الراس المال الفكري في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.



- تحديد الأساليب والطرق المختلفة التي يمكن استخدامها في قياس العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.
- تحديد المتطلبات الأساسية لتنمية الرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.
- تقديم نموذج مقترح لقياس الرأس المال الفكري وإدارته وتنميته في مؤسسات التعليم العالي.

#### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

- تناول الباحث مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة وعوامل نجاحه ومحددات تطبيقها.
- الرأس المال الفكري مفهومه وخصائصه ومكوناته، حيث قسمه إلى ثلاثة مكونات أساسية الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي ورأس المال العملاء.
- قياس الرأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، حيث وضح العلاقة بين إدارة المعرفة والرأس المال الفكري ومتطلبات الرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

#### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

لخص الباحث اهم النتائج التي توصل اليها في بحثه على شكل نموذج لقياس الرأس المال الفكري وإدارته وتنميته في مؤسسات التعليم العالي، حيث صنف مكونات الرأس المال الفكري إلى خمسة مكونات وهي الرأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العميل، رأس مال العلاقات، رأس مال التجديد.

وليحقق هذا النموذج اهدافه، يجب ان تخضع جميع المتغيرات المهمة للقياس من خلال مؤشرات توضح الاسهام الذي يقدمه كل متغير في ادارة الرأس المال الفكري بالجامعة، وقد حدد الباحث المؤشرات لقياس مكونات الرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

#### 8. دراسة (عيسى دراجي، 2011) بعنوان:

الاستثمار في الرأس المال الفكري

### ■ الهدف من الدراسة:

اعطاء المفاهيم الأساسية للرأس المال الفكري، وتوضيح علاقة الرأس المال الفكري ببعض التحديات الادارية المعاصرة، والاستثمار في الرأس المال الفكري والمحافظة عليه.

### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

- تناول الباحث تعريف الرأس المال الفكري وبديات ظهوره وتطوره، مكونات الرأس المال الفكري التي صنفها الى خمسة مكونات: اصل بشري، اصل فكري، الملكية الفكرية، الأصول الهيكلية، راس مال العلاقات.
- ثم تناول علاقة الرأس المال الفكري ببعض التحديات المعاصرة المتمثلة في التفكير الإستراتيجي ادارة المعرفة، الهندسة الادارية، ادارة الجودة الشاملة، العولمة، الذكاء الاقتصادي.
- ثم انتقل إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري وطرق تنشيطه، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه.

### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- الاستثمار في التكوين لأهميته واثر ذلك على حسن سير المنظمة.
- الاستفادة من خبرات العاملين من أجل تكوين باقي الفئات.
- ضرورة تفعيل ومشاركة كافة الأفراد في وضع مخططات التكوين المستقبلية، خصوصا المشرفون لعلاقتهم المباشرة مع التنفيذيون.

9. دراسة (آيت محمد عمر، حمدي معمر) بعنوان:

طرق ونماذج قياس الرأس المال الفكري

### ■ الهدف من الدراسة:

يهدف البحث إلى محاولة تعريف الرأس المال الفكري نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال، وتوضيح آليات الاستثمار فيه، وتبسيط الضوء على مختلف الطرق ونماذج قياس الرأس المال الفكري.

#### ■ الجوانب التي تناولتها الدراسة:

قام الباحثان بتعريف الرأس المال الفكري والتميز بين الرأس المال المادي والرأس المال الفكري، ثم أنواع الرأس المال الفكري وأهميته بالنسبة للمنظمات، تناولوا أيضا بناء الرأس المال الفكري وآلية الاستثمار، خصائصه ونماذج قياسه ثم استعرض بعض الدراسات التي تناولت نماذج قياس الرأس المال الفكري.

#### ■ اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- القرارات المتعلقة بالرأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة او اداة لتحقيق اهداف المنظمة.
- هناك اتفاق من قبل كل الباحثين على صعوبة قياس الرأس المال الفكري، وأن عملية الافصاح عنه لازالت تتم بشكل وصفي.
- رغم ان المورد البشري يعتبر ودون ادنى شك اهم مورد بالمنشأة إلا ان كونه مخلوق لا يمكن امتلاكه، ولا يخضع للقوانين التي تخضع لها أصول المنشأة الأخرى، فمن الاستحالة ان يستطيع اي نظام وضعي ان يقيس هذا المورد.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية في مجال الرأس المال الفكري:

1. دراسة (Bernard Mrtory، Christian Pierrat ،1996) بعنوان:

تسيير الرأس المال الغير مادي.

#### ■ الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة تناول مفهوم الرأس المال الغير مادي او الغير ملموس، ومردودية الاستثمار فيه، عمليات ادارة الرأس المال الغير ملموس، وايضاح عنصر

واهمية مراقبة الرأس المال غير ملموس، وقياسه من الناحية المحاسبية، ثم اعطانا مجموعة من الدراسات التطبيقية في مجال ادارة الرأس المال غير ملموس في مثالين الأول في طريقة تسيير عملية الاستثمار في الرأس المال غير ملموس في برنامج تكوين، والثانية تسيير الأصول غير ملموس دراسة حالة لماركة.

## 2. دراسة (Thomas A. Stewart، 1997) بعنوان:

الرأس المال الفكري.

### ■ الهدف من الدراسة:

تناول الباحث في دراسته شرح الرأس المال الفكري من المفهوم بنوك الرأس المال الفكري، شرح ايضا الرأس المال البشري وكيفية قياسه وتنميته، ثم تطرق إلى كيفية ادارة الرأس المال الفكري وتقييمه.

## 3. دراسة (Ahmed bounfour، 1998) بعنوان:

ادارة الموارد غير مادية (التحكم في العوامل الجديدة في الرفع من الميزة التنافسية).

### ■ الهدف من الدراسة:

ان الهدف من هذا البحث هو تقديم مفاهيم ودور المورد غير ملموس، وايضاح كيفية قياسه والصعوبات التي يواجهها في عملية قياسه، كما يبين اهمية المعلومات ونوع المعلومة التي تساهم في خلق ميزة تنافسية، كما يشرح دور الرأس المال البشري داخل المنظمة، وفي الأخير يتطرق إلى الاستثمار في الأصول غير ملموسة وكيفية ادارتها وقياسها.

## 4. دراسة (Olivier AVRIL، 2006) بعنوان:

كيف نقيس الرس المال الغير مادي للمؤسسة

### ■ الهدف من الدراسة:

ان الحسابات الاجتماعية للمنظمة لا تعطينا اية صورة عن وضعية المنظمة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لترينا بوضوح ثروة المنظمة من خلال معرفة كيفية تحليل الرأس المال الغير مادي او الفكري لهذه المنظمة.

5. دراسة (2007، OCDE organisation de coopération et de développement économique) بعنوان:

الأصول الفكرية وخلق القيمة.

#### ■ الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العوامل الاستراتيجية التي تنشأها الأصول الفكرية من اجل خلق قيمة للمؤسسة، وحاولت هذه الدراسة توضيح لماذا تعتبر الأصول الفكرية محركات النمو، وشرح اهمية الأصول الفكرية للعامه.

#### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تمت في مجال الرأس المال الفكري يمكن ان نتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التالية:

تزايد اهمية الأصول الفكرية غير ملموسة مقارنة مع الأصول الملموسة المادية، في ظل التطورات الجديدة التي تمر بها المنظمات والاقتصاد بصفة عامة من تكنولوجيات وثورة في المعلومات.

كما لاحظنا ان هناك اتفاق بين غالبية الباحثين في صعوبة قياس الرأس المال الفكري، ويجب استخدام الاساليب الحديثة في قياسه خاصة في عدم ظهوره في القوائم المالية وعدم معرفة مردوديته المستقبلية، كما ان هناك صعوبة في قياس العديد من عناصر الرأس المال الفكري لأنها تتسم بالتعقيد وعدم التأكد مثل راس مال العلائقي.

كما لاحظنا في بعض الدراسات تطرقوا إلى العلاقة الاستراتيجية بين ادارة المعرفة والرأس المال الفكري، وكيف تساهم هذه العلاقة في تشجيع الابداع والابتكار كما ان المعرفة تساهم في تنمية الرأس المال الفكري.

يتفق غالبية الباحثين على ان الرأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الرأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

### المطلب الثاني: نشأة الرأس المال الفكري وتطوره

أظهرت معطيات التسعينات من الألفية الماضية تصاعد الاهتمام بالمعرفة والمفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، منظمات التعلم، مجتمع المعلومات، والأصول المعرفية، اقتصاد المعرفة. وقد تزامن ذلك مع تزايد في المضامين المعرفية، الفكرية والعقلية للعمل بوصفه نتيجة منطقية للتطور التكنولوجي المترافق مع التزايد في نسبة وأعداد الموارد البشرية ذوي المعرفة من جهة والأعمال والوظائف كثيفة المعرفة من جهة ثانية.

وقد حاولنا ان نقسمه الى ثلاثة مراحل حيث نبرز في كل مرحلة تطوره واستخداماته وهي:

#### 1- المرحلة الأولى: الاهتمامات بالموارد البشرية

كانت بدايات ظهورها تحديدا في القرن السابع عشر، حيث أكد الإقتصادي (WILLIAM Petty) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا بالرأس المال البشري واستمرت جهود الإقتصاديين بهذا الإتجاه، في عام 1776 اشار (Adam Smith) في كتابه في كتابه " ثروة الأمم " الى تأثير العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء مهاراتهم.

وأكد الإقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في عام 1890 على الإستثمار في البشر بقوله " أن ثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر " اي بمعنى أن الرأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤس الأموال، وأن منحنى انتاجيته تتصاعد بنفس منحنى خبراته ومهاراته، وفي عام 1906 شهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد (Irving Fisher) عندما أدخل مفهوم الرأس المال البشري في مفهوم الرأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع (Schultz&Mincer) بنظرية الرأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من الرأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين بنظرهما خصائصها الإقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه.

وشهدت مرحلة الستينات الى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية الراس المال البشري أدت بشكل واضح الى فهم السلوك الانساني على المستويين الفردي والاجتماعي، فقد ميز (Becker) سنة 1964 بين الراس المال البشري العام الذي يزيد انتاجية المالك ، ورأس المال الخاص الذي يزيد انتاجية المالك في نشاط محدد. واما (Blang) سنة 1976 صنف راس المال الى ست فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

ومن كل ما تقدم لاحظ ان هذه الحقبة السابقة التي امتدت من القرن السابع عشر الى القرن العشرين اوضحت اهمية المورد البشري، وضرورة دراسته على انه عاملا مكملا لرأس المال المادي. وفي الأخير يمكننا القول بان الراس المال البشري " يمثل نقطة ارتكاز الاساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع الراس المال الفكري"<sup>1</sup>.

## 2- المرحلة الثانية: ظهور المصطلح الجديد

في بداية ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون ، الاكاديميون والمستشارون في جميع انحاء العالم ولو بشيء من البطء يشيرون الى ان الموجودات الغير الملموسة

<sup>1</sup> سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، ادارة راس المال المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، 2009، ص157

التي تمتلكها المؤسسة كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 لاحظ (Hiroyuki) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، إلى اختلاف نسبة الموجودات الغير ملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج بان الموجودات الغير الملموسة هي الاساس في تحقيق عوائد هذه الشركات، لأنها قابلة لاستخدام المتعدد والمتزامن.

ويدعم الراي السابق (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للاطعمة بقوله في السابق كانت المصادر الطبيعية، اهم مكونات الثروة القومية، واهم موجودات المنظمة والمجتمع، وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة، الراس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية واعلى موجودات الشركة. وفي عام 1986 نشر (Karl-Eric Sveiby) وهو مدير شركة نشر صغيرة كتابا باللغة السويدية عنوانه "شركة معرفة - كيف" اذ اوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها.

وفي عام 1986 قام الاستاذ (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة "الافادة من الابداع التكنولوجي" اذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الابداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد الى نتائج وخبرات شركات غنية في هذا المجال من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين اولاً، ومن ثم تعليم افرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد من الابداع. وفي عام 1989 انشا (Patrick Sullivan) وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الارباح والفوائد التكنولوجية، ولأول مرة نشاطا استثماريا قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الابداع من وجهة نظر تجارية.

وشهدت البدايات الاولى للتسعينات تنويجا لجهود هذه المرحلة تتمثل في اربعة حوادث، اولها عام 1990 عندما اطلق (Ralph Stayer) ولأول مرة مصطلح "الراس المال الفكري"، وثانيهما عندما نشر (Stewart) سنة 1991 مقالة بعنوان "القوة



الذهنية" ، وثالثها عام 1991 وهو تعيين اول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد ( Leif Edvinsson) البالغ من العمر 48 سنة والحاصل على شهادة ماجستير من جامعة كاليفورنيا.

نلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية، التي بدأت في الثمانينات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من الآراء ومقترحات، ركزت على اهمية ودور الموجودات الغير ملموسة في تحقيق بقاء واستمرار الشركات، بزيادة عوائدها، والبحث كثيرا الى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو الراس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقدرات الذهنية المتوافرة عند بعض الافراد في الشركة، والذي يوافق الرأي السابق مع ما ذكره (Stewart) سنة 1991 عندما قال " ان الراس المال الفكري - بمعنى آخر هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية او النجاح للشركة"<sup>1</sup> .

### المرحلة الثالثة: ولادة النظرية

في منتصف التسعينات بدأت الجهود البحثية تتكاثف حول موضوع الراس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت شركة (Dou Chimical) في تطوير الارباح والمنافع الجديدة من الراس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الافكار والابداعات التي اهملت سابقا واختيار وتطوير الافكار التي تحقق الفوائد الاعلى.

ففي عام 1994 اتفق كل من (Edvinsson, Retrash & Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير ملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم الراس المال الفكري وكيفية ادارته وعلى هذا الاساس عقد في جانفي من عام 1995 هذا الاجتماع وانضمت اليه ثمانى

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص160

شركات من اصل اثنتي عشر شركة اي 67% من مجموع الشركات وعرف الاجتماع بإدارة الراس المال الفكري، وتضمن جدول الاعمال عددا من المسائل اهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح راس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرق استخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بمجموعة من التوصيات.

وفي عام 1995 اشرفت منظمة (Arthur Anderson) لاستشارات الاعمال وبالتعاون مع المركز الامريكي للإنتاجية والجودة، وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح، الى ندوة سيرورة المعرفة والحاجة إليها شارك فيها 447 فردا والتي فيها 53 بحثا عن المعرفة وتقييم ادارة المعرفة.

وتأسيسا على ذلك فان الجهود سابقة الذكر قد ركزت بالدرجة الاولى على ايجاد نظرية للرأس المال الفكري.

وفيما يلي استعراض ادلة نظرية الراس المال الفكري :

1- اعتمد مصطلح نظرية الراس المال الفكري من قبل العديد من الكتاب واعتماد عبارة " وكما هو الحال لظهور اغلب النظريات فان هناك العديد من التعاريف للرأس المال الفكري"

2- اتفقت الشركات المهتمة باستخراج القيمة من موجوداتها الغير ملموسة والمشاركة في اجتماع ادارة الراس المال الفكري وخبرائها ، على تحديد المفهوم الاساسي لرأس المال الفكري والذي مفاده " المعرفة التي يمكن ان تحول الى ربح " .

3- صيغة افتراضات النظرية على النحو التالي:

❖ ان قيمة الراس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.

❖ ان الراس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

- ❖ ان المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
- ❖ ان الرأس المال الفكري يعد اداة تحليل استراتيجي.
- ❖ ان الرأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.
- ❖ ان الرأس المال الفكري اذا تراكم يزيد من انتاجية المنظمات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التمييز بين الرأس المال الفكري والرأس المال التقليدي:

لابد من تمييز الرأس المال التقليدي عن الرأس المال الفكري وذلك من خلال فهمه وتحليله، مما يساعدنا في إدارته قياسه وتقويمه في المنظمة. ويوضح الجدول التالي الأبعاد الأساسية للتمييز بين الرأس المال الفكري والرأس المال التقليدي.

البعد	الرأس المال الفكري	الرأس المال التقليدي
التكويني	غير ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن عمليات	يعبر عن أحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	ذو قيمة	ذو تكلفة
الطبيعة	غير مالية	نقدية
الديمومة	مستمرة	وقتية
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي/الكمي	نوعي	كمي

### الجدول 01: الأبعاد الأساسية للتمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

قد نلاحظ من خلال الجدول أن قياس الرأس المال الفكري مهمة صعبة مقارنة بسهولة قياس الرأس المال التقليدي و الذي يتكون من الأصول المادية الثابتة والمستقرة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، 2009، ص162

حيث ان للأصول المادية حياة محدودة نتيجة استهلاكها او عمرا انتاجيا محددا بينما الرأس المال الفكري له قيمة مفتوحة النهاية، لأنها بالأساس التكويني والوظيفي ليست قيمتها خطية يمكن استخلاصها من مدخلاتها المباشرة، وانما هي في الواقع نتاج مبتكر لشبكة معقدة من القيمة وتحولاتها، لأن أصول المعرفة مدمجة وضمنية في المعارف والمهارات المخفية للأفراد والجماعات.

ومن خلال هذه الدراسة يستخلص سعد غالب ياسين أن الرأس المال الفكري أو الرأس المال المعرفي هو القيمة الاقتصادية للأصول الغير ملموسة (أصول المعرفة) في المنظمة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للرأس المال الفكري

يعد مفهوم الراس المال الفكري حديث العهد وما زال يكتنفه الكثير من الغموض وعدم الوضوح، وهو ما يتعلق بالأصول المعرفية (الأصول المعنوية). ويضم الراس المال الفكري ضمن نطاقه مكونات واسعة مثل: الملكية الذهنية، براءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر، قواعد البيانات، الراس المال البشري، الذكاء، المعرفة، جذب العملاء، الشهرة لذا اختلفت المنظمات والأفراد والادارة في طريقة اهتمامها ونظرتها له، فمنهم من ركز على ايجاد القيمة وتطبيق الأفكار وتحويل المهارات الى نتاج معرفي ملموس عبر الاستثمار في المورد البشري والفكري.

### المطلب الأول: 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 ؟

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد124، ابوظبي، 2007، ص61.

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 راس المال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو اهم مكونات الشركات والمجتمع، اما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة راس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية واغلى موجودات الشركة<sup>1</sup>.

وفي سنة 1992 قام ليف ادفونسون Leif Edvinsson بتعريف مصطلح الرأس المال الفكري في اطار بحثه حول تطوير طرق تسيير الأفراد حيث يرى انه الأصول الغير ملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ 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 الدفترية<sup>2</sup>.

وتعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD، 1999) على انه: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير ملموسة لمنظمة ما: رأس المال التنظيمي (الهيكل) 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.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، 2005، ص33

<sup>2</sup> Olivier Avril, comment evaluer le capital immateriel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise 20, 2006, p1

ويرى ديفي (Dave، 1998) إلى أن رأس المال الفكري يعني الكفاءة مضافا إليها الالتزام بالأداء.

أما بونتس (Bontis، 2004) يقول أنه يتمثل في مجموعة من القيم الخفية للأفراد والشركات والمعاهد والتجمعات والمناطق التي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة لتكوين الثروة، وهذه القيم الخفية تشكل الجذور لغرس الرفاهية وتغذيتها في المستقبل<sup>1</sup>.

يعرفه هاني محمد السعيد على أنه مجموعة من القيم الغير ملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية، هيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، وقد يتمركز في جميع المستويات الإدارية<sup>2</sup>.

وقد عرفه Stewart بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لمصالح المنظمة<sup>3</sup>.

ويرى الباحث Spinder أن الرأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام انتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة<sup>4</sup>.

يعرفه حسن عجلان حسن: "يمثل القدرة العقلية ذات مستوى معرفي عال تملكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم، وهو بذلك يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المادية الأخرى للمنظمة ويساهم في تعظيمها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الهاللي الشريبي الهاللي، ادارة الراس المال الفكري وقياسه وتتميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، 2011، ص 21

<sup>2</sup> هاني محمد السعيد، الرأس المال الفكري، دار السحاب، القاهرة، 2008، ص 22

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 128

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 120

<sup>5</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق ذكره، ص 129

يعرفه (العنزي، صالح) بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة ابداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً<sup>1</sup>.

وهناك تعريف آخر يرى بان الأصول الغير ملموسة هي عنصر تراثي للمؤسسة، لها ميل بان تصبح اصول ذات معنى محاسبي حيث تجتمع فيها مجموعة من الشروط وذلك باشتراكها في الخصائص التالية:

- غير مادية
- مدة حياة غير منتهية
- عدم التأكد في مردوديتها المستقبلية
- عدم التفريق فيما بينها<sup>2</sup>

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 بالإضافة إلى الرأس المال الهيكلي (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 وقد اختلف الباحثين في تصنيف عناصر هذه الاصول الغير ملموسة وتعريفها مما يصعب علينا قياسها حيث انها تتسم بعدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها وصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي لها، إلا انها السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، كما انها تعتبر من اهم محددات الميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، 171

<sup>2</sup> Christian Pierrat, Bernard Martory, la gestion de l'immatériel, edition Nhahan, paris, 1996, p40

**المطلب الثاني: خصائص الرأس المال الفكري**

من خلال الدراسات والتعريفات السابقة للرأس المال الفكري يمكن ان نستنتج انه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الافراد وبشكل اكثر تحديدا:

- 1- راس مال غير ملموس.
- 2- من الصعوبة قياسه بدقة.
- 3- سريع الزوال والفقدان.
- 4- يتزايد بالاستعمال.
- 5- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- 6- له تأثير كبير على المنظمة.
- 7- يتجسد في اشخاص لديهم الاستعداد لحمله<sup>1</sup>، اي في الافراد الذين تتوافر لديهم مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- 8- يفضل الراس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- 9- يتسم الراس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- 10- يتفاعل الراس المال الفكري بشكل اكثر ايجابية في المناخ الاداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرار.
- 11- يميل الراس المال الفكري نحو المبادرة والسعي المستمر نحو تقديم الافكار والمقترحات الابتكارية، الجريئة والتي قد تكون غير مألوفا في بعض الاحيان.
- 12- يمثل المعرفة التي يمكن تحويلها الى ارباح.
- 13- صعوبة فصل الاصول الفكرية عن بعضها البعض.
- 14- صعوبة وضع بعض الاصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الاعمال.

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2007، ص281



- 15- التخلص من القوالب والأنماط الجامدة والمفاهيم التقليدية السائدة، والعمل على الخروج بأفكار ابتكارية تتسم بالجدة والأصالة تساهم في زيادة القدرة على استيعاب المتناقضات في بيئة العمل.
- 16- الاستعداد لقبول التنوع سواء كان ذلك التنوع في مجالات العمل او في اعضاء الفريق.
- 17- توافر القدرات الابداعية والابتكارية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات وتطوير اداء العاملين.
- 18- الاستعداد الدائم لقبول التغيير من خلال قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع تكنولوجيا مستحدثة او العمل في مجالات عديدة متنوعة.
- 19- القدرة على التعامل في الاسواق المفتوحة التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر والتقلبات الفجائية.
- 20- مواجهة التحديات والتعامل معها على اعتبار انها فرصة لإثبات الذات وإبراز القدرات المعرفية المتميزة<sup>1</sup>.

وقد نظمها أيمن عبد الفتاح إلى:

### 1- الخصائص التنظيمية:

- تواجد الرأس المال الفكري في جميع المستويات.
  - المرونة التي تساعد على التجديد المستمر للأفراد.
  - تنظيم العلاقات الغير رسمية.
  - البعد عن المركزية الإدارية.
- 2- الخصائص المهنية: وتتمثل بممارسة العنصر البشري داخل التنظيم وتتضمن مايلي:

- امتلاك العديد من المهارات والخبرات النادرة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة التعلم العالية.

<sup>1</sup>هاني محمد السعيد ، مرجع سابق، ص 27

- التدريب الاثرائي.
- 3- الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالبناء الذاتي للعنصر البشري وتتمثل في:
  - الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة الجديدة وحب العمل في حالات عدم التأكد.
  - الاستفادة من خبرات الآخرين.
  - المبادرة بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة وبناءة.
  - الحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات.
  - القدرة على التفكير وحسن البصيرة.
  - الاستقلالية في الأفكار والعمل.
  - المثابرة والثقة العالية بالنفس<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ادوار وأهمية الراس المال الفكري

1- ادوار الراس المال الفكري: يؤدي الراس المال الفكري ادوار دفاعية يفرضها عليه مركزه في المنظمة و تتمثل فيما يلي:

#### 1-1- الادوار الدفاعية: وهي

- أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ابداعات الراس المال الفكري للشركة.
- ب- حماية حرية التصميم والإبداع.
- ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

#### 2-1- الادوار الهجومية: وهي

- أ- توليد العائد عن طريق:
  - المنتجات والخدمات الناجمة عن ابداعات راس المال الفكري.
  - الملكية الفكرية للشركة.
  - الموجودات الفكرية للشركة.

<sup>1</sup> - الهلالي الشريبي الهلالي، ادارة الرأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، 2011، ص 24

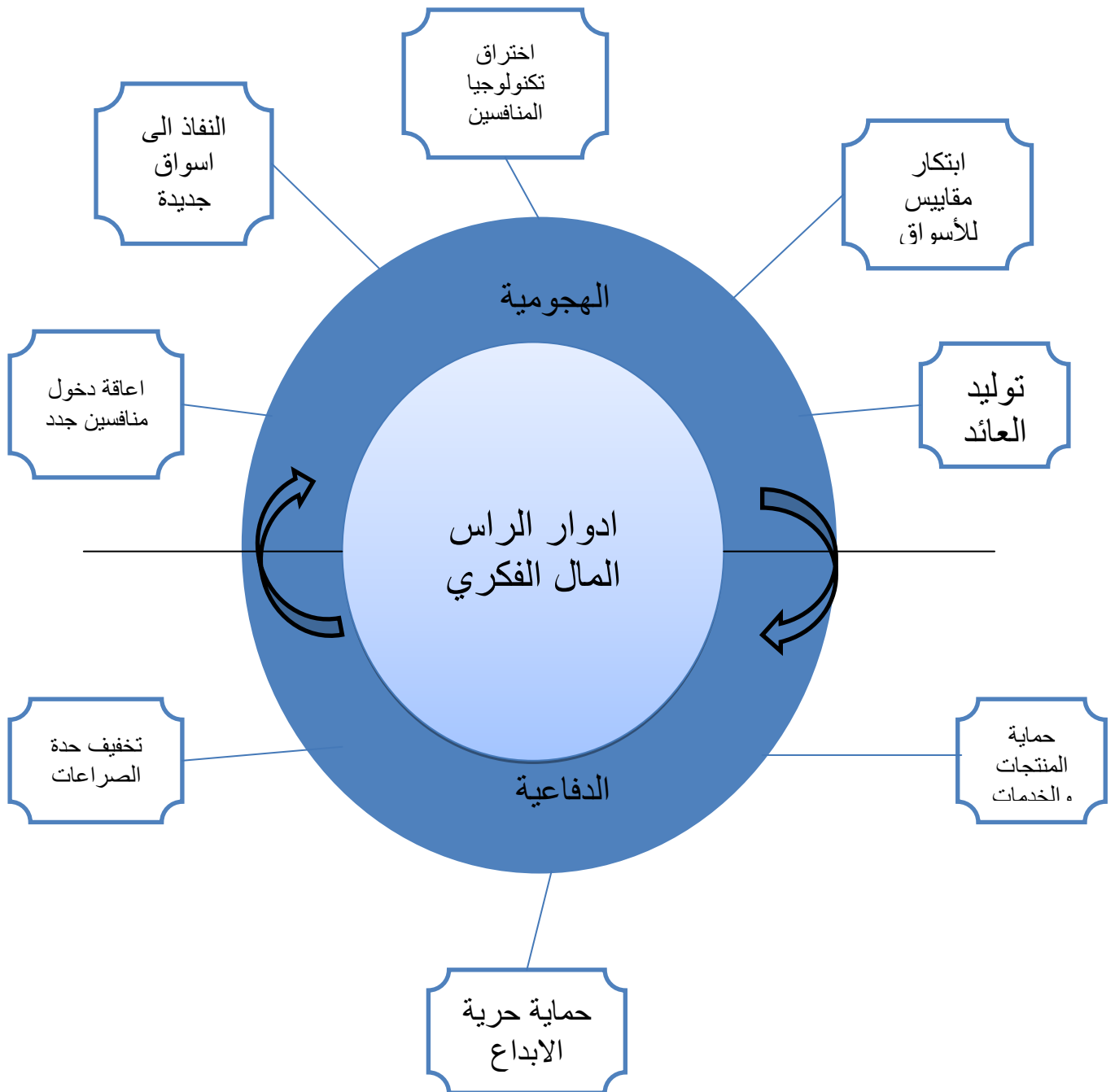
➤ معرفة الشركة ومعرفة - كيف (براءة الشركة).

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

د- تحديد آليات النفاذ الى الاسواق الجديدة.

هـ- صياغة استراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.



**الشكل 01:** ادوار راس المال الفكري

يمثل السهمين في الشكل عن امكانية انتقال الراس المال الفكري من الدور الهجومي الى الدور الدفاعي والعكس صحيح، وان هذا الانتقال ليس عشوائيا بل بطرق محكمة ومؤشرات، بهيئة تساؤلات وعلى النحو التالي:

- ❖ ما الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة الراس المال الفكري؟
- ❖ ما درجة التكامل انشطة الراس المال الفكري مع استراتيجية المنظمة؟
- ❖ من المسؤول عن استخراج القيمة من الراس المال الفكري للمنظمة؟ هل هو المستشار القانوني للملكية الفكرية؟ ام نائب رئيس البحث والتطوير؟ ام مدير التطوير التجاري؟
- ❖ هل ادارة راس المال الفكري ستكون مركزية ام لامركزية<sup>1</sup>؟

**2- اهمية الراس المال الفكري:**

ان اقتصاد المعرفة في خمسة وعشرون سنة الماضية هو السبب الرئيسي الذي دفع المنظمات إلى الاهتمام بالرأس المال الفكري، وبدأت المنظمات منذ ذلك الوقت بتغيير استراتيجياتها من ادارة الموجودات الملموسة إلى ادارة الاستثمارات الغير ملموسة من خلال امتلاكها للموجودات الفكرية واعتباره اسلوبا استراتيجيا مهما لضمان بقاءها واستمراره، وتعزيز قيمة المنظمة في البيئة التنافسية.

ويقول Drucker أن أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرون هو الرأس المال الفكري اذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية كما يشير Hansen أن الرأس المال الفكري يمثل الأصول التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة.

لذلك تبرز أهمية الرأس المال الفكري من خلال الدراسات والاهتمامات من طرف الباحثين الذي يعد مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في المد البعيد، حيث ان الاصول

<sup>1</sup>سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص178

الغير ملموسة تمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات، التجارب، التقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة.

ويبين ( فرحان والعبادي) اهمية الرأس المال الفكري في النقاط التالية:

- 1- يعد الرأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الحصينة لبقاء المنظمة ومواجهة التحديات والمنافسة.
- 2- يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لما يقدمه من معرفة مفيدة وقدرة المنظمة على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- ان المعرفة المقدمة في الرأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتساهم في زيادة انتاجية المنظمة بالمقارنة مع مثيلاتها.
- 4- اصبح الرأس المال الفكري مسؤولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق، خاصة ان المنافسة أصبحت تعتمد على المعرفة والميزة للمعلومات وبالتالي يعتبر مصدر جوهري للميزة التنافسية.

### المبحث الثالث: ادارة الرأس المال الفكري

يجب النظر إلى ادارة الرأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوطات التنافسية المتزايدة، ذلك كون القادة والإداريون للمنظمات يواجهون تحديات ترتكز اساساً على الفهم الجيد للأصول الفكرية الغير ملموسة وقدرتهم على توجيهها وإدارتها بنجاح. ولكي تتم الاستفادة القصوى من الرأس المال الفكري فانه لابد من ادارة الأصول الفكرية وبفعالية وإدراك اختلاف قيمة هذه الأصول بالنسبة للمنظمات، فبعضها يحتاج إلى التنمية والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج إلى توقف الاستثمار فيها، اما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الاطلاق. ومن هذا المنطلق فان ادراك المنظمات لمصدر نجاحها وبقائها يكمن في الادارة الصحيحة لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها.

**المطلب الأول: عملية ادارة الرأس المال الفكري**

ان الادارة والتسيير الفعال للرأس المال الفكري يتكون من أربع خطوات رئيسية وهي:

**الخطوة الأولى:** تتركز اساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في اعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت اهميتها كلما حققت ادارتها عائدا ومردودا أكبر والعكس من ذلك اذا لم تكن المنظمة ذات كثافة معرفية كان الهدف من تحقيق المردود اكبر هو تحسين ادارة الأصول المالية والمادية.

**الخطوة الثانية:** مطابقة الايرادات التي تم الوصول اليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة ايجاد الرأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

**الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمنظمة بمعنى وضع الخطط للاستخدام الأمثل للأصول الفكرية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها وتظهر اهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الابداعية وتحسين الانتاجية وزيادة الربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات والمنتجات المميزة.

**الخطوة الرابعة:** تتمثل هذه الخطوة في زيادة انتاجية الأصول الفكرية والطاقات البشرية الفكرية، فلا بد اولا من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس انتاجية العمل المعرفي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية) فإنتاجية الأصول الفكرية يجب ان تركز على فكرتين رئيسيتين هما:

1. ان الأصول الفكرية لا يمكن ادارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

2. ان العاملين الذين هم اكثر معرفة هم الأكثر قدرة من اي جهة اخرى كونهم المسؤولين عن زيادة انتاجية عملهم الفكري<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نماذج ادارة الرأس المال الفكري

قال Green ان ادارة الرأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الادارة والسيطرة بل تلجا في كثير من الأحيان إلى المقاومة، وهناك عدد من النماذج سنشرحها كالاتي:

#### **1- نموذج Stewart:** جاء نموذجه وفقا لمايلي:

- أ- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن.
- ب- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.
- ج- توفير جو من الحرية في الأفكار والابتكار ومحاربة كل القيود التي تقتل الطموح وتفسد الابداع.
- د- وضع قاعدة بيانات ممتازة للاحتفاظ بنظام معلومات كفاء.

#### **2- نموذج Daniel:** وقد وضع في نموذجه خمس خطوات:

- أ- البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تاطير دور المعرفة في العمل وبيان اثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- ب- تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، اي معرفة وتقييم البيئة التنافسية التي تحتوي على الرأس المال الفكري.
- ج- فتح ملف خاص بالأصول الفكرية: ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ والى اين تعود؟
- د- تقييم الأصول الفكرية وكلفتها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟

<sup>1</sup> علي محمد ثجيل، سليمة طبائية، دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة بغداد وجامعة قلمة، ص10

ه- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

### 3- نموذج Leonard and Straus: قداما نموذجهما وفقا لما يلي:

أ- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم ، وبرمجيات الحاسوب.

ب- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأن الأصول الفكرية على عكس الأصول المادية تزداد قيمتها باستعمالها.

ج- تحويل التنظيم نحو الأصول الفكرية، إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الأصول الفكرية.

د- المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة راسمالها الفكري بمرونة عالية.

ه- تكوين شبكات فردية، ويطلق عليها أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم تحل المجموعة بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه الشبكة بتفاعلات قوية وتعتمد هذه الشبكة على الآتي:

- تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين.
- تشجيع روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق مناخ تنظيمي مناسب.
- تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

### 4- نموذج ghen وآخرون:

وقد قسموا هذا النموذج إلى أربعة عناصر تعمل بصورة مجتمعة تتمثل فيما يلي:

- أ- الرأس المال البشري: وتتمثل في (قدرات، ابداعات واتجاهات العاملين)
- ب- راس المال الزبوني: (القدرة التسويقية، كثافة السوق، ولاء الزبون).
- ج- راس المال الابتكاري: انجازات الابتكارات، آلية الابتكار، ثقافة الأفكار.
- د- راس المال الهيكلي: الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات.



- 5- نموذج **Limand Dallimore**: لقد اعتمد هذا النموذج على مدخلين هما:
- أ- **المدخل الأول**: مدخل الإدارة الإستراتيجية خطة الإدارة المعتمدة على الرأس المال البشري، ورأس المال الأعمال، ورأس المال الوظيفي.
- ب- **المدخل الثاني**: مدخل التسويق الإستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات المعتمدة على الرأس المال ألبونني، رأس المال التجهيزي، رأس مال التحالفات، ورأس المال المستثمر.

وقد ذكر **Drucker** في حديثه عن إدارة الرأس المال الفكري نقطتين أساسيتين:

1. وصول انتاجية الرأس المال إلى اعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات نظرهم بأهمية مشاركة الآخرين لمعرفةهم وحثهم على تبادل المعرفة.
2. تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الأصول الفكرية أثمن ما تمتلكه المنظمة من أصول، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

6- **نموذج العنزي ونعمة**: وقد أوضحنا خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة:

- أ- الاستفادة قدر المستطاع من الأفكار والأعمال لصالح المنظمة وخلق علاقات جيدة مع موظفيها وزبائنها.
- ب- توفير الموارد التي يحتاجونها وتعزيزها في بناء شبكة داخلية متكاملة بينهم.
- ج- توجيه بناء المعلومات في المكان المناسب.
- د- توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار.
- هـ- هيكله الرأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة كفاءتها وفعاليتها، ويرى ناظم جواد ان الإدارة الفاعلة والكفوءة للرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجيه اصولها الفكرية، للإبداع والتميز وتكون لديها القدرة على استقطاب ذوي المعارف والمهارات وجذبهم للعمل لديها والحفاظ عليهم، لأن الإدارة الناجحة تدرك ان المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي ارسخ وأكثر عمقا واستقرارا في الذهن من التجارب النظرية، لذلك يجب على الإدارة

ان تهتم وتحفز الأفراد باعتبارهم قوة المنظمة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق  
الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناظم جواد، تحليل الرأس المال الفكري كاداة إستراتيجية، جامعة بغداد كلية العلوم الاقتصادية والادارية، ص137

### خاتمة الفصل:

لا شك في ان ثقافة العمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصلة باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية. وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية والأصول الفكرية، وقد أظهرنا في هذا الفصل تعاضم مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة للرأس المال المادي، وان الفرد هو النموذج المعبر والأهم للرأس المال الفكري.

وقد اعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابله من اصول معنوية غير ملموسة من احدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الادارة، وقد اصبح هو الثروة الحقيقية للمنظمات، والمحرك الأساسي للنمو في منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.

مقدمة الفصل:

لقد ظهرت عدة تقسيمات للرأس المال الفكري فيقول كريس أشتون أنه توجد ستة أنواع أو أشكال وهي راس المال البشري، راس المال الهيكلي، رأس مال العملاء ورأس المال التنظيمي الذي يخلق عنه راس المال العملياتي ورأس المال الإبداعي الذي تتولد عنه في النهاية الملكية الفكرية والأصول المعنوية. أما شركة سكانديا فتقسم الرأس المال الفكري إلى مكونين أساسيين تطلق عليه "برنامج القيمة" وهما:

البشري: القدرات المحورية، المهارات، الأفراد الرئيسيون، الامتيازات والإبداع....

هيكلي: أنظمة تكنولوجية المعلومات، قواعد بيانات العملاء، أنظمة التوزيع....<sup>1</sup>

و قد صنف ستيوارت لرأس المال الفكري إلى ثلاثة فئات: الرأس المال الهيكلي ويقصد به نظام العمل، الرأس المال البشري ويقصد به العاملين، الرأس المال الزبوني ويقصد به العملاء.<sup>2</sup>

أما ادفنسون **Edvinsson** فقد أشار إلى انه يتألف من ثلاثة مكونات: الرأس المال البشري، راس المال الزبوني، راس المال الهيكلي. وقد انتقده **Olivier Avril** وأشار بان هذا التقسيم غير متجانس، فحسب راية هناك معايير يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط المؤسسة وإعطاء الأهمية إلى منتجاتها وخاصة للتنظيم. وحسب هذه المعايير الجديدة فقد رأى بان راس المال الفكري يمكن تقسيمه إلى أربعة أو سبعة مكونات حسب دقة التحليل أو خاصية قطاع نشاط المؤسسة وحسب الأبحاث التي قام بها فإنه قسم راس المال الفكري إلى أربعة مكونات بسيطة:

راس المال البشري: وجود شخصية قوية للمدرين، وجود أفراد أكفاء، الكفاءات الفردية، الخبرة، الكفاءة الجماعية...

● راس المال الزبوني: وفاء الزبون، توسع المنطقة الجغرافية لتدفق الزبائن....

<sup>1</sup> كريس اشتون، تعريب علاء أحمد اصلاح، تقييم الأداء الاستراتيجي... المعرفة والأصول الفكرية، بميك، 2001، القاهرة، ص92

<sup>2</sup> Thomas A.Stewart, intellectual capital, Currency & Doubleday, 1997, p261

• راس المال الإنتاجي: براءات الاختراع، الماركة، سمعة المنتج، درجة الابتكار...

• راس المال التنظيمي: البحث عن مؤشرات التي تحدد التنظيم تقوم على ثلاثة مستويات:

1. مؤشرات الجودة الذاتية للمنظمة.

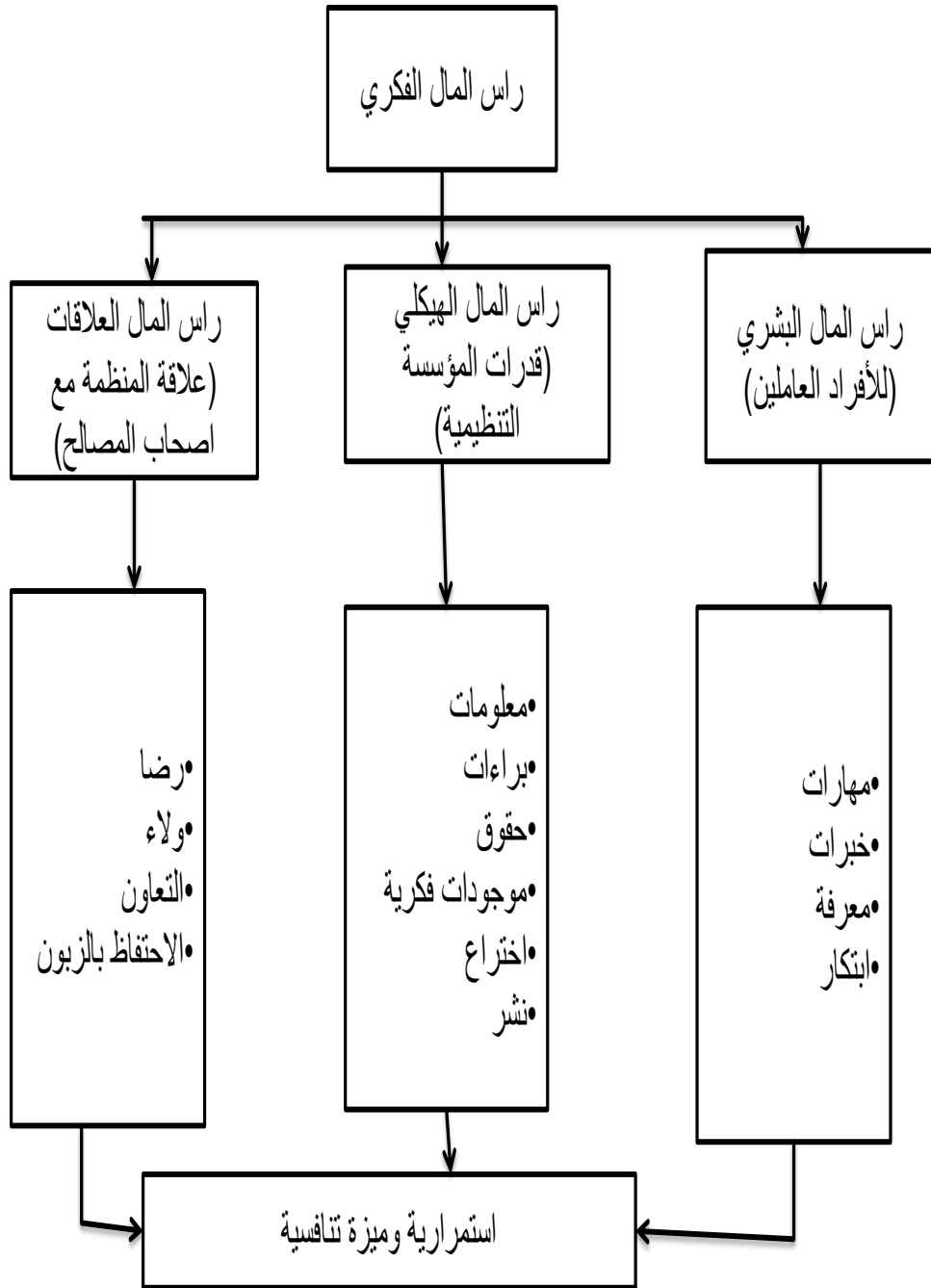
2. المؤشرات التي تحلل قدرت المنظمة على تحسين جودة المكونات الأخرى لراس المال الفكري.

3. المؤشرات التي تقيم التفاعلات بين مكونات راس المال الفكري<sup>1</sup>.

من خلال هذه البحوث والدراسات نلاحظ بان غالبية الباحثين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة : رأس المال البشري، راس المال الهيكلي (التنظيمي)، راس المال العلائقي (الزبوني)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Olivier Avril, comment evaluer le capital immateriel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise 20, 2006, p2

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص133



الشكل 02: مكونات الرأس المال الفكري من (إعداد الباحث)

وسنشرح ذلك في المباحث التالية:

### المبحث الأول: الرأس المال البشري

أدى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال البشري وتقدمه في إعطاء أولوية لتنمية الموارد البشرية كما وكيفا وعمقا، وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، ويخلق في مقابل ذلك وظائف جديدة تركز على المعرفة، ويتطلب ذلك تنمية رأس المال البشري كما وكيفا. وقد يتفق جميع الباحثين على التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا الرأس المال البشري دائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمعات خاصة في ظل سياق تنافسي بالغ الحدة.

### المطلب الأول: مفهوم الرأس المال البشري

هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة ليجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

### (1) مفهوم الرأس المال البشري:

يستخدم مصطلح الرأس المال البشري على مستوى المجتمع ككل ليعبر عن الإدراك الاجتماعي لأهمية تطوير كافة القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتحقيق الحد الأقصى من الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانات جميع الأفراد المشاركين في تركيبها.

أما على المستوى التنظيمي فيمكن القول بأن الرأس المال البشري هو إجمالي قيمة المعارف، المهارات، القدرات، الكفاءات، الخبرات والمؤهلات المتوفرة في المنظمة ومدى مساهمتها في تكوين الكفاءات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية، مع العلم بأن عوامل التخصص والندرة في الموارد البشرية تزيد من درجة إسهامها النسبي في مواجهة المنافسين.

كما يمكن تعريف الرأس المال البشري كقيمة مركبة من كفاءة وقدرات الفرد واتجاهات العمل ورضا الموظف الذي يعتبر الأساس الذي يبنى عليه الرأس المال الهيكلي والعلائقي، الإبداع والتحسين المستمر<sup>1</sup>.

و يرى ستيوارت بان رأس المال البشري هو قيمة معرفة مهارات العامل بالنسبة لتكوين ثروات المنظمة، وأفضل طرق لاستغلال القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا أما يمكنهم من المشاركة في أفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء<sup>2</sup>.

## (2) الفرق بين الراس المال البشري وإدارة الموارد البشرية:

للتمييز بين المفهومين قدمت لنا مؤسسة ميرسر الاستشارية للموارد البشرية (mercer humane ressource consulting) إطارا فكريا يميز بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الرأس المال البشري فكل منهما هدفها الاستراتيجي والتي تسعى خطته لتحقيقه:

1- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على إدارة التكاليف أكثر من تركيزها على تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، من خلال التركيز على استراتيجيات، هياكل، عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية. ويتم ذلك عن طريق هندسة عمليات ادره الموارد البشرية، الهيكله التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، زيادة الاستثمار في تقنية المعلومات كما تقوم بإسناد بعض وظائف إدارة الموارد البشرية إلى متعهد خارجي(التوريد الخارجي).

2- إستراتيجية إدارة الرأس المال البشري: أما إستراتيجية الرأس المال البشري فتقوم بالتركيز على إيجاد وتحقيق القيمة من خلال النظر إلى الموظفون على أنهم مكملون لإستراتيجية المنظمة، ويتم ذلك بمجموعة من الآليات الهادفة والمتمثلة فيما يلي: قياس تأثير راس المال البشري(القوى العاملة) للمنظمة

<sup>1</sup> حاتم بن صلاح ابو الجدائل، راس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012، ص220

<sup>2</sup> Thomas A.Stewart, intellectual capital.



في البرامج والسياسات، وتحويل الثقافة التنظيمية وربط المكافآت بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وهناك بعض الآليات المشتركة بين كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الرأس المال البشري مثل: الطلب على القوى العاملة وإدارة المواهب.

وفي الأخير يجب على المنظمة وباستمرار تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الإدارة الحكيمة للتكاليف ومتطلبات إيجاد أعلى الإنتاجية والقيمة، ثم المحافظة عليها.

### 3) النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

يبذل الكثير من الباحثين جهودا مكثفة وذلك إبتداءا من العام 2000 من اجل بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري يكفل تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي.

ومن اجل بناء هذا النموذج المتكامل ينبغي مراعاة عدة جوانب منها:

- قضايا العلاقات مع العاملين.
- الاعتبارات القانونية.
- التخصص ومستوى الحاجة إليه.
- مستوى توفر مهارات والقدرات المطلوبة.
- اختيار الأشخاص المناسبين.
- قضايا البيئة الداخلية والخارجية.
- الحاجة إلى خلق الإبداع قياسا بالاحتياجات الوظيفية التقليدية.
- الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة.

وخلاصة لذلك فان رأس المال البشري يشمل عدة مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل أي العمالة اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المتطلبات الخاصة بالقدرات الفردية والجماعية في مجالات المعرفة

،خصائص المديرين وخصائص العاملين، ولقد أكد العديد من الباحثين على ان هناك مجموعة من القدرات والمواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة وتمثل فيمايلي:

- **المعرفة:** تتمثل في المعرفة المهنية والفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب عمليات المنظمة، الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة، وأخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا.
- **المهارات:** تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث.
- **الخصائص:** تشمل المرونة، القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم، الاعتماد على الذات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فرعون محمد، محمد ليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية، ص12

**المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري**

تعرف إدارة الرأس المال البشري بأنها الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على المواضيع والقضايا الهامة التي تحقق أهداف المنظمة.

**1. تنمية رأس المال البشري:****أ- استخدام ما يعرفه العاملون:**

استغلال المعلومات المتوفرة في أذهان العاملين وتوفير الجو المناسب لتشاركتها أو أنها ستضيع، وأفضل طرق شحن القدرة الذهنية للعاملين في منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء، والحرص على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها الموظفون والعاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة.

**ب- جمع مساهمات اكبر عدد من العاملين: يجب أن تتأكد المنظمة من ارتفاع نسبة**

العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالمنظمة وذلك من خلال:

- تقليل الاستثمار في الأعمال التي لا تتطلب تدريباً أو مهارة.
- بعض العاملين كالمحاسبين يقومون بعمل لا يقدره العملاء لكنه مهم للمنظمة، فعلى المنظمة اما ان تحد من سلطاتهم في تسيير إستراتيجية المنظمة، او تدخلهم مجال التكنولوجيا وتوليد المعلومات، مثال على ذلك يمكن للمنظمة تغيير مهام المراجعين من مراقبة ومراجعة اعمال الموظفين إلى تقديم النصح والمشورة للادارات المختلفة عن كيفية تحسين الأداء، وبهذه الطريقة يتحولون من مجرد مراقبين إلى منسقين ومستشارين.
- اما بالنسبة لفئة العاملين الذي يقدر العمل عملهم ولكن لا يضيفون شيئاً متميزاً للمنظمة عن منافسيها، فيمكن ان تدعمهم المنظمة بافراد ذوي مهارات متميزة حتى يكتسبوا منهم بعض تلك المهارات.

**ج- تصنيع رأس المال البشري:**

يتطلب بناء هذا النوع من رأس المال ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية وتعليمهم كيفية تجميع آلة معقدة، فقد اظهرت الأبحاث ان المعرفة التي يمكن زيادتها ورفعها حتى تصبح من اصول المنظمة يتم تلقيها في اجواء اجتماعية غير رسمية تسمى ( مجموعات الممارسة).

**د- مجموعات الممارسة:**

تقوم هذه الفكرة على اساس ان التعليم يتم بشكل افضل في مجموعات، لكنها ليست اي مجموعات فهي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد او حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في احد المجالات المتخصصة، يعمل افراد هذه المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر، خلال لقاءاتهم المتعددة.

تمثل مجموعات الممارسة خارج حدود المنظمة تحديا كبيرا، اذ قد يتحول ولاء العاملين منظماتهم إلى مهنتهم، ويتضاعف هذا التحدي لأن العاملين حين يتركون المنظمة يأخذون مهاراتهم ومعارفهم معهم، في بعض الحالات يمكن تملك المعلومات وتتم حمايتها عن طريق قوانين حماية الحقوق، ولكن في معظم الحالات لا تستطيع المنظمة امتلاك معلومات ومعرفة الموظف او الاحتفاظ بها بعيدا عن يد المنافسين. ومن اجل ذلك حاولت بعض الشركات ايجاد سبيل لاقتناع العاملين في مجال المعلومات بمشاركة الشركة طواعية في ملكية خبراته ومعارفه، اي في تكوين نوع من الملكية المشتركة بين العاملين والشركة، ولهذا لجأت الشركات إلى تملك العاملين اسهما في الشركة او توزيع جزء من الأرباح عليهم، فهي بذلك تمنح العاملين حافزا ماديا لاستخدام معرفتهم لصالح المنظمة والاحتفاظ بهم.

**2. إدارة رأس المال البشري:**

تستعصي معظم مصادر رأس المال البشري على الإدارة والسيطرة، بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج داخل المجموعات، فالسؤال هو هنا كيف يمكن إدارة مجموعة لا تفضل الالتزام بأي مواعيد محددة أو تقديم تبريرات أعمالهم أمام أي جهة مسؤولة؟ فالجواب هو:

- لا يمكن إدارتها، كل ما يمكن فعله هو الاستفادة من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة.
- التعرف على مجموعات الممارسة في المنظمة ودراسة أهميتها بالنسبة لمستقبل المنظمة.
- توفير الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم على بناء شبكة داخلية بينهم أو السماح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، أو إحضار من يمنحهم مزيدا من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم.
- يجب على الإدارة أن لا تبالغ في إدارتها لمجموعات الممارسة لأنها إذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين المنظمة لمجموعات الممارسة فستقتلها إذ يكمن سر نجاحها في روحها الابتكارية والتواقفة إلى التغيير، وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف، أما الإدارة الثقيلة فقد تفسد التلقائية اللازمة لتوليد المعلومات والأفكار.

**3. قياس رأس المال البشري:**

يوجد رأس المال البشري حيث يتواجد العاملون والخبراء القائمون على أداء أعمال تضيف قيمة للعملاء، ولذلك فإن تتبع وقياس نمو وخبرة ومهارة العاملين هو احد أساليب قياس رأس المال البشري للمنظمة، أما البيانات التي يمكن استخدامها فتشمل:

- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للقوى العاملة.
- معدل دوران توظيف الخبراء.

- معدل تولي الخبراء لمناصب قيادية بالمنظمة.
- مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- المتغيرات التكنولوجية التي يمكن أن تقلل من قيمة معرفة الخبراء.
- إمكانية أو عدم إمكانية قيام المنافسين بجذب وتوظيف بعض العاملين.
- موقع المنظمة في السوق وسمعتها في المجال.
- قدرة الخبراء والموظفين على استحداث منتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها العملاء.
- نسبة المبيعات المحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي مبيعات الشركة على مدى خمس سنوات<sup>1</sup>.

#### 4. أسباب عدم رغبة الشركات في نشر نتائج قياس الرأس المال البشري:

- الخوف من المنافسين والقلق من مدى حساسية التنافسية للمعلومات المتعلقة بالرأس المال التنافسي.
- الخوف من النقابات ومن الموظفين، لأن الإفراط في تقديم المعلومات قد تحد من مرونة المنظمة، أو نشوء قضايا قانونية.
- الخوف من الصعوبات العملية المتعلقة بجمع البيانات الخاصة بالرأس المال البشري والتي سيتم تضمينها في التقارير، وما إذا كان المستثمرون سيتفهمونها.

#### 5. الأشكال المتاحة لإظهار الرأس المال البشري:

ان مقياس دمج مكونات الرأس المال الفكري يوجه نحو المستقبل، بينما مدخل المحاسبة المالية ينظر الى الخلف مستندا الى حقائق تاريخية. كما ان دمج مكونات الرأس المال الفكري يعمل بشكل غير محدود في توليد القيمة، غير ان مدخل المحاسبة المالية يتحكم بآليات محاسبية رقمية جامدة لا تسمح الا بالتطابق العددي المعتمد على حقائق الرياضيات في العد والحساب.

<sup>1</sup> توماس ستيوارت، رأس المال الفكري، 1997، ترجمة، إصدارات الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة

ولذلك ظهرت عدة دراسات دمجت بين المؤشرات المالية والغير مالية سوية لتعكس دور اقتصاد المعرفة في عرض معلومات أدق عن قيمة المعرفة، لأن قياس إنتاجية المورد البشري يشكل جزء من قياس مكونات الراس المال الفكري، الذي يغطي محتويات غير مالية مثل الراس المال البشري، رضا الزبون والابداع.

### 1- يعامل الراس المال البشري للشركة بوصفه موجود:

طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً (GAAP) والتي بموجبها يتم اعداد القوائم المالية والتي تفتقر الى اظهار وقياس الراس المال البشري وتعالج نفقات الراس المال البشري وعلى سبيل المثال: نفقات التدريب والتعلم ومصاريف تظهر ضمن قائمة الدخل ولذلك فان القوائم المالية المعدة وفقاً لـ (GAAP) لا توفر كل المعلومات للمستثمرين والدائنين وحملة الأسهم عن تقويم التدفقات النقدية المستقبلية للشركات، وعن موارد الشركة وتحركات تلك الموارد والطلب عليها لأن هذه القوائم لا تظهر بشكل مناسب استثمارات الشركة في الراس المال البشري والموجودات من المعرفة التي تخلفها الموارد البشرية، ان قياس الراس المال البشري من خلال منهج الذي يعتمد على التعدد في الموجودات هو الأكثر شمولية للمنظمات التي تريد الدقة في تشخيص قيمة ادائها، خاصة ان تلك المنظمات تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة منتجاتها وكذلك ثروتها.

لقد قدم أصحاب النظريات المحاسبية الأوائل التأييد لفكرة معاملة الأفراد بوصفهم اصولاً والاهتمام بقيمتهم، كما بينوا أثر المعلومات لمحاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المالية مقارنة مع القرارات القائمة على اساس معلومات مالية تقليدية، وأظهرت النتائج ان الشركات التي تمتلك معلومات محاسبة الموارد البشرية تكون لديها قدرة افضل على التنبؤ بالدخل الصافي للشركة.

ومنذ ذلك الحين وإيماناً بهذا الرأي فان المنظمات لم تنفك عن سعيها لإيجاد طرق دقيقة لتقييم أداء المورد البشري، لأنه يشكل الموجود الأهم، حيث لا يمكن لأي مؤسسة

إن تحدد استراتيجياتها الاستثمارية من دون حسابات مالية دقيقة لاستثماراتها والتحقق من عوائد هذه الاستثمارات.

تحدد النظريات التقليدية لمحاسبة الموارد البشرية للاستثمار في الراس المال البشري الفقرات التالية:

- كلفة التكوين والامتلاك في المراحل الأولى وتشمل الاستقطاب والاختيار.
- كلفة التعلم في المرحلة الوسيطة من التطوير وتشمل تدريب الموظفين الجدد والحاليين.
- كلفة الاستبدال في المراحل النهائية من التطوير وتشمل الاستغناء عن بعض العالمين والخسائر الناجمة عن انعدام الكفاءة قبل الاستغناء، فضلا عن الخسائر المتحققة من المناصب الشاغرة، إلا أن هذا النموذج يواجه مجموعة من المحددات منها:

أ- عملية تصنيف النفقات الرأسمالية البشرية في البيانات المالية يعد أمرا معقد نسبيا لانعدام اليقين فيما يخص المنافع الاقتصادية المستقبلية للاستثمارات في المورد البشري، كما إن النظام المحاسبي لا يصنف نفقات الرأس المال البشري إلى استثمارات ومصاريف، مما لا يساعد على إجراء اختبار التحقق من المنافع المستقبلية من رأس المال البشري.

ب- لقد تخوف بعض الباحثين من الموجودات كونها غير مقنعة لأنها تركز على ان الاستثمارات في الأفراد والتي تؤكد بأنها مدخلات وتهمل مخرجات هذه الموارد<sup>1</sup>.

## 2- يعامل الراس المال البشري للشركة بوصفه التزامات (خصوم):

هناك توجهات حديثة يمكن ان تكون اكثر ملائمة لقياس الراس المال البشري والتي تعالجه بوصفه التزام. ان الالتزامات حالها حال الموجودات وغالبا ما نعتقد ان الديون

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010



تعني امرا شيئاً ولكن ذلك ليس صحيحاً كون ان الديون هي مسؤولية او التزام وان الايفاء بالالتزام هو اساس الأعمال.

ان مفهوم الالتزامات يجعلنا ندرك انه لا يمكن امتلاك البشر وان المنظمة تكتسب الموارد البشرية وتحتفظ بها، ويتحقق ذلك الاكتساب من خلال تحمل المنظمات لمسئولياتها واذا لم يكن للمنظمة مسؤولية او التزام تجاه الموارد البشرية فانها قد لا تمتلك ولن تمتلك موارد بشرية، وفي هذا الصدد يتم مناقشة ثلاثة انواع من الالتزامات:

أ. هناك تشابه بين الودائع القابلة للسحب لدى البنوك ورأس المال البشري لأن كليهما ملكية للشخص الذي يعيدها، فالناس يتعاقدون لتحويل شخص ما باستخدام رأسمالهم البشري أو مالهم النقدي لفترات محددة من الزمن وبالإمكان اعطاء اشعار مسبق قبل المطالبة بالقرض ونفس الشيء قبل ترك العمل.

وبما أن العاملون هم مالكو راس المال البشري ويقومون بإقراضه الى الشركات الذي تستخدمه في انتاج السلع والخدمات، وبما ان صاحب العمل يتقبل الوديعة (الراس المال البشري) فانه ملزم بإعادته عند المطالبة به، كما أنه يتحمل المسؤولية القانونية (التزام) فإذا كان بإمكان قياس الالتزام الذي تتحمله الشركة لاكتساب الراس المال البشري الذي يقرضه العامل، عندئذ يمكن تسجيل قيمة الراس المال البشري بوصفها موجودات وإيجاد حساب مقابل يسمى (الراس المال البشري المقترض)، لكن هناك محددات لهذا التشابه او المقاربة:

➤ سهولة بيان القيمة النقدية للقرض المالي وصعوبة تحديد القيمة المالية للرأس المال البشري.

➤ عند اعادة الوديعة فان قيمة المبلغ الاجمالي للوديعة الأولية يجري تسديدها، اما بالنسبة للرأس المال البشري فان المقدار الذي ستجري اعادته قد يكون أكثر أو أقل من القرض الأصلي.

ب. المقاربة الثانية بين التزامات المؤسسة اتجاه الراس المال البشري وبين الالتزامات التي يحققها عقد الايجار (طويل الأمد)، عقد الايجار هو طريقة من خلالها يحصل المرء على الحق في استخدام شيء تعود ملكيته لشخص آخر، وهذا العقد يلزم المقترض بمدفوعات دورية وإعادة الملكية في المدة المحددة قبل نهاية مدة الإيجار وهذا مشابه للوديعة القابلة للسحب.

ولاحتساب القيمة الحالية لمدفوعات الايجار المستقبلية باستخدام معدل فائدة مفروض وعدد الدفعات الواجب سدادها، وبالتالي فان قيمة الدين تصبح واضحة. ان تحديد القيمة الحالية لمدفوعات الايجار المستقبلية والتي من خلالها تحديد قيمة الدين (الالتزام) المترتب على الشركة وعندها سيكون بالإمكان استخدام نفس الطريقة لتقييم الراس المال البشري الذي يقرضه العاملون للشركة.

ج. أما التشابه الثالث بين التزام الشركة اتجاه الراس المال البشري الذي تملكه والالتزامات الأخرى المرتبطة بتحقيق شروط معينة، فالديون المشروطة هي التزامات تعتمد على حصول حدث ما في المستقبل. اذ ان حصول الأحداث المستقبلية تلزم المنظمة بتقديم مدفوعات كخسارة قضية في المحكمة تلزم المنظمة دفع مبالغ للطرف الآخر هذا مثال على الديون المشروطة.

اما عملية تسجيل هذا النوع من الالتزام فهو مشابه للفقرات الاضافية التي ترد ملحقة بالقوائم المالية الأساسية والتي غالبا ما تتضمن السياسات المالية المتبعة القيود، المحددات وتفسير لبعض الديون المحتملة، فضلا عن الكشوفات المالية لأحداث معينة وصلت بعد القوائم المالية.

ويرى مؤيد الساعدي على ان طريقة الديون المشروطة هي الأكثر قبولا من الطريقتين السابقتين لكونهما يخلفان في موجودات يتوجب ادخالها في القوائم المالية، في حين ان الدين او الالتزام المشروط لا يتطلب القيام بتحديد القوائم المالية اذا جرى تسجيل الالتزام المشروط بوصفه ملاحظة ملحقة. والمحدد لهذه الطريقة هو ما الذي يجب ان

تتضمنه تلك الملاحظة فالالتزام المشروط يجب ان يبين الخسارة المحتملة، فبالنسبة لمحاسبة الموارد البشرية فان مقدار الخسارة تساوي كلفة استبدال المورد البشري بالكامل، ومن نوعية مساوية له ويتم تحديدها ليتسنى ادخالها بوصفها ملاحظة مرفقة بالقوائم المالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم القضايا الحالية التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف انظمتها ومستويات نموها حيث ثبت ان العنصر البشري هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية، وما زالت هذه الأهمية في تزايد مستمر من حيث الدراسات والفعاليات التي تنظم بشكل متواصل.

#### 1. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الانفاق على تطوير قدرات ومهارات الفرد التي تحسن اداءه وترفع من إنتاجيته. كما يعرف بأنه مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم الرسمية والغير رسمية، والتي تساهم في تحسين اداءه وإنتاجيته، كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع والأفراد في تطوير قدرات ومهارات، معلومات وسلوكيات الفرد لهدف رفع طاقته الانتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج المزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع.

#### 2. نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص299

## 1.2. الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز للاستثمار في رأس المال البشري:

أبدى شولتز اهتمامه على عملية التعليم واعتبرها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه سيصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، والذي لا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن التعليم يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة.

رغم تركيز شولتز في مجال الاستثمار في رأس المال البشري على التعليم، إلا أنه حدد نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم هي:

- الإيرادات الضائعة للفرد التي يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

كما أشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، التدريب والصحة وإيضاً البحث عن المعلومات لفرص عمل أفضل.

ومما تقدم نجد أن العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلّمات العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري وهي أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين الأداء وجودة الإنتاج.

## 2.2. الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر للاستثمار في رأس المال البشري:

يتعامل التدريب بمنطق الاستثمار وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:

- انفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية
- انفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للاحتلاك في الإنتاجية المستقبلية.

- انفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار فالتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثماراً:

- هي دورة إنتاجية جيدة، من خلال انه انفاق حالي من اجل عائد متوقع مستقبلاً، في نظرية رأس المال البشري نسجل هذه بان التدريب يعتبر كاستثمار منتج للفرد والمنظمة: اذا استثمر الفرد نفسه، فهذا تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب+ فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على امل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، اما اذا المنظمة استثمرت في الفرد، فهذا ايضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب+ فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على امل الحصول على عائد (زيادة الانتاجية).
- يساهم في تحسين ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق وبالتالي فالتدريب يساهم كاستثمار غير مادي، كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الاشهار، دراسة السوق...) وبرامج التدريب.

يمكن ان تعتبر من ممتلكات المنظمة. وتشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات:

- التدريب ليس وسيلة انتاج.
- التدريب لا يمكن ان يكون من اصول المنظمة، لان المنظمة لا تملك الأفراد الذين تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، كالعمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: رأس المال العلاقات

هو العلاقة مع الناس الذين تتعامل معهم المنظمة والذين يتمثلون في زبائنها وعملائها، وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة

<sup>1</sup> فرعون محمد، محمد ليفي، مرجع سابق ذكره، ص18

رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والسهل في القياس من خلال الإيرادات.

### المطلب الأول: مفهوم رأس مال العلاقات

هو ما يحقق قيمة للمنظمة والتي يكون مصدرها من المصادقية أو السمعة، أو نوعية الخدمات التي يقدمها الموردون أو من ولاء وقناعة العملاء ويكون كاملاً في أي جزء أو مكون في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تساهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة<sup>1</sup>.

ويعرفه (Meritum) بأنه الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة مع الموردين والشركاء، العملاء، المساهمين والدائنين<sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر يرى بأنه مكون أساسي خاصة لتطوير رأس المال الفكري من خلال تقديم التواصل البيئي وتبادل المعلومات التي تحدث عن طريق العلاقات، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها، كما يمكن أن تكون هناك أساليب فعالة لنقل المعرفة ومن ثمة زيادة الطاقة الفكرية للمنظمة<sup>3</sup>. منظمة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأراضيها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة<sup>4</sup>.

كما هناك من يرى بأنه يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

<sup>1</sup> سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، ص10

<sup>2</sup> محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، مرجع سابق ذكره، ص19

<sup>3</sup> علي محمد ثجيل، سليمة طبائية، دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة دراس حالة الشركة الجزائرية للتأمين، ص7

<sup>4</sup> عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربيات للاقتصاديات الحديثة، 2011، ص3

ان لرأس مال العلاقات عدة تسميات وتصنيفات فهناك من يسميه برأس مال العلائقي وهنا تختلف حسب ما يعنيه فالبعض يرى العلاقة بين المنظمة والزبون وهناك من يرى هذه العلاقة بين المنظمة والعملاء، اما التسمية الثانية هي رأس المال الزبوني فهو يمثل العلاقة الجيدة بين المنظمة والزبون، وحسب هذه التصنيفات فنرى بان رأس المال العلاقات هو الأشمل والأعمق فهو يشمل جميع العلاقات الخارجية وحتى الداخلية بين الأفراد اي علاقة المنظمة مع اصحاب المصالح، ولذلك يمكن ان نقول بان رأس المال الزبوني عنصر من عناصر رأس المال العلاقات.

### المطلب الثاني: مفهوم الرأس المال الزبوني

الرأس المال الزبوني هو العلاقة التبادلية الترابطية بين المنظمة والزبون، وهو الثروة المتمثلة في علاقات المنظمة مع زبائنها وكذلك حقوق الملكية التجارية وثقة الزبائن بالشركة وولائهم لها، لذلك يطلق على هذه العلاقة بالرأس المال الزبوني او العلائقي ، حيث ان العلاقة ذات الاتجاه الواحد من الشركة الى الزبون قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من الشركة الى الزبون ومن الزبون الى الشركة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية المعرفية. وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة، فان الزبون ذي الولاء يمثل اصلا آخر من اصول المنظمة وجزء مما تمتاز به المنظمة من حقوق ملكية الزبون .

ويمثل رأس مال الزبون القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعمول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها، وتعتبر هذه العلاقة ذات قيمة كبيرة للأسباب التالية:

1. ان الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المنظمة، فالقيمة النقدية لرأس المال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للمنظمة هي انشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة التي توجد هذه العلاقة المتميزة مع الزبون.

2. ان الولاء الذي تصنعه علاقات المنظمة المتميزة سواء كان ولاء ماديا او الكترونيا، وتشير التقديرات إلى انه في تجارة التجزئة الالكترونية فان الزبون المعاود ذو الولاء ينفق اكثر من الضعف خلال الأشهر (24-30) من علاقته بالشركة مقارنة مع الأشهر الستة الأولى من هذه العلاقة. ترى شركة فورد ان زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح بمقدار مئة مليون دولار<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ابعاد الراس المال الزبوني

1. لفترة طويلة من الزمن كانت أقسام البحث العلمي والتطوير في الادارة الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، ولهذا فان الشركات أخذت تجرب مدخلا جذريا جديدا يعتمد على الاصغاء للزبائن والسماح لهم بالمشاركة في ادوات التصميم من اجل تطوير منتجات الشركة، وقد جعل هذا المدخل في الحقيقة الزبائن هم الباحثون الجدد لمصلحة الشركة، واصبحو هم الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة للشركة.

2. ان جوهر الراس المال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للشركة وفي هذا المجال اكد فريدريك رتشهيلد(F.Reichheld) ان زيادة الأرباح في الشركة تعد عملية لدرجة ولاء الزبون، حيث ان زيادة ولاء الزبون للشركة بنسبة (5% ) يمكن ان يؤدي الى زيادة الأرباح بنسبة ( 95%-25%).

3. جذب الزبائن، وترتبط هذه المهمة بدور الادارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة سواء على اسس تقليدية معروفة (سكانية، نفسية، جغرافية، اجتماعية، ثقافية.....)، او على اساس الخدمات الجديدة او المتجددة للزبائن التي

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص301



تقوم ادارة المعرفة بالبحث عنها وتطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية والابتكار للمنتجات والخدمات الجديدة.

4. التركيز على الزبائن الملائمين و ثم الزبائن الذين يكونون زبائن معتادين موالين للمنظمة، وهذا يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على اساس ان الزبائن يقسمون الى اربع فئات من حيث الربحية: فئة البلاتين والفئة الذهبية، وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية الذين ينفقون اكثر من خلال تعاملهم مع الشركة ولا يكلفونها كثيرا في خدمتهم أو المحافظة عليهم، وفئة الحديد وبعد ذلك في القاعدة الهرمية تكون الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل ربحية و ثم الزبائن ذو المشاكل والشكاوي الذين يجعلون الشركة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئا<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : الراس المال الهيكلي

هو البنية التحتية الارتكازية لراس المال البشري، بما في ذلك من القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وامكانية الوصول إليها ورؤى المنظمة، وقواعد المعلومات، والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكن المنظمة من تحريك استخدام راس المال البشري ومعارفها في خدمة اهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم راس المال الهيكلي

يشير ماك ايلوري (M.W.McElroy) إلى ان راس المال الهيكلي كل الأشياء التي تدعم راس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم.

ويوصف بأنه المعرفة الصريحة- المرمزة ولذلك فهو يمثل معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد البيانات، اجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في الشركة، ان راس

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص140

المال الهيكلي في ادارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بالانشاء عن طريق المعرفة، لهذا يكون اكثر صلابة في الرصيد التنظيمي، الأقل ديناميكية في حين يكون رأس المال البشري الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي الأكثر حيوية في انشاء القيمة والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة<sup>1</sup>. وهناك تعريف آخر يرى بانه يتضمن المعارف التي تبقى في المؤسسة، وتشمل القدرات التنظيمية، وقواعد نظم المعلومات، والانفاق على البحث والتطوير واستراتيجيات المنظمة، ومعدل اجهزة الحاسب الآلي للعاملين، والعلامة التجارية<sup>2</sup>.

كما انه مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل اشكالا اخرى لرأس المال الفكري ومثالا على ذلك: العمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة، يضاف اليها جميع اشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها<sup>3</sup>.

ونعني به رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى البيت او إلى اي مكان آخر خارج المنظمة مع العاملين والمديرين عندما يغادرون المنظمة عائدين إلى بيوتهم في نهاية اليوم، ويعبر رأس المال الهيكلي عن نظام وهيكل المنظمة. فعندما تمتلك منظمة ما رأس مال هيكلي قوي يتماسك فانها تتمكن من توفير بيئة اعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري، والاستفادة من اقصى طاقاته، ويمكن اعادة هيكلته وهندسته، وتسخير عناصر التكنولوجيا والابتكارات، البيانات والمعلومات والمنشورات وثقافة المنظمة، استراتيجيتها وهيكلها لنجاحها. كما ان رأس المال الهيكلي هو معرفة يمكن تنقيتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين ومن اهم مكوناته:

#### 1-الهيكل التنتنظيمي 2- ثقافة المنظمة 3- الاختراعات 4- التكنولوجيا

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص296  
<sup>2</sup> الهاللي الشريبي الهاللي، ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربوية، عدد 22، 2011، ص27  
<sup>3</sup> اسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري واثره على منشآت الأعمال الصناعية دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، ص10 من موقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

5-البيانات 6-الهيكل التعليمي 7-المنشورات 8-الاستراتيجية 9-النظم والقوة  
10-الاجراءات 11-الروتين التنظيمي 12-نظام المعلومات.

كما يعرفه سكايرم (Skyrme) بانه البرامج الجاهزة وشبكات التوزيع وسلاسل التوزيع.

اما (Meritum) فيشير إلى انه نتيجة الاجراءات التنظيمية، والثقافة وقواعد البيانات.

اما ادفنسون (Edvinsson) فيرى بانه يتمثل في البنية التحتية، المباني والحاسبات وتكون غير ملموسة مثل تاريخ المنظمة، ثقافتها وادارتها.

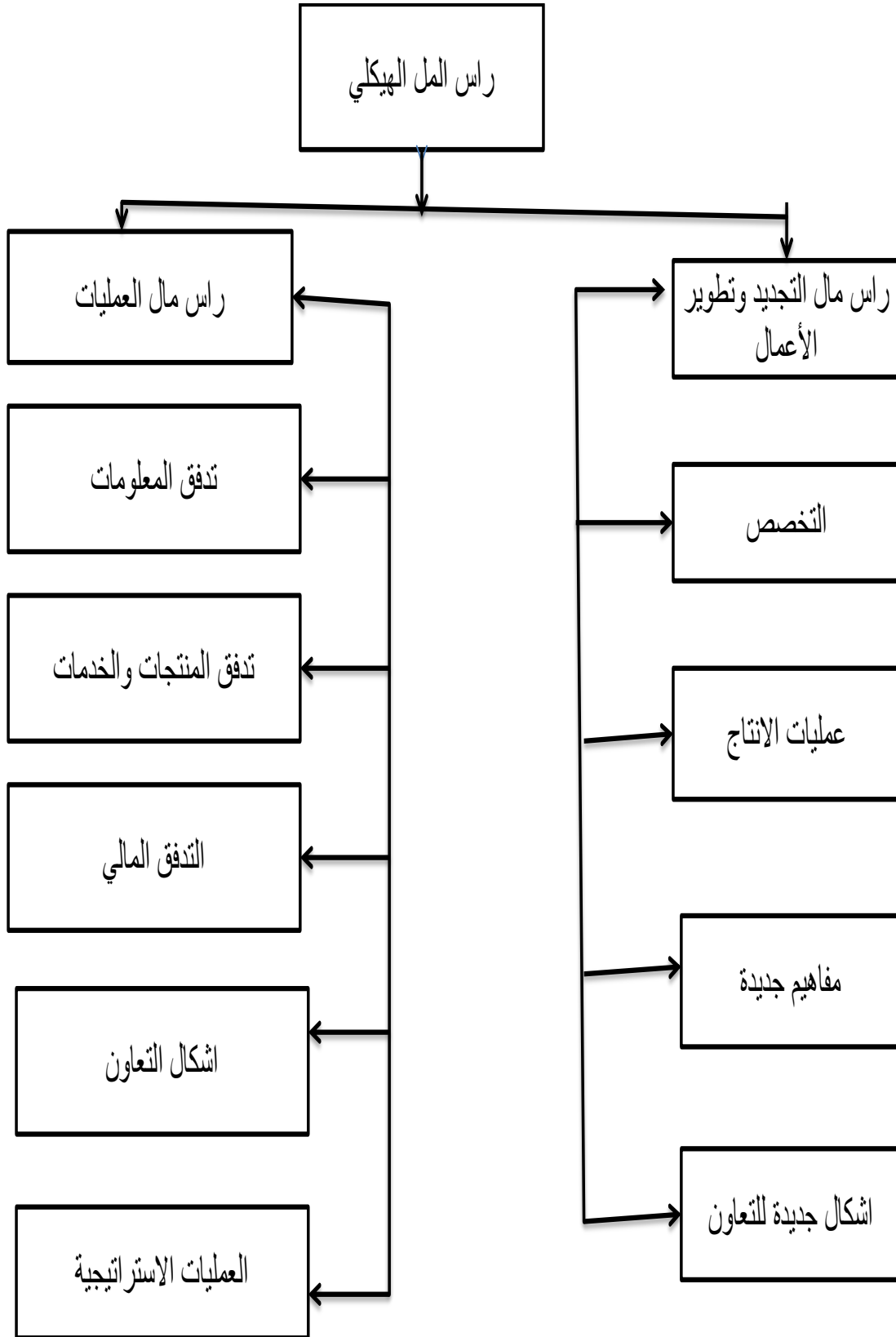
وقد اشار ستيوارت (Stewart) بانه يتمثل في قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق، وذلك من خلال تطوير الموجودات المعرفية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات الادارية، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع والعلامة التجارية<sup>1</sup>.

وقد نقل عن CIGREF بان راس المال الهيكل هو الذي يكون المنظمة باستقلالية عن الأفراد، وهو ملك للمنظمة لأنه يتكون من: ملكية فكرية، العمليات، قواعد البيانات، القيم والثقافة... ويسمى ايضا براس المال التنظيمي.

المصدر: CIGREF لتناسب<sup>2</sup>. Roos

<sup>1</sup> محمد عزات الحلامة، سامي فياض، العزاوي، راس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009، ص18

<sup>2</sup> CIGREF , capital immatériel, 2006, p32



الشكل 03: رأس المال الهيكلي

في ضوء ما سبق يمكن ان نلخص ان هناك اتفاق على اعتبار راس المال الهيكلي البنية التحتية للمنظمة ويساهم في خلق القيمة، وهو عبارة عن القدرات التنظيمية وقواعد البيانات، اجراءات ونظام، برمجيات، والانفاق على الابتكار، العمليات التشغيلية والتصنيعية وجميع اشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة، وكل هذه العمليات تدعم راس المال البشري ولكنها تبقى ملكا للشركة لايمكن للأفراد نقلها معهم إلى بيوتهم او اي مكان آخر.

### المطلب الثاني: الملكية الفكرية

يعد الراس المال الفكري اليوم أثمن الموجودات بالنسبة للكثير من المنظمات واقتصاديات الدول ويتكون الراس المال الفكري من الاختراعات الفنية والدراية والأسرار التجارية، العلامات التجارية، التصميم، الابتكارات الفنية والأدبية وعدة أشكال أخرى من الملكية الفكرية والموجودات اللامادية الناتجة عن الاختراعات والابتكار. لكن مع تنامي عمليات التزوير والقرصنة وقد الحقت هذه الممارسات الغير قانونية الضرر بجميع الشركات التي تستثمر في الراس المال الفكري ولذلك من مصلحة المجتمع توفير الحماية الكافية والقانونية لحقوق الملكية.

علاوة على ذلك فان التهاون في حماية الملكية الفكرية أثر سلبا على الاقتصاديات والحكومات، المستهلكين ومؤسسات الأعمال في البلدان المختلفة في كافة مراحل التنمية مما يتطلب استجابة من قبل مختلف القطاعات الدولية. ومازالت القرصنة الرقمية تشكل معضلة في هذا الصدد، حيث ان استخدام التقنيات الحديثة يتيح نسخ المصنفات الرقمية بصورة متقنة ثم توزيعها الفوري بكميات كبيرة مما يخلق تحديات اقتصادية وقانونية، وخاصة في ما يتعلق بتوزيع المصنفات الرقمية بصورة آمنة.

**1. تعريف الملكية الفكرية:**

هي ابتكار فكري يمتلكه فرد او مؤسسة ويعود للمبتكر بعد ذلك الاختيار بين تشارك هذا الابتكار بحرية مع الآخرين او ضبط وتنظيم استخدامه بأساليب معينة.

وقد تكون الملكية الفكرية موجودة في كل مكان فهي موجودة في المصنفات الابداعية مثل الكتب، الأفلام واسطوانات الموسيقى وبرمجيات الحاسوب، كما تتمثل في السلع الاستهلاكية مثل السيارات وأجهزة الحاسوب والأدوية ومختلف انواع السلع التي تم التوصل الى انشائها بفضل التقدم العلمي والتقني. ومن الممكن ان يندرج ضمن نطاق الملكية الفكرية الصفات المميزة مثل المسميات التجارية والتصاميم، التي نعتمد عليها في اختيار ما نود شراؤه من المنتجات، وقد ترتبط حقوق معينة حتى بمنشأ المنتج، ان الكثير مما نطلع او نستخدمه على شبكة الانترنت، سواء كان صفحة من صفحات الانترنت او اسم موقع يتضمن كذلك ملكية فكرية<sup>1</sup>.

**2. حماية الملكية الفكرية:**

ان حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في امتيازات استخدام العلامة التجارية للشركة من قبل الشركات الأخرى، وبالتالي هي جزء من الملكية الفكرية للشركة المحمية قانونياً، ولكن من جانب آخر فان حقيقة ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة وديعة لدى الحسابات المصرفية العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبة على التعامل مع العلامة التجارية للشركة، بما يبقي الزبون اكثر ربحية للمنظمة<sup>2</sup>.

يمكن من خلال نظام حقوق الملكية الفكرية ان ننسب اي ابتكار او اختراع الى الشخص المخترع او المنتج، ثم يمكن الاستفادة منه تجارياً، ومن خلال حماية الملكية

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص330  
<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص139

الفكرية يعترف المجتمع بالمنافع التي تنتج عن تلك الحماية مما يوفر الحافز الذي يحمل الناس على استثمار الوقت والموارد في تشجيع الابتكار ونشر المعرفة.

تم تصميم نظام الملكية الفكرية بشكل يعود بالفائدة على المجتمع ككل ويضمن التوازن بين حاجيات المخترع والمستهلك، وتتيح حقوق الملكية الفكرية لأصحابها ضبط استخدام مصنعاتهم لمدة محددة من الوقت، ومقابل منح مثل هذه الحقوق يستفيد المجتمع بعدة طرق:

- ❖ المحافظة على المنافسة العادلة وتشجيع انتاج العديد من السلع عالية الجودة وتوفير الخدمات الجيدة.
- ❖ تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف.
- ❖ دعم الابتكار والاختراع.
- ❖ تشجيع التقدم التقني والثقافي.
- ❖ اثراء المعرفة والثقافة لدى المجتمع.

وتتم الحماية الفكرية عادة عن طريق منح مخترع مصنف ما حقوقا حصرية لاستغلال مصنعه استغلالا تجاريا لمدة محددة من الزمن، ويحق لاصحاب هذه الحقوق ايضا بيعها او ترخيصها او التصرف بها بطرق اخرى.

وتمنح حقوق الملكية الفكرية وفقا للقوانين المحلية النافذة في كل بلد. وتتم حماية كل انواع الملكية الفكرية: كالاابداعات الادبية والفنية، الاختراعات، العلامات التجارية والرسومات، بعدة طرق وباكثير نوع من انواع حقوق الملكية الفكرية في عدة بلدان في نفس الوقت ونذكرها مع الشرح المفصل كما يلي:

#### أ- حقوق التأليف:

وضعت لتشجيع انتاج الابتكارات الفنية والأدبية، الموسيقى، الكتب، اللوحات، السينما، الأسطوانات والبرمجيات الأصلية.

ويتيح نظام حقوق التأليف مكافئة الانتاج الفني وذلك بالاستفادة من مصنفه تجاريا وعلاوة على منح الحقوق الاقتصادية، تمنح حقوق ايضا حقوقا معنوية للمؤلف تمكنه من منع اي تشويها وتحريف قد يلحق الضرر بسمعته. كما يجب ان يكون المصنف ابتكارا اصيلا يتخذ شكلا معيناً وثابتاً كي يستحق الحماية الخاصة بحقوق التأليف، وتصبح هذه الحقوق حقا تلقائيا مكتسبا للمؤلف فور ابتكاره للمصنف.

يسمح قانون حقوق التأليف للمؤلف التحكم بانواع معينة من استخدام مصنفه، وتشمل انواع الاستخدام هذه ما يجوز للمؤلف السماح بها او منعها، كاستنساخ المؤلف أو تاجيره، تسجيله، نقله الى عموم الناس، اذاعته، ترجمته أو اقتباسه وتختلف هذه الحقوق من بلد لآخر في منع انواع معينة من استخدام المصنف، الا انه يبق له الحق في تلقي اجرا لقاء استخدامه.

وتوجد عدة اتفاقيات دولية خاصة بحماية حقوق التأليف والحقوق ذات الصلة، منها اتفاقية بيرن(1886) بشأن حماية المصنفات الأدبية والفنية، واتفاقية روما (1961) بشأن حماية فناني الأداء ومنتجي التسجيلات الصوتية وهيئات الاذاعة، اتفاقية جنيف (1971) بشأن حماية منتجي التسجيلات الصوتية من استنساخ تسجيلاتهم دون تصريح، معاهدة الوايبو(1996)بشأن حقوق التأليف، معاهدة الوايبو(1996) بشأن الأداء الفني والتسجيل الصوتي وتتناول المعاهدتان الأخيرتان حماية حقوق المؤلفين في المجال الرقمي، اتفاقية منظمة التجارة العالمية المتعلقة بالجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية (1994) أول اتفاقية متعددة الأطراف بشأن الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية بما في ذلك حقوق التأليف والحقوق ذات الصلة.

### ب- البراءات:

تمنح البراءة للمخترع، لمدة معينة من الوقت الحق في منع الآخرين من استخدام مصنفه او صنعه، بيعه أو استيراده بدون تفويض منه، وفي المقابل يجب على المخترع



الكشف عن تفاصيل اختراعه في وثيقة براءة اختراع يتاح لعموم الناس الاطلاع عليها و بذلك تمثل براءات الاختراع عقدا اجتماعيا بين المجتمع والمخترعين، اما الابتكار الذي يفضل المخترع الاحتفاظ بسريره فيعرف باسم الدراية او السر التجاري، وتتم حمايتها بموجب قواعد مختلفة.

وتستمر حماية البراءة في معظم البلدان سارية المفعول لمدة 20 سنة اعتبارا من تاريخ تقديم الطلب واصدار البراءة من قبل مكاتب البراءات الوطنية او الاقليمية التي يتوجب على المخترع تقديم طلب الحماية اليها.

وهناك عدة اتفاقيات دولية بشأن حماية البراءات اهمها المتعلقة بالقضايا الجوهرية، اتفاقية باريس (1883) لحماية الملكية الصناعية، اما معاهدات الرئيسية بشأن المسائل الاجرائية للبراءات فتشمل معاهدة التعاون بشأن البراءات (1970) معاهدة قوانين البراءات (2000) تحدد الاتفاقية الأوروبية بشأن البراءات الأوروبية التي تصبح عند منحها براءات وطنية سارية المفعول في البلدان المعنية.

### ج- العلامات التجارية:

تسمح العلامات التجارية للمستهلكين التمييز بين السلع والخدمات التي يقدمها مختلف المنتجون وباختيار منتجات الشركات التي يثقون بها وبسمعتها.

كما تعد العلامات التجارية بالنسبة للمصانع ومقدمو الخدمات الذين يستثمرون الوقت والجهد والمال لايجاد انطباع حسن عن منتجاتهم وخدماتهم وسيلة لمنع الآخرين من استغلال سمعتهم استغلالا غير مشروع. حتى تكون هناك منافسة مشروعة بين المتنافسين في السوق ويشجع المستثمرين في الاستثمار في سمعة منتجاتهم وخدماتهم.

وتنطبق حماية العلامات التجارية على الأصناف والأسماء والإشارات والرموز، حتى على الألوان، الروائح والأصوات والأشكال أي يمكن حماية اي صفة مميزة يحملها

المنتج أو الخدمة المميزة له باعتبارها علامة تجارية. ويجب تسجيل العلامة التجارية في مكتب وطني أو مكتب حكومي اقليمي للعلامات التجارية حتى يستطيع استعمالها على السلع أو خدمات معينة، كي تتسنى حمايتها، كما يستطيع مالك العلامة التجارية منع الآخرين من استعمالها.

توجد عدة اتفاقيات دولية بشأن حماية العلامات التجارية، من أهمها تلك التي تعالج المسائل الجوهرية هي: اتفاقية باريس(1883) بشأن حماية الملكية الصناعية، معاهدة(1994) تنص قوانين العلامات التجارية، اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة(1994)، معاهدة سنغافورة 28 مارس(2006) بشأن قوانين العلامة التجارية، اما في ما يخص المسائل الاجرائية فالمعاهدات الرئيسية هي اتفاقية مدريد بشأن تسجيل العلامات الدولية(1891) والبروتوكول الخاص بها(1989)، اتفاقية نيس(1957) بشأن التصنيف الدولي للسلع والخدمات لأغراض تسجيل العلامة التجارية.

وتسمح اللائحة التنفيذية رقم (94/40) الخاصة بعلامة الاتحاد الأوروبي في اوروبا، لمالكي العلامات التجارية بتسجيل علامة تجارية واحدة تكون سارية المفعول في السبعة وعشرين دولة من اعضاء الاتحاد الأوروبي، وتمنح وسيلة الارتباط التي انشئت في 1 اكتوبر 2004 بين علامة الاتحاد الأوروبي وبروتوكول مدريد مالكي العلامات التجارية مرونة اكبر للحصول على الحماية الدولية للعلامة التجارية.

#### د- التصاميم:

تقوم حقوق التصاميم بحماية الجوانب المرئية والأصيلة من المنتج ومغلفاته، تقوم عادة متطلبات الحماية على اساس مفاهيم قانون البراءات (الحدثة) وقانون حقوق التأليف (الأصالة)، لذلك يجب ان يظهر التصميم الذي يستحق الحماية الصفات الجمالية وان لا يكون سبق تصميمه ، ويمكن وضع تصاميم ثنائية الأبعاد (الرسومات) وثلاثية

الأبعاد ( النماذج)، حيث تساهم التصميم في الترويج للسلع، وتشكل اصولا اساسية في العديد من الصناعات كالأزياء، السيارات، الأثاث.....

يختلف نظام حماية التصميم من بلد لآخر، الا انه تم التوفيق بين دول الاتحاد الأوروبي. وتخضع حماية التصميم في معظم البلدان للتسجيل، مع ان الاتحاد الاوروبي منح حماية قصيرة الأجل تمتد لثلاثة سنوات للتصاميم الغير مسجلة.

تتمتع التصميم بالحماية لمدة 25 سنة، يجوز لمالك التصميم منع استخدام تصميمه والاستفادة في نفس الوقت من الحماية بموجب قوانين حق التأليف والعلامات التجارية والبراءات ومن بين الاتفاقيات: اتفاقية لاهاي 1925 بشأن الايداع الدولي للرسوم والنماذج الصناعية بتقديم طلبات حماية التصميم في موقع مركزي في مختلف البلدان الموقعة على هذه الاتفاقية، واتفاقية لوكارنو 1968 فيما يخص المسائل الاجرائية بتصنيف السلع.

### هـ- الاسرار التجارية:

هي عبارة عن انواع مختلفة من المعلومات المتعلقة بالأعمال، سواء كانت فنية او تجارية او مالية، لا يعرفها عامة الناس او لا يسهل عليهم التأكد منها، وتمنح المؤسسة ميزة تنافسية وتتمثل فيما يلي: عمليات الصنع، التقنيات، الدراية، قوائم العملاء ولمحات عن حياتهم، واساليب التوزيع، معلومات مالية والمكونات..... وبشكل عام تكون المعلومات بحاجة لحماية السر التجاري اذا تم تصنيفها بانها ذات طبيعة جوهريه وسرية كما هو مبين في المادة 39 من اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية.

ويمنح السر التجاري دون تسجيل ويظل ساري المفعول لمدة غير محددة من الوقت، طالما تمت المحافظة على السرية، وعندما يكون السر التجاري عبارة عن دراية جديرة بالحصول على براءة، يجب مقارنة مدى الحماية القانونية التي يوفرها قانون البراءات

مع الوضع القانوني للسر التجاري قبل اتخاذ قرار بشأن ما اذا كان من الأفضل الحصول على براءة اختراع او ابقائها سرا تجاريا، ويتوقف هذا القرار على نوع الدراية ذات الصلة والغرض من استخدامها ومدة التفوق التنافسي المتوقع وامكانية المحافظة على السرية على المدى الطويل، ومن بين الصفات المميزة للسر التجاري هي استحالة تجاهل نقل المعلومات بعد افشائها، ولهذا السبب فان مالك السر التجاري عند نقله اياه يولي عناية فائقة لشروط السرية ومدى فعالية اوامر الحظر القضائي التي يمكن استصدارها محليا لمنع نشر المعلومات دون تفويض.

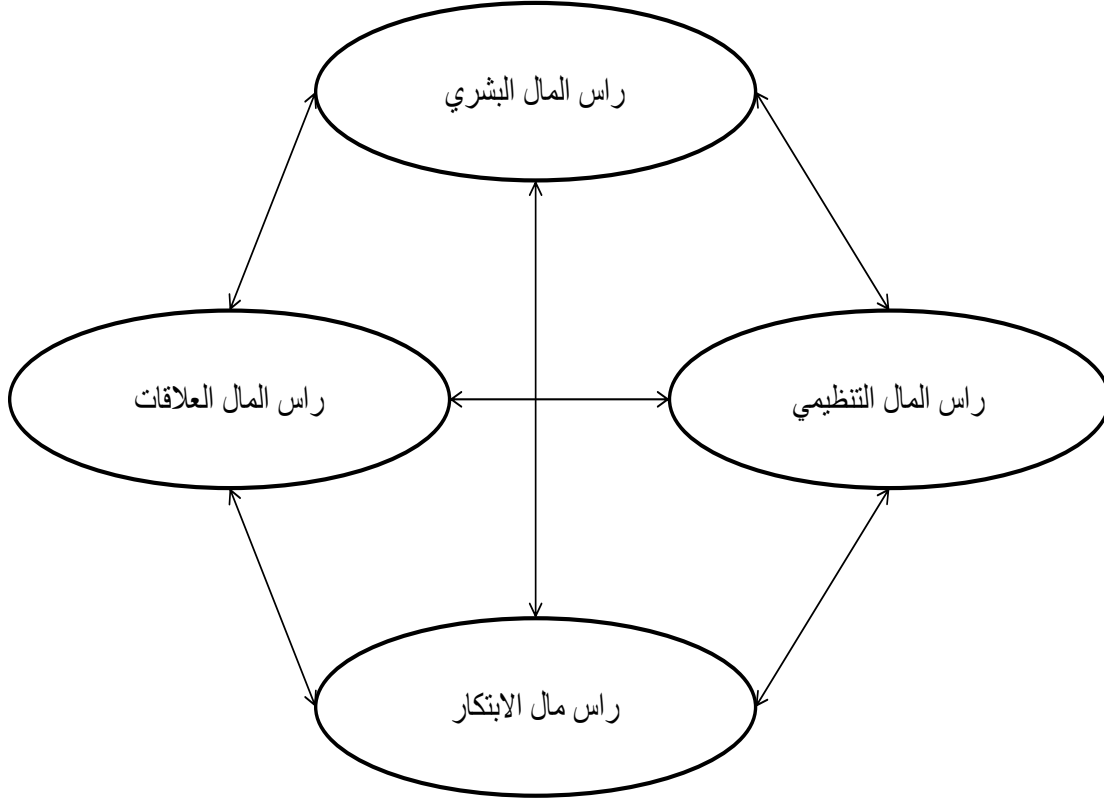
ونظرا لأهمية قيمة الأسرار التجارية لمؤسسات الأعمال واتفاقيات عدم كشف الأسرار، وأهمية اتفاقيات عدم المنافسة التي ترد في عقود التوظيف، أخذت الآن تستعمل على نطاق اوسع في الأعمال التجارية، وفي علاقات التوظيف حاولت الحد من التسرب الغير مرغوب. الا ان حماية السر التجاري تظل ضعيفة في الكثير من البلدان بسبب الافتقار الى تشريعات وقائية، تنص المادة 39 من اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية على ضرورة وجود عقوبات للحصول الغير مشروع على السر التجاري او استخدامه او الكشف عنه تفرض من خلال تطبيق القوانين الخاصة بالمنافسة او الممارسات الغير شرعية وهي فرع من قانون الأضرار، وفي حالات محدودة قد يكون الحصول الغير مشروع على الأسرار التجارية جرما جنائيا شأنه شأن السرقة والتجسس التجاري.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التكامل بين مكونات رأس المال الفكري

حسب راي **Martinez-Torres** يكون راس المال الفكري نتيجة تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة، حيث يؤثر راس المال البشري بشكل ايجابي على راس المال الهيكلي نظرا لأن مصدره الابداع واستراتيجية التحديث، وبالتالي فان راس المال الهيكلي هو نتيجة الابداع الانساني، كما ان هيكله الأصول الفكرية يمكنها ان تحول من خبرة فردية

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص331

إلى ملكية جماعية بما يحقق رغبة المنظمة في تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي مملوكا للمنظمة أما رأس مال العلائقي فيتمثل في القدرة على التفاعل الايجابي مع أعضاء المنظمة لتحفيز الامكانيات، الذي يساهم في خلق الثروة، وبالتالي الزيادة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يؤدي دور في تغيير بالبيئة المحيطة بالمنظمة إلى تغيير مماثل في العلاقة مع العملاء، ويؤدي ايضا إلى التغيير في العوامل البيئية أيضا إلى دفع الأفراد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية الجديدة وما يرتبط بها من علاقات، ومن ثم يؤثر رأس مال العلاقات بشكل ايجابي على رأس المال البشري.



#### الشكل 04 : التكامل بين مكونات رأس المال الفكري

يتبين لنا من خلال هذا الشكل انه يتم الربط بين عناصر رأس المال الفكري في شكل دائري، كوسيلة لتكامل الثروة المعرفية للمنظمة، ويتم ذلك في شكل تغذية عكسية حيث ان التأثير بين جميع العناصر يتم في جميع الاتجاهات بشكل مباشر، ويعتبر رأس المال البشري المحفز الأول للثروة الفكرية، كما ان المعرفة لدى أفراد المنظمة تتفاعل مع اصول رأس المال الهيكلي المستخدمة في العلاقات وتتصل بالأفراد والأطراف خارج المنظمة، وعلى ذلك فان رأس المال الهيكلي له تأثير ايجابي على رأس مال العلاقات،

ويؤدي مرة أخرى إلى تكوير معرفة وقدرات الأفراد، وهكذا يكون التطوير مستمرا وكذا ازدياد الثروة الفكرية.

وقد اشار الباحث ايضا إلى انه يمكن استخدام التعلم لزيادة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ومن ثم يجب استكشاف العلاقة بين رأس المال المالي والهيكلية والبشري، وان المنافع طويلة الأجل تكون نتيجة تكاملهم معا كما ان رأس المال العلاقات يتمثل في المعرفة التي تتضمنها سلسلة القيمة في المنظمة وفي اطار سلسلة التوريد التي تعمل من خلالها، بمعنى آخر تتمثل في علاقة المنظمة بالموردين والعملاء وكيانات اخرى خارج المنظمة، ويلعب رأس المال البشري دورا اساسيا في بناء رأس مال تنظيمي ومن ثم يتفاعل لخلق رأس مال العلاقات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، اساليب قياس والافصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، ص8

### خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة السابقة استنتجنا ان تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات في الوقت الحالي، كما ان التعرف على مكونات رأس المال الفكري تمثل احد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل اكثر تحديداً، ولذلك وجدنا بعض الكتابات قامت بتحديد ماهية الرأس المال الفكري من خلال محاولة تحديد مكوناته.



مقدمة الفصل:

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار.

ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها وتنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل حيث سنقوم في المبحث الأول بتعريف إدارة المعرفة، أهدافها، أنواعها، مبادئها أبعادها أما في المبحث الثاني فسنعرف عمليات إدارة المعرفة، واستراتيجياتها.

## المبحث الأول: إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس. إن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات مبادرات إدارة المعرفة، يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة. ومن المجتمع الصناعي إلى المجتمع الذي فيه قاعدة الثروة تتمثل في المعرفة، وعن الأعمال التي تجد أن حقوق الملكية هي القوة المحركة إلى الأعمال التي ترى أن معرفة الأفراد هي القوة المحركة.

## المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة

نظراً لأهمية المعرفة أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات يؤمنون بأن عصر المعلومات شارف على الانتهاء ليحل محله عصر المعرفة، وإن الاتجاه نحو تنظيم قواعد المعرفة وبناء مجتمعات المعرفة، وأصبحت البحوث، الدراسات والكتابات العلمية تؤكد على أن الرصيد المعرفي يصبح له قيمة إذا تم استخراجها وتطبيقه ضمن عمليات النشاطات اليومية.

### 1- مفهوم المعرفة: قبل أن نتطرق إلى مفهوم المعرفة لابد من التطرق إلى الجذور

التاريخية للمعرفة وتتمثل فيما يلي:

#### 1-1- تعريف البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة عن

الأحداث، وهي تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءً عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله، وهي ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً، حروفاً، كلمات أو إشارات متناظرة، أو صوراً دون أي تنظيم لها. وبالتالي هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، حيث يتم تحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة وذلك بمعالجتها ومرورها بمجموعة من العمليات، ويمكن أن نقول أن

المصدر الأساسي لهذه البيانات هو الإنسان حيث يقوم بتجميع هذه البيانات من خلال الملاحظة، المشاهدة وتجاربه على الواقع أما في إطار المنظمة فللبيانات مصدرين: مصدر داخلي نقصد بها البيانات المتجمعة من الإدارات، الأقسام والعاملين قد تكون على شكل تقارير أو ملاحظات ومناقشات مسجلة، أما المصدر الخارجي فهي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين، ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة، من السوق... لكن هاته البيانات من كلتا المصدرين يجب أن تحلل وتعالج لكي يتم الاستفادة منها<sup>1</sup>.

## 1-2- المعلومات:

يعرفها نعيم إبراهيم الظاهر على أنها: "سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والإعلام والتسليّة أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات وفي مجالات عمل معينة"<sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر يرى بأنها ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة وهي قد تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، وهذا يعني أننا نسعى للحصول على المعلومات لتزيد من قدرتنا على المعرفة والإدراك<sup>3</sup>.

## تعريف المعرفة:

قد وردت تعاريف كثيرة، نذكر أهمها تعريف جون لويس أرمين و عماد بوغزالة على أنها رأسمال اقتصادي، ومصدر استراتيجي وعامل استقرار المؤسسة، وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة<sup>4</sup>.

وهناك تعريف آخر يرى أن المعرفة هي: "تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة". وقد عرفها ياسر الصاوي رياضيا على أنها المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها<sup>5</sup>.

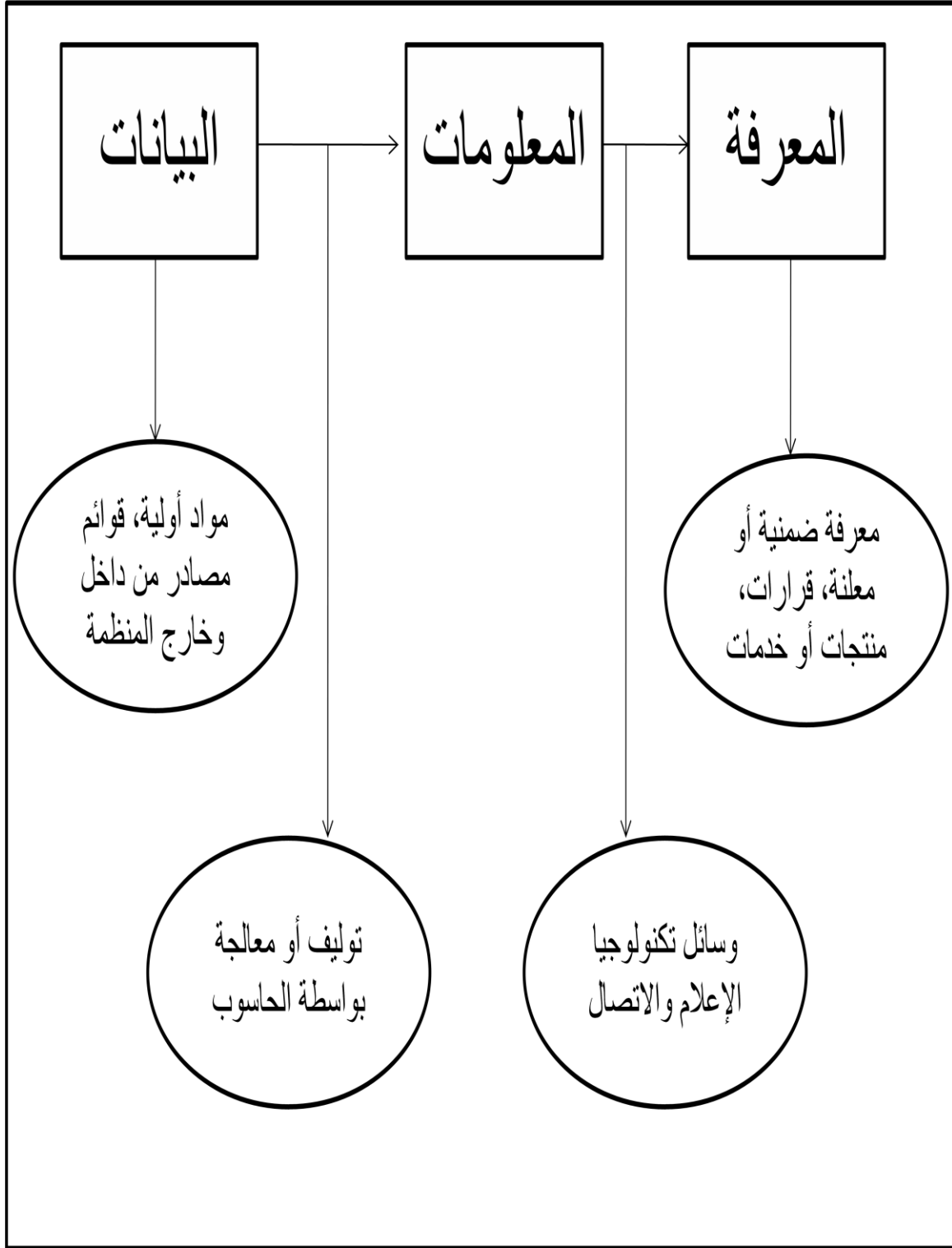
<sup>1</sup>- ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص180

<sup>2</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص180

<sup>3</sup>- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص18

<sup>4</sup>- Imed boughzala , jean louis ermine, management des connaissances, paris, 2004, p21

<sup>5</sup>- ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص 69



الشكل 05: تصوير العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 183

**1-3- تعريف الحكمة:**

تتطور المعرفة لتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل هي: التكنولوجيات، البراعة (الاحترافية)، المهارة، الخبرة، الذكاء والحكمة. والحكمة تجسد الذكاء، وفهم ما هو صحيح وخطأ وحقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ الوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقية كما تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى الحكمة مصفاة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمات والمسافات<sup>1</sup>.

**2- أهمية المعرفة:**

تظهر أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمات إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يتم التأكد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، وتتمثل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم.
- كما سمحت المعرفة للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.
- كما يمكن للمنظمة بالاستفادة من المعرفة من خلال البيع والمتاجرة بها كسلعة أو استخدامها لتعديل منتج معين.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 69

➤ تعتبر المعرفة البشرية المصدر الأساسي لخلق القيمة<sup>1</sup>.

كما يرى خبراء وعلماء آخرون بأنها المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، كما تعتبر المعرفة قوة وثروة في آن واحد، فهي أكثر أهمية من مورد رأسمال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية<sup>2</sup>.

### 3- أنواع المعرفة:

وردت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية حيث أشار بولاني في ذلك بقوله إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين إلا أنه لم يخطئ في حينها بالاهتمام، وكان ايكاجيرو نوناكا هم أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) وهما كما يلي:

#### 3-1- المعرفة الصريحة:

هي المعرفة الرسمية القياسية المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم. وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً كبراءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار

<sup>1</sup> محمد عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص20

<sup>2</sup> عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص26

التجارية... كما نجد في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، خطط ومعايير تقييم أعمالها...

**3-2- المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الغير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة<sup>1</sup> وتتمثل في المهارات التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل عقل وقلب كل فرد من أفراد المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية، أي معرفة شخصية إلى حد بعيد من الصعب الحصول على كل الخبرات والمعرفة الموجودة داخل الفرد بغرض تحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة<sup>2</sup>.

#### 4- مصادر المعرفة:

عرف "سفاذي SAFFADY" مصدر المعرفة بأنه المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، الذكاء، التعلم والخبرة تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقد أشار قديما أرسطو بان الحس كمصدر للمعرفة، ومن أهم مصادر المعرفة:

**4-1- المصادر الخارجية:** تتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، كالمكتبات، الانترنت والانترانت، ملاحظات لوتس والقطاعات التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون، الموردون الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق والشم) على اكتشاف البيانات ويستطيعون معالجة

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص78

<sup>2</sup>- ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص27

هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء، التفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

كما يرى "فايل VAIL" إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة أمامها حتى تكون أكثر فاعلية، لذا يجب أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يعتمد قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجالات والأسرار التجارية، كما تقوم بعض المنظمات باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي.

**4-2 المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة والقدرة على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، عملياتها والتكنولوجيا المعتمدة كإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية عبر الذكاء، العقل، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

ويذكر "الكبسي" أن المصدر يحدد نوع المعرفة، حيث تختلف أنواعها حسب اختلاف مصادرها<sup>1</sup>.

#### 5- خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات الباحثون في هذا المجال من أهمها:

**5-1 توليد المعرفة:** ويتم ذلك من خلال عمليات البحث العلمي عن طريق الاستنباط، الاستقراء، التحليل والتركيب، مما يساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص46



5-2- **موت المعرفة:** بعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، كما قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة تحل محلها.

5-3- **امتلاك المعرفة:** أي إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد، عن طريق التعلم، وتحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها.

5-4- **تخزين المعرفة:** إن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بتخزينه، وقد كان على الورق، الأفلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقارب من (12) ألف موقع ويب Web جديد في الأسبوع يضاف على الانترنت.

5-5- **تصنيف المعرفة:** حسب مجالات متعددة كما صنفناها سابقا الضمنية والصريحة.

5-6- **المعرفة لا تستخدم بالاستهلاك:** بل تتطور وتتولد بالاستخدام أو قد تموت.

5-7- **إمكانيات تقاسم المعرفة والخبرات العملية** كما يمكن نشرها والانتقال بين العالم بتوفر الوسائل والسبل اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

## 6- خارطة المعرفة:

هي "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفة رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال".

كما أنها تعتبر عملية حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة (الاكتساب، التوليد، التخزين، التطوير، التوزيع والتطبيق)<sup>2</sup>.

وتتطلب خريطة المعرفة الخطوات التالية:

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 93

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 72

- تحديد رؤية جماعية في الشركة حول خريطة المعرفة.
- إيجاد الحوافز الملائمة من أجل نجاح الخريطة وذلك بتقاسم المعرفة بين من يملكها ومن يحتاجها أثناء العمل (الحاجة إلى ثقافة التقاسم).
- تحديد المعرفة وخبرتها وممارستها الأفضل المتاحة في الشركة.
- تحديد موقع المعرفة والأفراد الأفضل الذين يمثلونها.
- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة الحالية من أجل العمل على إيجاد بدائل خارجية (الاستشارات) فيها أو تطوير بدائل داخلية (بالاستخدام أو الإعداد)<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى الشركات تمتلك رأسمال فكري، وتنتج صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها الشركات.

#### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

لقد وردت تعاريف كثيرة تحاول أن تحدد معالمها بدقة.

فمنهم من رأى أن: "إدارة المعرفة تعنتي بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى ربحي العليان، مرجع سابق، ص113

<sup>2</sup>- ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص78

أما سكايرم "skyrme" وهو احد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"<sup>1</sup>.

وهناك تعريف آخر يقول: "هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه فان إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرنا لنقلها"<sup>2</sup>.

يمكن أن نعرفها على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام الوظائف والخطوات التالية:

- تحصيل المعارف واكتسابها: أي تنمية معارف الأفراد واكتسابها المهارات.
- توزيع المعرفة وإيصالها: إما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة أو المسموعة المرئية.
- تفسير المعرفة: أي استيعاب والفهم لمضامين ومعاني المصطلحات الجديدة التي تم تلقيها.
- توظيف واستثمار المعرفة: بعد توليد وصياغة المعرفة ثم نشرها واختيارها ليست هدفا وإنما وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف قريبة وبعيدة المدى فمثلا توظف هذه المعرفة لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص77

<sup>2</sup>- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص137

<sup>3</sup>- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوري المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2004، ص48

كما يجب أن نفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث تطرقنا في السابق إلى تعريف إدارة المعرفة أما إدارة المعلومات فهي تعني بنظم المعلومات في إنتاج وبحث وإيصال المعلومات، كما تعني استخدام عدد من الأدوات التكنولوجية ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات<sup>1</sup>.

## 2- أهداف إدارة المعرفة ووظائفها:

### 1-2- أهداف إدارة المعرفة:

يجب أن ننتبه حينما نصف إدارة المعرفة على أنها وسيلة من وسائل جمع البيانات و تبادل المعلومات، فوظيفتها الأساسية هي التعاون وتنظيم الأفراد والمعرفة التنظيمية، وتهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في :

- نقل المعرفة المخبأة الكامنة
- نقل المعرفة الداخلية و الخارجية .
- تطوير المعارف الجديدة.
- وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات
- تقييم عمليات المعرفة.

أي أنها تهتم بالتبادل المعرفي الداخلي و الخارجي، كما أنها تهدف على المستوى العملي و الاستراتيجي إلى أن تتوافق أهداف المعرفة مع أهداف المؤسسة وأيضا مع نموذج عمليات التطور والتنمية الخاصة بالمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.

<sup>1</sup>- ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص20

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

## 2-2- وظيفة إدارة المعرفة:

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة وتتمثل في الجانب الفكري، المادي و التقني:

الجانب الأول فكري ويتعلق بالجانب الإنساني أي تتمركز على جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وضع نظام للحوافز أو الإسهام بذلك.

وهناك جانب آخر فيتعلق بإعداد الأفراد من الناحية القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

أما الجانب الثاني، هو توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة، مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنفوذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة<sup>1</sup>.

## 3- مبادئ إدارة المعرفة: ومن أهم المبادئ لإدارة المعرفة ما يلي:

### 3-1- إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة:

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص159

تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأسمال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة.

وإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة، فإن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة.

### 3-2- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا:

لإدارة المعرفة بفعالية يجب توفير كوادر بشرية مدربة، كذلك أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة. وبهذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة، حيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بطريقة كل واحد.

### 3-3- إدارة المعرفة تتطلب مدراء: إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن

الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن العمليات جمع وتصنيف المعرفة، كذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.

حيث أعادت مختبرات باكمان ترتيب منظومة نظم المعلومات لديها لتصبح مدراء للمعرفة، تدعى حالياً بدائرة نقل المعرفة.

### 3-4- إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من

الأسواق أكثر من النظم: معظم المنظمات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال، وقد بدأت بعض الشركات بمساعدة مدرائها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة. حيث قامت شركتي (تويوتا و نيسان) بإرسال مصممي السيارات إلى الولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية من خلال الاختلاط بمجموعة معينة من العملاء.

3-5- إدارة المعرفة تعنى تطوير عمليات معالجة المعرفة: من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة إلى أن المعرفة يتم استخلاصها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات المعالجة للمعرفة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط حيث تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات.

3-6- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: إن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا

#### أبعاد إدارة المعرفة ومجالات استخدامها:

4-1- أبعاد إدارة المعرفة: هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة:

➤ البعد التكنولوجي: كمحركات البحث وقواعد البيانات إدارة الرأسمال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

➤ البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها، التحكم بها، تخزينها، نشرها وإعادة استخدامها، وذلك عن طريق تجديد الطرق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة من أجل كسب قيم اقتصادية مجدية.

➤ البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة وبناء جماعات التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67

4-2- مجالات استخدام إدارة المعرفة: تستخدم المعرفة بكل شيء وفي المجالات التنظيمية ومن ابرز هذه المجالات:

4-2-1- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة، كما تمكن من متخذ القرارات من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته.

4-2-2- التخطيط الاستراتيجي: حيث تفيد المعرفة في وضع تخطيط وتطوير الخطط الاستراتيجية.

4-2-3- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

4-2-4- الاتصالات حيث تساهم في نقل المعلومات من خلال تقنيات المعلومة المستخدمة.

4-2-5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

4-2-6- مجالات البحث والتطوير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص109



**المبحث الثاني: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة**

يعد مجال ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتطبيقها مجالاً واسعاً، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، انتهاءً بالبحث والتطوير، ويمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف.

**المطلب الأول: عمليات وقياس إدارة المعرفة**

تتألف إدارة المعرفة من مجموعة من العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها في تحقيق مردود اقتصادي ملموس، وتمكن المنظمات من تعظيم المنفعة المترتبة على استخدام برامج وأساليب الإدارة المعرفية ويرتبط بكل عملية الأدوات المناسبة لها.

**عمليات إدارة المعرفة:**

من أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين هي (تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، تطويرها ثم توزيعها وأخيراً تطبيقها) وسنحاول شرح كل عملية:

1-1- **تشخيص المعرفة:** الخطوة الأولى لإدارة المعرفة هي تعريف المعرفة داخل المنظمة عن الزبائن، السوق أو المنتج ثم بعد ذلك يتم البحث عن مكان وجودها عند العاملين، أو في النظم أو في الإجراءات، ولابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين الموجودات، كما يجب وضع الإطار العام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة أي يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها، تقييمها، تنقيتها، اختيار المصادر المعرفة، اكتسابها وتنظيمها لتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.

1-2- **اكتساب المعرفة:** وقد تتم من مصادر مختلفة، حيث صنفها العديد من الكتب إلى مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، حضور المؤتمرات، الندوات والنقاش، الحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير، الزبائن والعاملين، أو من البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة. أو إلى مصادر خارجية حيث تتولى إدارة المعرفة إحضارها الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها ذلك في التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات.

1-3- **توليد المعرفة:** تتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة .

1-4- **تخزين المعرفة:** تعود عملية التخزين إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتو على معرفة موجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

1-5- **تطوير المعرفة وتوزيعها:** يركز تطوير المعرفة على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات العمال، وهذا يقودنا إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعكس على قيمة المنظمة، ويساعدها على جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة. كما يجب تطبيق برامج تدريبية مستمرة، والتركيز على التعلم وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل. أما توزيع المعرفة فتكون سهلة باستخدام الوسائل الإلكترونية، وما زال توزيع المعرفة الضمنية يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

2- **تطبيق المعرفة:** إن لتطبيق المعرفة أهمية أكثر من المعرفة نفسها و خاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن<sup>1</sup>

3- **نماذج إدارة المعرفة:**

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافترضاها السياسية، سنحاول شرح بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي بدأت تستند إلى المعرفة في أعمالها:

3-1- **نموذج البنك الكندي التجاري (Canadian imperial bank of commerce)**

إدارة المعرفة حيث يشير هذا النموذج ويركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون المستشارين ورؤساء الفرق مدربين، كما توفر شبكة المعرفة التي تعتبر أداة لفحص معرفة المنظمة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

- **التعلم الفردي:** حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- **تعلم الفريق:** تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- **تعلم المنظمة:** عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- **تعلم الزبون:** أدرك المصرف أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون من دورات عامة.

3-2- **نموذج المجموعة الاستشارية في (HP):** ويتكون من أربع خطوات وهي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص195

- **الحشد والتعبئة (mobilisation):** والغرض من هذه الخطوات هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له، وأول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة وتآلفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة.
- **الرؤية (vision):** يطور بيان الرؤية، تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضح الأنشطة، كما يحدد مجال واتجاه التركيز.
- **التصميم (design):** والغرض من هذه الخطوة تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.
- **النقل (transition):** يقوم فريق التصميم بإعداد عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها من القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة وهذا النموذج يصلح للمنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمنظمات الصناعية.

### 3-3- نموذج المنظمات الأمريكية (AMS) (American management organisation)

والذي بدأت به عام 1992 ويتضمن ثلاثة عمليات:

- **اكتشاف المعرفة :** حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية الأولى في مركز (AMS CAT) للتقنية المتقدمة (AMS center Advanced technologies)، والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات، والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.
- **أسر المعرفة وتنظيمها:** كما استخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة، مثل البريد الصوتي، والبريد الإلكتروني، التحادث بالفيديو، وسميت هذه التقنيات (اكسبريس المعرفة).
- **المشاركة بالمعرفة:** وقد طورت المنظمة بنية تحتية أطلق عليها: معرفة (AMS know) وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، كما تضمن هذا النموذج بناء نوعين من الشبكات الرسمية:
- **جماعات الاهتمام:** تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج المعرفة.

- جماعات الممارسة: والذي يقع عليهم عبء التنفيذ للبرنامج وقد ركز النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين، من خلال رفع معرفتهم الضمنية، والزبائن من خلال خبرة المنظمة العالية، وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

#### 3-4- نموذج ديفيد سكايرم: (D. Skyrme)

يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة (أن نعرف ما نحن نعرفه)، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

أما عوامل النجاح السبعة هي:

2-4-1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون.

#### 2-4-2- المعرفة في المنتجات والخدمات.

2-4-3- المعرفة في الأفراد: تنمية الثقافات الابتكارية من حيث التعلم وتقاسم المعرفة.

2-4-4- المعرفة في العمليات: المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول إلى الخبرة.

2-4-5- الذاكرة التنظيمية: هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي.

2-4-6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

2-4-7- الأصول المعرفية: أي قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله<sup>1</sup>.

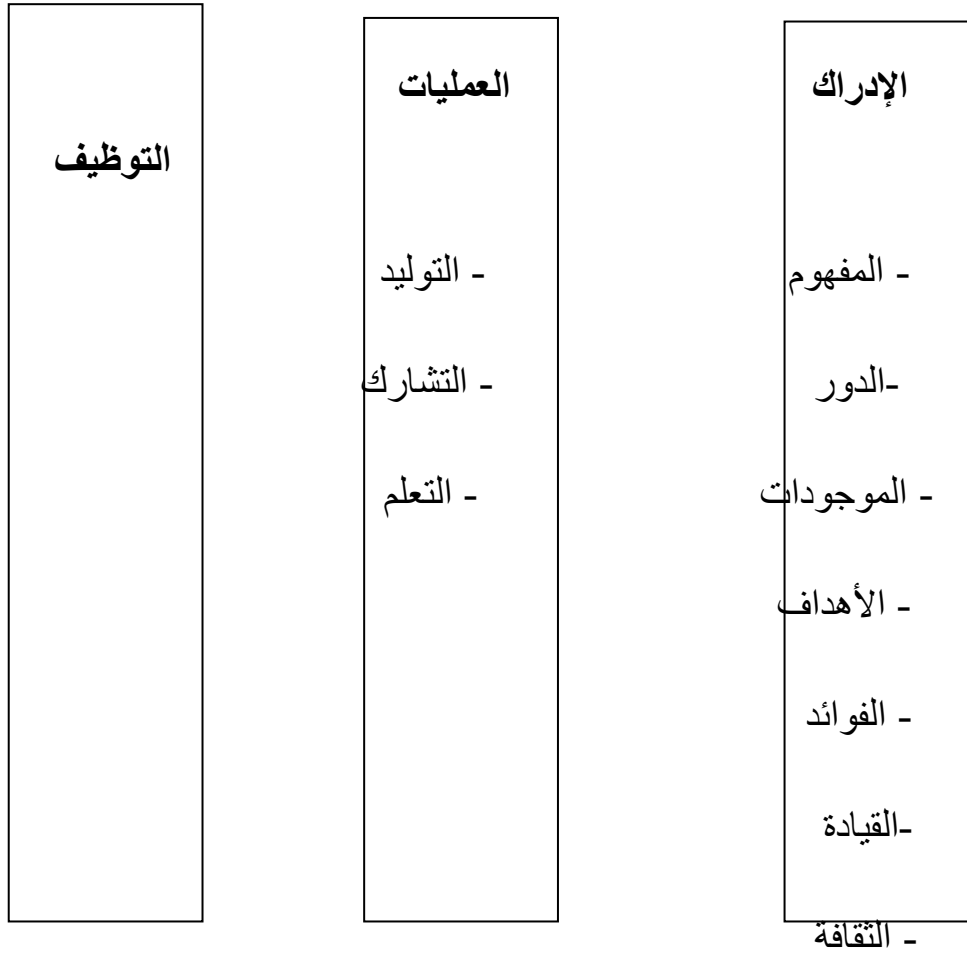
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص123

3-5- **نموذج حجازي:** هذا النموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسطية والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة كما يعكس أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، دورها، أهدافها، دور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً.

كما يدرس هذا النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها، التعلم المنظمي وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة، وقد عمل حجازي على دراسة بوضع متغيرات وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية واستنتج ما يلي:

- عند اختبار أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التوليد، تبين أن كل الموجودات، الأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر على عملية توليد المعرفة.
- وأن كل من مفهوم، الدور، الفوائد والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى الموجودات، الأهداف والثقافة.
- وعند اختبار أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التشارك تبين أن كل الموجودات، الأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التشارك في المعرفة كونها لها علاقة مع الموجودات، الأهداف والثقافة.
- عند اختبار أثر إدراك أبعاد المعرفة على عملية التعلم، وجد أن الموجودات، الفوائد، القيادة والثقافة تؤثر بشكل مباشر على عملية التعلم المنظمي، وأن المفهوم، الدور والأهداف تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التعلم المنظمي كونها لها علاقة مع الموجودات، الفوائد، القيادة والثقافة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص139



الشكل 06 : نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 234

4- مراحل إدارة المعرفة:

وقد نلخص مراحل إدارة المعرفة فيما يلي :

3-1- مرحلة المبدأة: هذه المرحلة تدرك المنظومة أهمية إدارة المعرفة و الإعداد لجهود إدارتها، وتشجع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة والفنية، والتنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارتها .

3-2- مرحلة الانتشار: يتم البدء في هذه المرحلة باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة كإيجاد، اكتساب، تخزين، واستخدام المعرفة.

3-3- مرحلة التكامل: يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية، وترتكز الإدارة على تكامل المعرفة وعلى أنشطتها حتى يصبح الأفراد العاملين معتادين على مثل هذه الأنشطة، مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها.

3-4- مرحلة التداخل: هي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وتمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة التكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والعملاء المؤسسات البحثية، والجامعات الأخرى، حتى تتمكن المنظمة من توفير الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي وتحقيق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص173



## 5- وسائل إدارة المعرفة:

يمكن أن نستخلص مما سبق أن العنصر البشري من أهم الوسائل الرئيسية في إدارة المعرفة، باعتباره المورد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية، تركيبية وتنبؤية، كما أن الإنسان هو الذي يستفيد من المعرفة ومنه وسائل المعرفة هي:

5-1- العقل البشري: والذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة والقادر على

توليدها وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

5-2- تقنية المعلومات: (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) إذ تلعب دورا أساسيا

ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، كما تساعد أيضا في جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة<sup>1</sup>.

6- قياس إدارة المعرفة:

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى أن بعضهم أنكر شيئا اسمه إدارة المعرفة، منطلقا من أن كل ما يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، وقد جرت مجالات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال.

كالبنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة ككونها منظومة تعليمية، ومعيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup>ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص114

كما أن هناك بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء المعرفة تتضمن ستة خطوات: (تحديد الأهداف، اختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية القياس، ووضع مستويات أداء زمنية والراجعة والتعديل). أما منظمة الإدارة الأمريكية (AMS) فقد طورت مقياس خاص بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة في المبادرة وهم المستخدمون، المنظمة والزبائن<sup>1</sup>.

وقد أشار (housei dell) إلى وجود أكثر من 140 مؤشر لقياس رأس المال الفكري ومشتقاتها وتتعلق في المالية، الزبائن، الإنسان، التطوير، التحديث والعمليات وأوضح أن قيمة المعرفة المضافة يعتبر أحد مداخل القياس.

كما هناك من يرى أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات: النمو، التجديد، الكفاءة والاستقرار. وأن من أكثر مؤشرات النمو قاعدة الزبون، فإذا ما حافظت على الزبون المناسب فإن قاعدة المعرفة الشركة ستزداد بشكل تلقائي، كما أن ليس الاستثمار في الموجودات غير الملموسة تأثير فقط في الأداء المالي فقط، بل وإنما في التأثير استراتيجي على المدى الطويل.

وهناك مقياس نموذج (cost) (Customer, organisation, supplie , technologie) الذي يقيس ما يتعلق بالزبائن من حيث مشاكلهم وحلولها وما يمكن التعلم منهم والرد على استفساراتهم، والمنظمة من حيث المهارات اللازمة لنجاح أعمالها ومن يملكها وكيف يمكن المشاركة بها واستخدامها، المزودين وكيفية الربط معهم وتعظيم جودة خدمات التكلفة والتعليم، التكنولوجيا كم عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة وهل هي كفاية للعاملين وما هي فاعليتها<sup>2</sup>؟

<sup>1</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص108

<sup>2</sup>- عبد الستار علي، مرجع سابق، ص46

## المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة وأنواعها

تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف طبيعة وعمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه. ويجب أن تبنى الإستراتيجية على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسات المشاركة والمرونة بتبني الممارسات الإبداعية، وتكامل التنظيم الرسمي واللا رسمي في المؤسسة، وقد تم طرح العديد من مشاكل تطبيق إدارة المعرفة التي قد تعيق تطبيقها.

### 1- استراتيجيات إدارة المعرفة:

أي منظمة تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف ومن أهم الاستراتيجيات يمكن أن نذكر ثلاثة منها:

#### 1-1 إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة: تستعمل هذه الإستراتيجية

تدريجياً عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة وتتميز هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليلاً.

#### 1-2 إستراتيجية التروي والحذر: تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو

وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة، إن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.

#### 1-3 إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً

من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، كما تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 143

**2- خصائص استراتيجيات إدارة المعرفة:**

- 2-1- تعتبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول الغير ملموسة وبصورة خاصة الرأس مال الفكري.
- 2-2- يجب على إستراتيجية المعرفة أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على الزبائن وشركاء الأعمال.
- 2-3- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة لذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد وذلك من خلال تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- 2-4- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على العمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص151

3- مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات أثناء تطبيق إدارة المعرفة منها ما يلي:

- هناك غموض بين المعرفة الصريحة والضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة.
- صعوبة تحديد المعارف والمعلومات التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا؟ وما هي نوعيتها<sup>1</sup>؟

كما أن هناك مشاكل أخرى تتمثل فيما يلي:

- العزلة: أي قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، مما قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا يبرز أهمية التنسيق بين الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.
- في كثير من الأحيان لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محدودة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة وأقل من المتوقع.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم الاهتمام بهذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 443

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق، ص 115

**المطلب الثالث: نظم إدارة المعرفة**

إن نظام إدارة المعرفة يعتبر بعدا أساسيا من أبعاد المعرفة، ووجهها مهما من الأوجه المرئية (الملموسة) لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في نشاطات الأعمال المختلفة كما يدل اسمها لكل روافد المعرفة والتكنولوجيا ونظريات التعلم والإدراك والذكاء التي تصب في حقل إدارة المعرفة.

**1- مفهوم نظم إدارة المعرفة:**

يعرفها سعد غالب ياسين على أنها " أدوات وتقنيات ونظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل والمعرفة التنظيمية تخزينا واسترجاعا، توزيعا ونقلًا، بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية والغير رسمية، لهذه المعرفة داخل المنظمة، ومع بيئتها الخارجية " <sup>1</sup>.

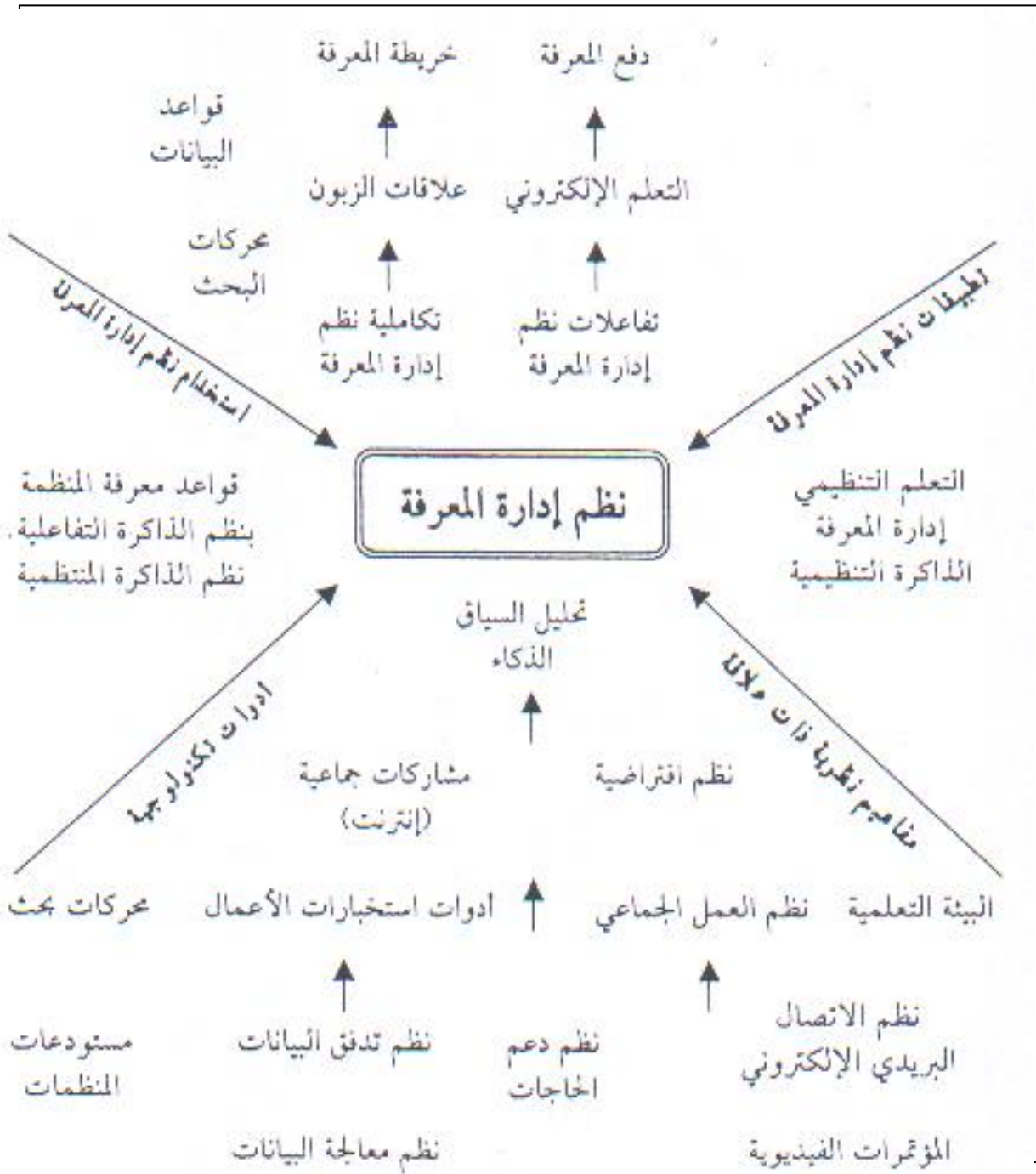
وقد نعرفها على أنها نظام لدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال التركيز على تكوين، جمع، تنظيم، توزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تساهم في تسهيلها وتتم بطريقة نظامية<sup>2</sup>.

وتمثل نظم إدارة المعرفة أرقى أنماط نظم المعلومات المحوسبة وأكثر فئتها اندماجا لتقنيات الذكاء الاصطناعي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد توصف بأنها أنضج مرحلة من ازدهار تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تحولت من التركيز على البيانات والمعلومات، إلى التركيز على الذكاء والمعرفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز إمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2007، ص32.

<sup>2</sup> - عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص53

<sup>3</sup> - سعد غلب ياسين، مرجع سابق، ص33.



الشكل 07: الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص75

يمثل هذا الشكل مكونات إدارة المعرفة وتتمثل فيما يلي:

- المفاهيم النظرية ذات العلاقة: مثل البيئة التعليمية، العمل الجماعي ونظم الاتصال والسياق التنظيمي.
  - الأدوات التكنولوجية التي تتضمن عمليات المشاركة الجماعية كالاترنت، نظم المعلومات الإدارية، محركات البحث، نظم الاتصال كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو.
  - استخدام نظم إدارة المعرفة لقواعد معرفة المنظمة والذاكرة التفاعلية والمنظمية من خلال قواعد المعرفة وتكاملية إدارة المعرفة ومحركات البحث والخرائط المعرفية.
  - تطبيقات نظم إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني ودفع المعرفة وعلاقات الزبائن<sup>1</sup>.
- 2- أنواع نظم إدارة المعرفة:**

توجد عدة أنواع مختلفة من نظم إدارة المعرفة التي تستخدم تقنيات متنوعة، كما أنها تختلف في مكوناتها، مجالات تطبيقها وأسلوب استخدامها لتكنولوجيا المعلومات ومن أهمها:

### **1-2- النظم الخبيرة:**

لقد بدأت هذه النظم من خلال توظيف أفكار الذكاء الاصطناعي، الذي يمثل مجموعة من طرق حل المشكلات باستخدام الحاسوب، وذلك من خلال محاكاة عمليات التفكير واتخاذ القرارات. فالنظم الخبيرة هي برامج حاسوبية تقوم على استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال لتقديم حلول للمشكلات الصعبة التي عادة ما تحتاج في حلها إلى استشارة الخبراء.

<sup>1</sup> - عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص76



و تقوم فكرة النظم الخبيرة على استخلاص الخبرة من مصادرها و وضعها في برنامج حاسوبي يمكن للخبير و الغير خبير باستشارته كما يستخدم المعرفة وخطوات الاستدلال لحل المشكلات المعقدة والمعرفة هنا تستخلص من الخبير وتوضع في قاعدة المعرفة بواسطة مهندس المعرفة، الذي يقوم بتحليل النظام واستخلاص المعرفة وتمثيلها. وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

### 2-1-1-1- ما تتطلب تحديدا وتخطيطا: ومن أمثلتها:

- التكنولوجيا: التي تصف كيفية العمل فيما يختص بخطوات اتخاذ القرار.
- نظم استخدمت كثيرا في المجال الطبي، ومن أشهرها نظام مايسين (MYCIN) الذي يساعد الأطباء على تشخيص أمراض الدم المعدية، وذلك بالاستعانة بمعرفة تاريخ المرض وأعراضه ونتائج المخبر.

### 2-1-1-2- ما تتعلق بأعمال التصميم: ومن بين هذه النظم اكسون (XCON) الذي يستخدم

لتحديد مكونات الأجهزة في الحاسوب تبعا لأوامر العملاء واحتياجاتهم.

### 2-1-1-3- ما تتعلق بالتفسير في مواقف من واقع المعلومات المتاحة: مثل نظام

مودمان (MUDMAN) يساعد الجيولوجي على تحليل التركيب الجيولوجية الخاصة للطين والحكم على درجة التلوث.

### 2-1-1-4- ما تتعلق بالتنبؤ، والقدرة على تفسير البيانات والاستنتاج من واقعها مثل

تقدير خسائر الديون المشكوك فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص235

## 2-2- نظم التفكير على أساس الحالات:

تستخدم هذه النظم تقنيات الإدراك على أساس الحالات العملية التي وقعت في الماضي، أي يمكن حل المشكلة، وذلك بتكرارها مع بعض التطوير أو التعديل في ضوء الظروف والتغيرات الجديدة، وتعتمد هذه النظم على قدرات التخزين مشكلات الماضي، وتقنيات المطابقة بين الحالات المخزونة والمشكلة التي هي موضوع القرار.

وبالتالي يمكن أن نقول أن نظم التفكير على أساس الحالات تقوم بتخزين الحالات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحالات العملية تتضمن معارف وخبرات جوهرية مهمة للمنظمة والمستفيدين كما تعتمد على فكرة تصميم قاعدة البيانات الحالات التي مرت بها على صعيد النجاح والإخفاق، أي أن هذه النظم تقوم على فكرة استثمار "ذاكرة المنظمة" المستمدة من التجارب السابقة والمعارف المتراكمة للمنظمة طوال عقود من الزمن.

## 2-3- نظم التنقيب عن المعرفة:

تعرف هذه النظم بصورة واسعة بنظم استكشاف والبحث عن البيانات ومن مستودعات البيانات كما تهتم بعملية استخلاص المعرفة واستنباطها من مكامنها ومصادر تخزينها الكبيرة مثل: مستودعات البيانات، قواعد البيانات الكبيرة، لتقديمها إلى المستفيدين، من المديرين وصانعي القرار.

حيث أن عملية استخلاص المعرفة بمضامينها أو علاقاتها تكون مفيدة إذا حاولت استكشاف أنماط العلاقات الموجودة بين بيانات ومعلومات لا تبدو في البداية مهمة أو يمكن أن نقول أن اكتشاف علاقات لم تكن موجودة ضمن المعرفة التنظيمية المتراكمة، لكن هذه العلاقات ذات قيمة مضافة، سواء بتأثيرها على الحقائق والمعارف الحالية أو بتأثيرها الجوهري المباشر على عملية استشراف المستقبل، اتجاهاته وسلوك متغيراته الفاعلة مع كل حدث يحصل في بيئة أعمال المنظمة.

وقد ظهرت الحاجة إلى نظم التنقيب عن البيانات بسبب ظاهرة انفجار المعرفة وتسارع دورة التجديد والابتكار في ظل وجود إنتاج مستمر وتراكم متواصل للمعرفة، والذي يتطلب وجود تقنيات ذكية تبحث عن كل ما هو ثمين ومفيد من المعرفة الضمنية في أكوام المعلومات غير المفيدة لأغراض صنع القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

#### 2-4- نظم الشبكات العصبية:

هي أنظمة محوسبة ذكية تعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات وتستخدم شبكة من عناصر العمليات المترابطة، يطلق عليها مجموعة الأعصاب، تعمل على معالجة المعلومات.

وتتكون الشبكات العصبية من عناصر وطبقات هي:

- **طبقة المدخلات:** ويتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشبكة بالبيانات والمعلومات الأولية والأساسية المطلوبة.
- **طبقة مخفية:** حيث تقوم نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج.
- **طبقة المخرجات:** وتعتمد هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية لتؤمن المخرجات المطلوبة.

وتستخدم الشبكات العصبية في عدة مجالات وتطبيقات، كتحليل الاستثمار والتنبؤ بحركة الأسهم والسندات، الرقابة على العمليات، تحليل التوقع ومقارنة التوقع المخزونة، السيطرة والتحكم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص50

<sup>2</sup> - عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص204

**2-5- نظم المنطق الضبابي (الغامم) :**

هو أحد أنظمة الحاسوب الذكية تتعامل مع البيانات الغامضة (الضبابية) غير محددة ولها عدة احتمالات عن طريق التبرير كالتبرير عند البشر الذي يسمح بالقيم التقريبية والبيانات غير الكاملة والاستدلال على أساسها. فالمنطق الضبابي يسمح بالظلال الرمادية التي تتطلب الخيارات المتعددة وليس الخيار الثنائي نعم/لا.

إن قواعد المنطق الضبابي تساعد الحواسيب أن تقيم الظروف الغير الدقيقة والغير كاملة وتتعامل معها على أساس احتمالي وإمكانية الفرصة أو عدم ظهورها.

ويرى نجم عبود نجم أن الاتجاه القائم على التكنولوجيا (المعرفة الصريحة، المرمزة) هو أكثر ميلا للأنظمة الخبيرة أي على قاعدة معلومات محددة وهذا ما تميل إليه الشركات الأمريكية، أما الاتجاه القائم على الأفراد (المعرفة الضمنية) تكون أكثر ميلا إلى المنطق الضبابي الذي يتسم بمرونة أكثر وبيانات احتمالية تقريبية ذات نطاق أوسع من البدائل، وهو أكثر انتشارا في الشركات اليابانية إلى حد استخدام معالجات المنطق الضبابي في الغسالات، المكيفات والمرسلات الالكترونية ذات القدرة على التعديل الذكي<sup>1</sup>.

**2-6- نظم الخوارزميات الجينية:**

اعتمدت النظم الخبيرة على امتصاص المعرفة الإنسانية لدى خبير المجال و برمجتها في قاعدة المعرفة كما اعتمدت نظم الشبكات العصبية على فكرة العمل من اجل محاكاة البنية الوظيفية و العضوية للعقل (الدماغ). فقد حاولت الخوارزميات الجينية المحوسبة محاكاة حياة الجينات الموجودة في الكائنات الحية و حركتها لتمثيل مسارات تطورها و صراعاتها من اجل الاستمرار و البقاء, و قد ظهرت أول مرة في السبعينات و ذلك من خلال الجهود التي قدمها جون هولاند (John Holland) من جامعة ميتشيجان الامريكية و أسهم فيها آخرون، وكان يقصد بها تحسين أداء نظم الحاسوب في عملية البحث الذكي عن الحلول المثلى. تستخدم نظام الخوارزميات الجينية باختصار منهجية التطور و الصراع بين الحلول و البدائل الممكنة, إلى أن يتم استبعاد جميع

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص391.

الحلول الرديئة التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع و ذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل للمشكلة التي هي موضوع الدراسة<sup>1</sup>.

### 3- دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحويل أنواع المعرفة:

وتتم خلال أربعة عمليات: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة، تحويل المعرفة المعلنة إلى معلنة وتحويل المعرفة المعلنة إلى ضمنية ونوضحها فيما يلي:

#### 2-1- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية:

الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين هي اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة وتكون في الغالب لقاءات غير رسمية، وهناك حد أدنى من الوسائل التكنولوجية المستخدمة فيها منها البرمجيات الجماعية، ومن تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة الغنية هي التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر وتعتبر واحدة من خدمات البرمجيات الجماعية، وتشتمل على مؤتمرات فيديو ونصوص والدرشة.

#### 2-2- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

عملية التجسيد والإظهار Externalisation هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بالنماذج الفكرية يمكن التشارك بها، ويمكن فيما بعد طرحها، إثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار، وتستطيع أن تدعمها نظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية.

#### 2-3- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة:

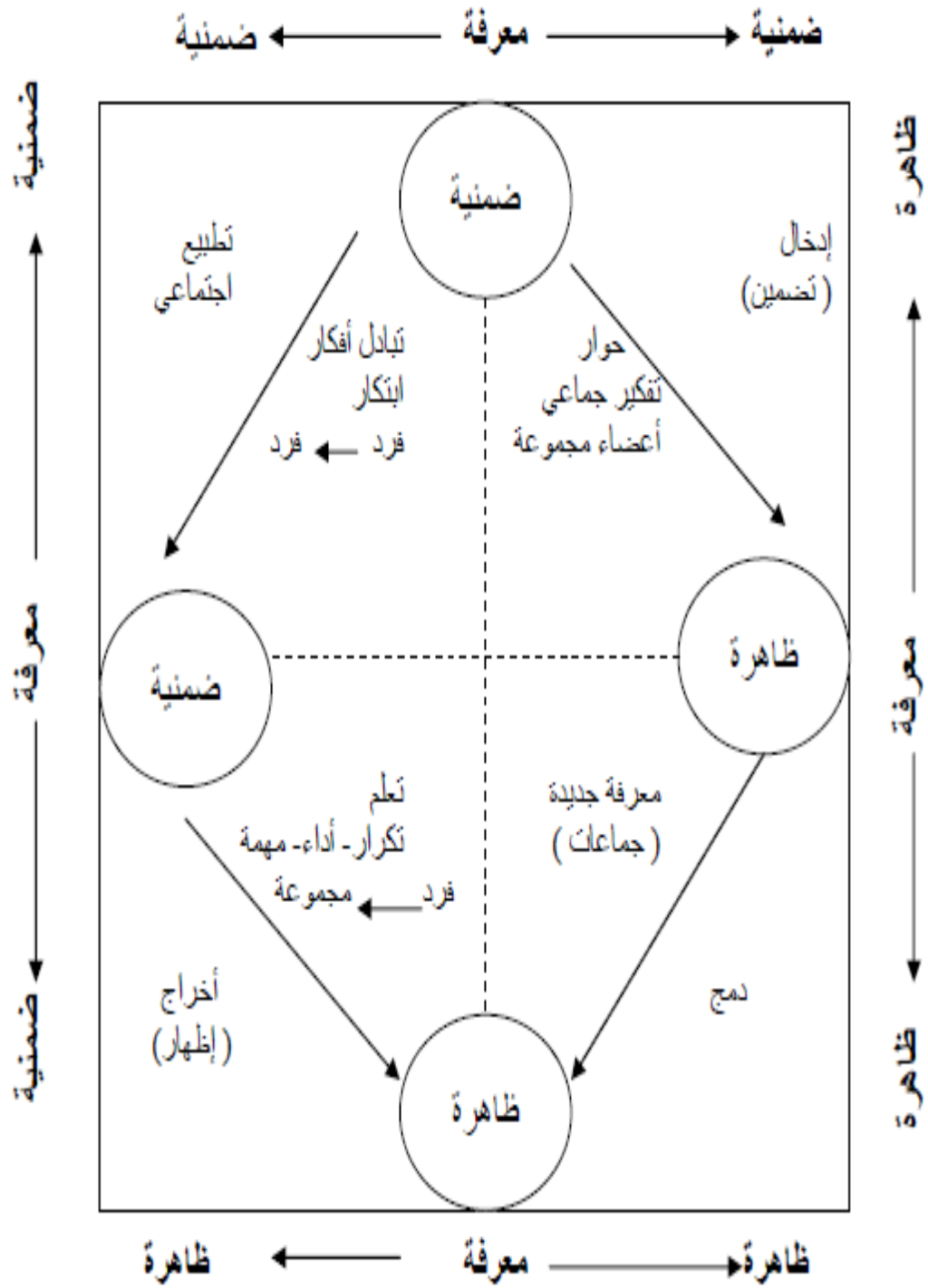
<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص53

تساهم في هذا المجال التكنولوجيا المعاصرة لأنها تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، حالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير المعلنة وتتحول إلى معرفة معلنة، لتساهم في التقارير، البريد الإلكتروني، العروض وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمنظمات، الطريقة الأكثر شيوعاً في المشاركة بالمعرفة، وتحويل المعرفة المعلنة هي كتابة الوثائق، إلا أن التكنولوجيا جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى في المشاركة والتحويل كالتسجيلات الصوتية الرقمية، التسجيلات الفيديوية.

#### 2-4- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية:

هناك عدة مجموعات التكنولوجيا بإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، خاصة عن طريق المواقع الإلكترونية أي التعليم على الخط المباشر، أو التعليم عن بعد، هناك وسائل الإيضاح التي تساعد الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 121



الشكل 08: المعرفة الضمنية والظاهرة

**المطلب الرابع: العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة**

إن علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وعلاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الفرد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق البواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، ومثال على ذلك ما تقوم به إدارة المعرفة في تنظيم عمليات البيع أو عند تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع والتي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمة أرباحاً كبيرة جراء ذلك<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف الدراسات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم وإدارة المعرفة، والعلاقة بينهما في الاتجاهات الأساسية التالية:

**الاتجاه الأول:** ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقاً من قناعة أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة المعرفة تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها اليومية.

**الاتجاه الثاني:** يتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المعرفي، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة. ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها للرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن

<sup>1</sup> عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، 2011/2012، ص 140



تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد البيانات للمنظمة.

**الاتجاه الثالث:** ويرى أن رأس المال الفكري يمثل المظلة تضم تحتها إدارة المعرفة وفي هذا الإطار، ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل أحد الآليات المستخدمة في رأس المال الفكري كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري. وحسب رأي الباحث ربما تكون هذه الرؤية هي الأوسع انتشاراً للأسباب التالية:

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والاستراتيجية، ويركز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من منظور الاستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحياسة وتحويل واستخدام المعرفة.
- تعد إدارة المعرفة كممارسة إدارية، مدخلا أكثر تفصيلاً وتهتم بأنشطة خلق وامتلاك المعرفة في الأجل القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.
- يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتماداً على الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى وإعادة استخدامه والمحافظة عليه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية، عدد 22، 2011، ص 29

## 1- إدارة علاقة الزبون وإدارة المعرفة:

إن إدارة علاقات الزبون مع أنها نشاط تسويقي في جوهره، إلا أنها أيضاً جزء من إدارة معرفة المنظمة المرتبطة بالزبون. وبالتالي فإنها تمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة. وفي إدارة المعرفة يعتبر الزبون مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة، حيث إن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغيرات في حاجات الزبون.

وربما لهذا ما يمكن تفسيره في ميل الشركات المتزايدة إلى ربط إنتاجها بالزبائن، الذين أصبحوا يدخلون المنظمات ويتحاورون مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل أخذ حاجاتهم وآرائهم في عملية تطوير المنتجات. والزبائن في مثل هذه الحالات يمكن النظر إليهم كمبتكرين يأتون بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم، ليساعدوا الباحثين والمصممين على تحويلها إلى منتجات حسب تلك الحاجات، وهذا خلافاً للعلاقة التقليدية التي كانت تستبعد الزبون عن أي تدخل في عمل الباحثين والمصممين الذين هم أدري وأعلم ماذا يبتكرون ويصممون، لكن المشكلة تكمن في من سيستخدم ما يبتكرون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 335

## خاتمة الفصل:

تفطنت المؤسسات إلى ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أن هذه المؤسسات اقتنعت أن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي عوامل التميز الأساسية ولذا أصبحت تخصص لها إستراتيجية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة عن طريق أنظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية بحيث تغذي جهودا معرفية جماعية تنتج عنها ابتكارات داخل المؤسسة.

و لا يخفى ما لهذه الإستراتيجية من أهمية داخل أي مؤسسة كانت، فدونها لن تتمكن من مسايرة العصر خاصة مع وجود المؤسسات المناظرة لها في نفس المجال ، لذا وجب اعتماد إدارة فعالة لتسيير و تفعيل العمل المعرفي داخل المؤسسة، ونظرا للتنقل الواسع والسريع للمعلومات بسبب الثورة الصامتة التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أصبحت تلعب دورا أساسيا في تخزين المعرفة ونشرها.

مقدمة الفصل:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال اضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

وتؤدي آلية بناء وتطوير رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول الفكرية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الامكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق امكانياتهم المحتملة، وهناك جدل كبير حول رأس المال الفكري ويركز هذا الجدل بشكل اساسي على عدد من الأمور المتعلقة بآليات بناءه وتطويره، وكيفية قياسه والإفصاح عنه. وفي هذا الاتجاه نحاول في هذا الفصل توضيح ودراسة هذه الأمور.

**المبحث الأول: آليات بناءه ومتطلبات تطويره**

ان راس المال الفكري يعد مصدر الابداع والابتكار فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم الساعية للاستمرارية والتطور والارتقاء، وعليه لابد من بناء راس مال فكري للفوز على المدى البعيد، فالقاعدة الفكرية هي مصدر التنافس المستقبلي للمنظمات المعاصرة. وهناك عدة طرق تستطيع المنظمة من خلالها جذب العقول المقتدرة وتحفيزهم لخلق المعرفة بشكل افضل.

نقوم في هذا المبحث بدراسة آليات بناء الراس المال الفكري وذلك بأليتين هما الاستقطاب، آلية الصناعة، آلية التنشيط وآلية المحافظة عليه.

**المطلب الأول: استقطاب الراس المال الفكري**

لقد تم حصر عدد من الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب وهي:

(1) شراء العقول من سوق العمل: وذلك بقيام ادارة الموارد البشرية او لجان متخصصة في هذه الادارة بمتابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جلبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع وبشكل مستمر.

(2) شجرة الكفايات: ان الكفاية او الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات، اما المكون السلوكي فيتضمن سلوك الفرد من حيث ما يقوم به اثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. اما شجرة الكفايات، فتعد احد تقنيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف التي تحتاجها المنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على ان شجرة

الكفايات تسهل استخدام اسواق الموارد البشرية ( الاستقطاب الالكتروني) للراس المال الفكري، عن طريق شبكة الحواسيب التي تقدم:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة
- امكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والشركة.
- امكانية الشركة من تحديد الأشخاص الملانمين بسرعة.

(3) مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: هذه الاستراتيجية تركز على المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) التي تعد مصدرهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

### المطلب الثاني: صناعة الراس المال الفكري

تعتبر امرا في غاية الأهمية ذلك لما اكدته بعض النتائج والدراسات الميدانية، حيث يعتبر ضرورة لأنه يمثل ميزة تنظيمية، التي تمثل تراكم امكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق، وذلك بتأكيد عمليات الراس المال الفكري، اي معرفة - كيف اكثر من معرفة ما هو الراس المال الفكري اي معرفة - ماذا .

كما اشار التقرير الخاص بالتنمية البشرية في الدول العربية، ان تراكم الراس المال الفكري وتكوينه يشكلان عقبة كبيرة ورئيسية في البلاد العربية اذ تشير الاحصاءات والتقارير الى ان هذه البلاد هي الأقل انتاجا واستفادة من المعرفة، ومن هذا المنطلق يجب في عملية صناعة الراس المال الفكري استخدام طرق فعالة للربط بين ادوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكر، والتصاميم التنظيمية الملانمة، وسنوضح بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة الراس المال الفكري فيما يلي:

1) خريطة المعرفة: هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن ان نجدها؟ وعلى هذا الأساس فالمنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على المحفظة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.

وتأكد رؤية هذه الاستراتيجية على ان المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وانما ايضا غير قابلة للتعبير عنها في الغالب، حيث ان المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، لهذا فان منظمات المعرفة ستحصل على عائد اكثر بكثير في عمليات استثمار وقتها في المعرفة وبناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية الى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول اليها، ان الهدف من استخدام خريطة المعرفة يتمحور في:

أ- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالشركات المنافسة من خلال ثلاثة انواع من المعرفة:

❖ المعرفة الجوهرية: اقل حجماً ومستوى من المعرفة التي ينبغي توافرها لدى المنظمة لمواجهة المنافسة، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

❖ المعرفة المتقدمة: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تريد ان تنافس بالمعرفة.

❖ المعرفة الابتكارية: تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة تكون مميزة بشكل واضح مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالاسلوب والتوقيت الذي تحدده.

ب- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف في المعرفة من اجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها وتكون عن طريق ما يلي:

❖ تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في انظمة البرمجيات، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة الراس

المال الفكري بطريقة جديدة فاعلة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمتخصصين لمحاكاتها، مما يساهم هذا في زيادة منحنى الخبرة للمنظمة.

❖ تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية ( الأفراد الذين تعود اهميتهم الى حجم اهميتهم الى حجم مساهمتهم في الاقتصاد وفي شركاتهم، فضلا عن قدراتهم العالية في الكسب الشخصي، ويجمعون بين قدرات علمية تخصصية وخبرات ومهارات ضرورية مضافة)، كما يسمى بعض المحللين الاقتصاديين الفئة سابقة الذكر بالمحللين الرمزيين وهي اشارة الى الأفراد الذين يعد ذكائهم ومعرفتهم مصدرا للقوة والنفوذ. ونستنتج من خلال التسميات السابقة انها تنطبق على الراس المال الفكري، ولذلك فان قدرة هؤلاء الأفراد على صناعة الراس المال الفكري عال من خلال حشد الأفراد معهم للتعلم منهم والاستفادة منهم، حيث ان هذا الأسلوب يساهم في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في الراس المال الفكري المتمرس الى الأفراد وذلك على النحو التالي:

❖ ان صاحب المعرفة الضمنية يمكن ان يتعامل مع مجموعة من المتعلمين في كل مرة.

❖ ان التعليم الجيد يتم من خلال المثال افضل من ان يتم من خلال السلوك الحسي لأنه ببساطة لا يستطيع ان يضع كل العناصر غير الملموسة في معرفته وبراعته في كلمات بل في الفعال.

❖ ان الأمثلة التي يقدمها صاحب المعرفة الضمنية في البدء تكون غامضة، ولكن تعلمها يتحقق مع التكرار الكثيف والمستهلك للوقت.

(2) بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرق يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة اخرى وتعلم جديد آخر. وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين المهنيين والابتكاريين،



تؤدي الى التعلم السريع، وزيادة المعرفة لدى الأفراد، وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة الى المنتج. ومن خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة هي:

أ- تجانس منطقي في اعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي.

ب- تفاعل حقيقي لإنتاج افكار تتناسب وحاجات المنظمة.

ج- تفاوض اقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس.

د- تمكن عال من جعل الافكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

3) القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكاء(الراس المال الفكري) الى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم اكثر مما يكون مشرفاً، ومعطياً للأوامر فضلاً عما تقدم فان المدير الذكي هو القادر على ممارسة اسس التقدير الفعال، من ابرزها مايلي:

أ- الاستمرار: لا ينظر اداء متفوق بالتشديد الى موظفيه بل يقوم بالتقدير لأن التقدير يدفع الى التفوق والتفوق يدفع الى المزيد من التقدير.

ب- الفورية: تقدير فوري لأن التقدير المتأخر يؤثر سلباً.

ج- الامتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.

د- الشمول: يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير.

هـ- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

وبعد هذا العرض لابد من الاشارة الى ان مسألة اختيار منظمة العمال للآلية الاستقطاب او آلية الصناعة او الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات ونلخص اهمها فيما يلي:

أ- الموازنة بين تكلفة الاستقطاب او الصناعة والعائد منهما .

ب- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة اليها من خارج المنظمة.

ج- الموازنة بين الاستعداد لمقاومة التغيير للراس المال الفكري الحالي.

د- الموازنة بين الحاجة الدائمة للراس المال الفكري والحاجة المؤقتة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تنشيط راس المال الفكري

يمثل راس المال الفكري المساهمات الابتكارية والابداعية المتميزة في مجال انتاج المنظمة، وبغية الحصول على تلك المساهمات وتوسيع نسبتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من تطوير راس مالها الفكري، لابد من تنشيطه ولبوغ ذلك هناك عدد من الطرق الأكثر فعالية في هذا الاتجاه لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الادارة والأفراد العاملين، وتتمثل هذه الطرق فيمايلي:

#### 1. عصف الأفكار:

تهدف هذه الطريقة إلى اثاره القدرة الابداعية للأفراد لتوليد اكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على اطلاق قدراته الابداعية لأنها تملك معلومات ومعارف اكثر مما يملكه افرادها بشكل مستقل، ويلائم هذا الأسلوب تنشيط راس المال الفكري حسب براون (Brown) يقول: " ان استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لابد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر إلى الأمور من زوايا متعددة".

#### 2. حلقات السيطرة النوعية:

اول من ادخلها إلى الصناعة اليابانية هو (K.Ishikwa) سنة 1961 وتتمثل في مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض ارادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشاكل العمل وايجاد الحلول المناسبة.

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وافكار ايجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة واطلاق

<sup>1</sup>سعد علي العنزي، احمد علي صالح، ادارة الراس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، 2009، ص273

فاعليتها في العملية الانتاجية، كما اثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال ان حلقات السيطرة النوعية تساهم ايضا في :

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية.
- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين.
- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال ارائهم.

### 3. الادارة على المكشوف:

هو اسلوب حديث في الادارة وطريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في ذهن الأفراد وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات، كما تتضمن المصارحة بالأرقام بين اعضاء المنظمة ويفهمون علاقاتها بحيث يتمكنون من اطلاق طاقاتهم ومعرفة اختيار احسن الاقتراحات.

### المطلب الرابع: 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، وقد يعتبر اكبر تحدي تواجهه المنظمات القائمة على المعرفة وخاصة مع وجود المنافسة، والعنصر الأهم في سبيل المحافظة على موجوداتها الرئيسية المتمثلة في: الآلات، الهياكل والنظم.

ويمثل هذا التحدي في تنمية والمحافظة على قدرات الأفراد والمهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثراءها وازافة الابتكارات الحديثة وجعل المنظمة في موقع قوة امام تحديات العصر.

وللمحافظة على راس المال الفكري يجب على المنظمة اتباع استراتيجيات عمل ذات قواعد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الصعوبات المجهولة التي قد تواجهها مستقبلا في ظل المنافسة الشديدة وهذه الاستراتيجية يمكن ان تبني على القواعد التالية:

**1. تنشيط الحافز المادي الاعتباري:**

هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على اكمل وجه من خلال اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وترشده إلى سلوك معين ويتضح من هذا المفهوم ان الحافز المادي والاعتباري يؤكد:

- **الحوافز المادية:** مثل الأجور، المكافآت، المشاركة بالأرباح والحوافز الابداعية.
- **الحوافز المعنوية:** وتشمل اشعار العاملين باهميتهم واشراكهم في الادارة واتخاذ القرارات، منح الأوسمة، الترقية، كتب الشكر.
- **الحوافز الاجتماعية:** تضم احترام العاملين وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

**2. التصدي للتقادم التنظيمي:**

ان التقادم يؤدي إلى عجز الفرد على تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حق الاختصاصي، او قد يعبر عنه بالقيادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الابقاء على الوضع الحالي دون محاولة التغيير لأن التغيير قد يكون تغييراً في امكانياتهم الاجتماعية والاقتصادية وبهذا يكون القائد التقليدي ميالاً للتقادم بما له من مواقف متزامنة ومقاومة للتغيير ومحاولة ابقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير.

اما التصدي للتقادم فيعني جميع الاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وامكانيات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار، مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية. وهناك عدة انواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي له:

- تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الادارية وتقادم الخبرات والمهارات الفنية والمهنية.

- تقادم القدرات ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- التقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

### 3. مواجهة الاحباط التنظيمي:

الاحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز او تحقيق اهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية: كالاكتفاء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات، وعوائق نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق، الانطواء، الاكتئاب وعوائق اخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها او التحكم فيها.

### 4. تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

هو حالة الشعور بعدم الاندماج والابتعاد عن المجتمع والثقافة حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون، عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع اذ لا يستطيع ان يرى ذاته في المجتمع ويشعر آنذاك بضياح ذاته، وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب ان يكون من خلال وسائل مختلفة . كالتحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة والاندماج القادرة على احتواء جميع انواع الاغتراب داخل المنظمة وهي: اغتراب ثقافي، اغتراب اجتماعي واغتراب حضاري، حيث ان المبتكرين، المبدعين واصحاب القدرات المميزة هم اكثر احساسا بالاغتراب من الآخرين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم.

### 5. تعزيز التميز التنظيمي:

ويقصد به جميع الوسائل والاساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة للأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الابداع، الابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الادارة في المنظمة، حيث يكثر عدد المتميزين في المنظمة ثم يمنحها سمة القوة، البقاء والاستمرارية.

ومن المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة جراء عدم قيامها بعنصر المحافظة على راس المال الفكري نجد:

➤ ضعف راس المال الفكري او تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ومهاراته لاتساوي شيئاً، وهذا سيؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للمنظمة، لأن راس مالها الفكري لم يعد له قيمة مؤثرة وميزة تنافسية.

➤ هجرة راس المال البشري إلى منظمات اخرى يرى انها تهتم براس المال الفكري، وذلك لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة وفي معايير واضحة ومقياس دقيق لنتائج الأعمال. وخطورة هذا الموضوع تكمن في امكانية هؤلاء نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصياً، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة وخاصة اذا كانت منظمات منافسة، وبذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة استراتيجية ومكمن قوة، مقابل تهديد وموطن ضعف لمنظماتهم القديمة.

➤ عرقلة راس المال الفكري لخطط المنظمة وافشال البرامج المسطرة، خاصة اذا فشلت المنظمات في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: نماذج قياس الراس المال الفكري وإدارته

لقد ظهرت محاولات كثيرة في هذا المجال من قبل المحاسبين، المديرين ومفكري الادارة لوضع مقاييس مختلفة لتقييم الأصول الفكرية رغم أن احدا لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الرأس لمال الفكري إلا أن القاعدة الأساسية التي خلصت إليها الشركات أن الأسلوب الذي تتبعه لقياس الرأس المال الفكري يعتمد إلى حد كبير على أسلوب بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمات.

### المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في قياس راس المال الفكري

<sup>1</sup> عيسى دراجي، الاستثمار في راس المال الفكري، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقاصديات الحديثة، 2011، ص16

في دراسة أجريت عام 1997 بواسطة ارنست ويانج بالاشتراك مع مؤسسة معلومات الأعمال **Business Intelligence**، أصدرت تقرير تحت عنوان "خلق منشأة الأعمال القائمة على المعرفة"

#### أ- اسلوب الاستبعاد:

حيث يقيس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، يعتمد هذا الاسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الاصول المالية والاصول الملموسة من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في الشركات، وذلك باستخدام اسلوب المستوى الكلي، حيث يعامل راس مال الفكري على انه القيمة المتبقية بعد استبعاد راس المال المالي ويتم التوصل الى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية التي تمثل التكلفة الحقيقية لراس المال، ويتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين من الايراد الكلي للوصول الى القيمة المتبقية وهي الراس المال الفكري. ويساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات الشركة والتي تمثل بدورها الراس المال الفكري.

#### ب- اسلوب المؤشرات المتعددة:

استخدم هذا الاسلوب من طرف (Malone & Edvinsson) لقياس الراس المال الفكري وفقا لنموذج متعدد المؤشرات، يحتوي هذا النموذج على (140) مؤشر جميعها تتعلق براس المال الفكري. ويفترض من هذا النموذج انه يمكن الحصول على الأوجه الكافية لراس المال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

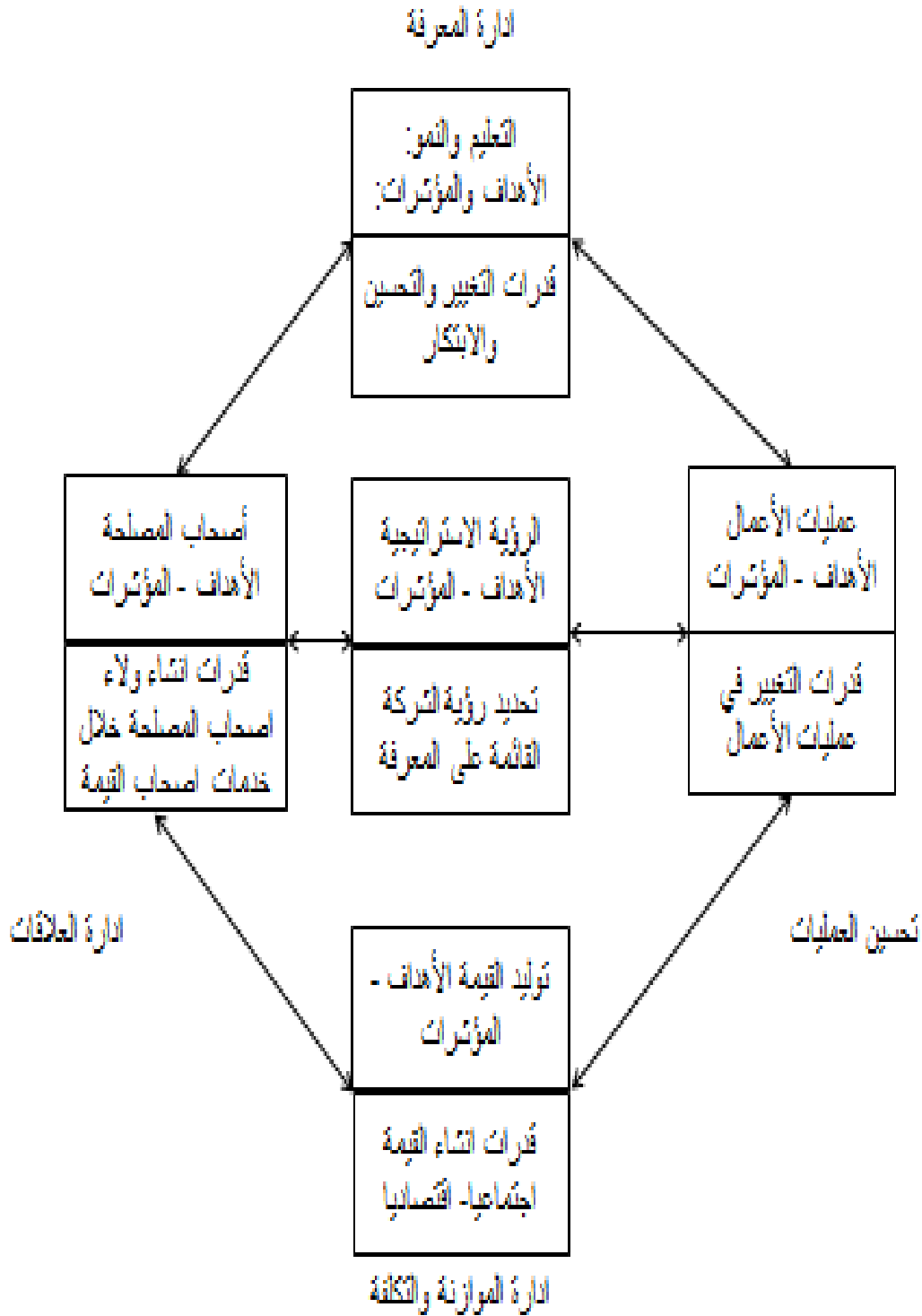
#### ج- اسلوب بطاقة الدرجات المتوازنة:

تم اقتراح وتطوير هذا النموذج من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتون (Kaplan & Norton) ليقدّم رؤية شمولية ذات بعد استراتيجي لتقييم الأنشطة ذات العلاقة

بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة، ويتكون هذا النموذج من اربعة منظورات: توليد القيمة، عمليات الأعمال، اصحاب المصلحة ( ذوي العلاقة بالشركة وعملها) و التعلم والنمو. وهذا ما اعطى للنموذج بعدا استراتيجيا.

وقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة من المعايير تربط كل منظور بنتائج الأداء ذات العلاقة، وتستخدم هذه النتائج لتحديد مختلف توافقيات كل من: المخرجات، العمليات، المدخلات ليتم اختيار اكثر المعايير والمقاييس ملائمة، مما يساعد على تحديد هذه المعايير بطريقة ادق وافضل بالنسبة لكل منظور، وهذه الطريقة معنية بقياس الأصول الغير ملموسة والراس المال الفكري. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:





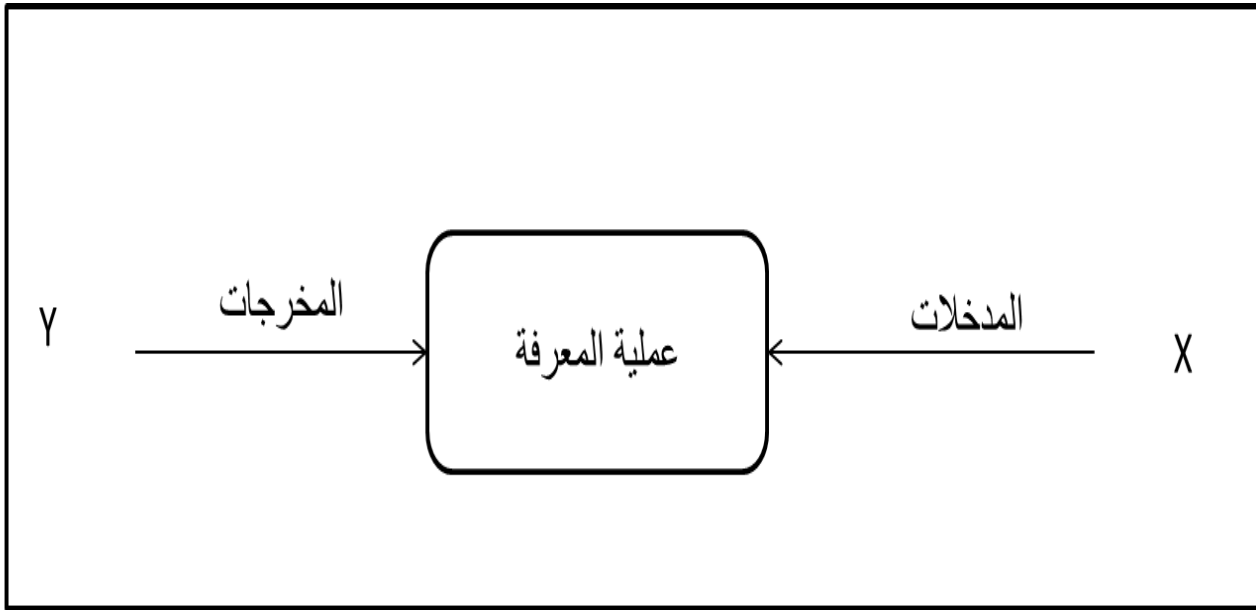
الشكل 09: بطاقة الدرجات المتوازنة للإدارة

المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، أخذ من (Yogesh Malharta)

## د- نظرية القيمة المضافة:

متخصصة هذه النظرية في المنظمات الصناعية (حيث ان القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الانتاج) كما انها ذات اهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، حيث تسمح للمدريين والمستثمرين ان يحللو اداء الأصول الغير ملموسة والراس المال الفكري للمنظمة بلغة العوائد التي تولدها.

ويمكن ان نحصل على نتائج القيمة المضافة للمعرفة من خلال مقارنة نسب بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة ويمكن ان نشرحها كما يلي:



الشكل 10: الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة

الافتراضات الأساسية:

1. اذا كانت  $(Y=X)$  ليس هناك قيمة مضافة.
2. القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.
3. وهكذا فان قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

المصدر: نجم عبود نجم، أخذ من (Thomas housel and A.H.Bell)

#### ه- نموذج ملاح سكانديا:

أعتمد نموذج ملاح سكانديا في شركة التأمين السويدية سكانديا التي كانت أول من أعدت تقريراً سنوياً لتحليل الرأس المال الفكري، حيث عينت ليف أدفينسون L.Edvinsson مديراً لرأس المال الفكري، وقد قام مع زملائه بتطوير رأس المال من منظور شامل لا يقتصر على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي.

يرى أدفينسون أن الرأس المال الفكري يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن، والمهارات المهنية الضرورية للمنافسة في السوق، ولذلك قسم الرأس المال الفكري إلى: رأس المال الإنساني الذي يتضمن المعرفة التنظيمية، والمعرفة بالتقنية والمهارات والخبرات العملية للعاملين، الرأس المال الهيكلي الذي يكون من عناصر رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبون. ويحتوي الرأس المال التنظيمي على الرأس المال الابتكاري (الحقوق الفكرية والأصول غير ملموسة)، ورأس المال العمليات (نظم المعلومات وقواعد البيانات). أما رأس مال الزبون فيتضمن العلاقات التنظيمية مع الخارج مثل: الموردين، الموزعين، أصحاب المصالح ورأس المال الزبون هو الثروة المتضمنة في علاقات الشركة بزبائنها، إذ هو حقوق الملكية، العلامة التجارية، وثقة الزبائن بالشركة إضافة إلى ولائهم لها<sup>1</sup>.

#### و- نموذج مراقب الأصول غير الملموسة:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2007، ص63

ويعرف نموذج مراقب الأصول غير الملموسة أيضا بنموذج سفيبي **Sveiby**، نسبة إلى كارل ايريك سفيبي، حيث يصف هذا النموذج ان له هدف عملي أكثر منه نظري ليساعد أكثر المديرين، من خلال اختبارهم مفاهيم الرأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة، ولذلك يعتبر مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة، في ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة (الفعالية)، والاستقرار.

ويقوم النموذج بمقابلة الأصول الملموسة بالأصول الغير ملموسة لاستخراج القيمة السوقية، وتتكون الأصول غير الملموسة من ثلاثة مكونات أساسية هي: الكفاءات، الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي.

ويوضح الشكل التالي نموذج المراقب، حيث نجد أن كل فئة من الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة يتم قياسها في ضوء المعايير الأربعة، كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء المعايير الأربعة.

	القيمة السوقية			
	الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة		
		الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	الكفاءة
النمو				
الابتكار				
الفعالية				
الاستقرار				

**الشكل 11: نموذج المراقب**

المصدر: <sup>1</sup> <http://www.sveiby.com/the Library/IntangibleAssests>

### المطلب الثاني: الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس الراس المال الفكري

ان الأساليب المحاسبية التقليدية لا تستطيع قياس او الافصاح عن الراس المال الفكري في الواقع العملي، ولم يظهر لحد الآن اية منافع ناتجة عن الافصاح عن المعلومات الخاصة براس المال الفكري للدرجة التي تصبح فيها الشركات تفصح وبصورة طواعية عن راس مالها الفكري، وتتمثل فيما يلي:

#### 1. اسلوب معدل العائد على الأصول:

يستخدم هذا الأسلوب على الأصول متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالشركة لثلاثة او خمسة سنوات، ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية والنتائج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق، وإذا كان الفرق صفر أو سالب تكون الشركة ليس لديها راس مال معرفي يزيد عن متوسط الصناعة. وبالتالي تكون قيمة الراس المال الفكري تساوي صفر، اما اذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة موجب عندها تكون للشركة راس مال فكري، ويتم مضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول عن متوسط الصناعة، بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد، ومن ثم تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة راس المال في الشركة واخيرا نشق قيمة راس المال الفكري في الشركة.

#### 2. اسلوب الرسملة السوقية:

يرتكز على علاوة اسواق راس المال التي تحسب بالفرق بين القيمة السوقية للأسهم وبين القيمة الدفترية، التي تمثل الراس المال الفكري، ولزيادة الدقة عند حساب الرسملة السوقية(القيمة السوقية للأسهم) يجب أن يتم تعديل القوائم المالية على أساس التكلفة

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة وراس المال الفكري العربي، مرجع سابق ذكره، ص67

التاريخية لإظهار تأثير التضخم أو تكاليف الاستبدال، لأن استخدام التكاليف التاريخية قد يشوه عملية الحساب وبصورة خاصة في الصناعات التي تتميز بوجود الأصول الراس مالية القديمة كصناعة الفولاذ<sup>1</sup>.

ورغم أهمية هذه الطريقة وواقعتها الى حد كبير، إلا انها ترد عليها بعض الاعتراضات التي يمكن أن نحددها كما يلي:

❖ ان بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة او سوق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة، وبالتالي هذه الشركات لها راس مال فكري له قيمة ولكن صعب قياسه وفق هذه الطريقة.

❖ ان استخدام اسعار الأسهم في السوق المالية كأساس في احتساب القيمة السوقية للشركة للتوصل لقيمة الراس المال الفكري، يثير صعوبات عديدة في وقت تذبذبات اسعار الأسهم، ومع ان القيمة الأساسية للراس المال الفكري للشركة ثابتة إلا ان تأرجح السوق يجعلها كذلك.

❖ تثار نفس المشكلة في هذا المدخل، حيث يعتقد بعض الافراد ان استبعاد راس المال من الكشوفات المالية هو مشكلة رئيسية، خاصة وانه في السنوات الأخيرة قد تزايد الفرق بشكل كبير. ونفس المشكلة يمكن ان تنشأ في حالة الأخذ بالقيمة السوقية الكبيرة التي قد تتذبذب بشكل كبير في بعض الشركات مما يخل بمصداقية حسابات الشركة كلها عند الأخذ بالقيمة السوقية<sup>2</sup>.

### 3. الأسلوب المباشر:

يعتمد هذا الأسلوب من خلال اولا تحديد العناصر المتعددة، وعند تحديد هذه العناصر بدقة يمكن تقسيمها بصورة مباشرة، ويركز هذا الأسلوب على الأصول السوقية مثل الأصول الغير ملموسة ورضا العملاء، الأصول التكنولوجية ، والأصول البشرية مثل التعليم والتدريب والأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات وعندما يتم قياس هذه الأصول يمكن اشتقاق القيمة الإجمالية لراس المال الفكري.

<sup>1</sup>حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص154

<sup>2</sup>نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص 313

## 4. اسلوب تحويل الأصول الغير ملموسة الى اصول ملموسة:

معظم الأبحاث الدولية افترضت انه بإمكان استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم غير الملموسة الى مبالغ نقدية وادراجها ضمن الميزانية الختامية وقدمت بعض الدراسات معايير لحساب انتاجية هؤلاء الأفراد الموظفين خلال العمر الإنتاجي وتستخدم القيمة المضافة الاقتصادية التي تربط بين الأرباح او التدفقات النقدية للأصول الملموسة والراس المال المستثمر او حقوق الملكية، من خلال التركيز على التدفقات النقدية الملموسة التي تحقق قيم المساهم، ولكن يمكن خلق قيم المساهم من خلال التركيز على الأصول غير الملموسة، ولذلك يجب تحديد مثال على ذلك العوامل التي تساهم في هذا الاستثمار في الأصول غير ملموسة.

عندما تستثمر المؤسسة في الأصول الغير ملموسة مثل برامج الأبحاث والتطوير لا تستطيع المؤسسة ان تسجل قيمة هذه الأبحاث والبرامج كاصول في الميزانية، لذلك يظهر الاستثمار كتدفقات نقدية سالبة وكتكلفة، وهنا يكون الخلاف بالمعالجة المحاسبية وبصورة معقدة عندما تاخذ الاستثمارات في الاصول الغير ملموسة عدة اشكال.

ان الانفاق على البحث والتطوير يولد القيمة ومن المفروض ان يسجل هذا الانفاق كاستثمار على الرغم من ان القيمة الاقتصادية غير مؤكدة، وعلى اية حال ان التدفقات النقدية الخارجية للحصول على المعارف لا تمثل دائما اصول غير ملموسة، حيث تعتبر تكاليف التعليم والتدريب استثمارات ولكن يجب تحديد القيمة التي تخلقها هذه الاستثمارات، لأنه عندما يدفع الأفراد للحصول على خدمة التعليم الخاصة بهم فهم بذلك يستثمرون في الرأس المال البشري الخاص بهم، ولكن عندما تدفع المؤسسة هذه الأموال لتعليم الموظفين تدفع على سوق أصل لا تملكه. لأن معارف الموظفين تخص الموظفين أنفسهم ، لذلك من وجهة نظر المؤسسة إن المبالغ المدفوعة على التعليم يجب أن تعامل

كتكلفة وليس كاستثمار، وهذا خلاف لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أن هذا الإنفاق هو استثمار بشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلاً.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية ودوافع قياس الرأس المال الفكري

يقول كريس أشتون: إن المنظمات القادرة على خلق واستخدام مجموعة من المقاييس المبررة ماليا لتوجيه أنشطة إدارة المعرفة لديها سيكتب لها الريادة والتفوق على المدى الطويل. لقد بدأت المنظمات تطور مقاييس الرأس المال الفكري لما له من أهمية كبيرة، ومن أجل اقناع الإدارة والمالكين لاستخدامها في حساب قيمة المعرفة والتعبير عنها في صورة كمية، وقد أشار (BAHRA) ان هناك ضغوط متزايدة على الشركات لقياس الأصول الفكرية لأننا نتحرك نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، وبالتالي فان استخدام المقياس المحاسبي الملائم للأصول التي تخلق الثروة في بيئة اقتصاد المعرفة أمر مهم وحاسم، وقد حدد (Skyrme) الدوافع الرئيسية للمدراء لقياس الأصول الفكرية في منظماتهم وهي:

- 1- يوفر أساساً لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الأصول الفكرية.
- 2- تبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة.<sup>2</sup>

وقد صنفها البعض في مايلي:

- تحديد أهمية عناصر ومكونات الرأس المال الفكري.
- تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر الرأس المال الفكري.
- تحديد قيمة عناصر الرأس المال الفكري القابلة للتداول.
- تحقيق رقابة فعالة على الأصول الغير ملموسة لغرض اعداد التقارير المالية.
- مساعدة الإدارة على الرقابة وتقويم أداء عناصر الرأس المال الفكري.
- تحديد القيمة السوقية للمؤسسة.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص156

<sup>2</sup> سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، ص10



- المساعدة على دعم المزايا التنافسية.
- المساعدة في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد والتشابك في التعاون بين المنظمات<sup>1</sup>.

- مساعدة المؤسسات على ان تكون اكثر كفاءة وأكثر تنافسية من خلال:

- تحليل وتأكيدها قدرتها على تحقيق الأهداف.
- التركيز على التعليم التنظيمي.
- تخطيط وتمويل وظيفة البحث والتطوير.
- تحديد الموارد الأساسية وتجنب تكرار الأعمال وذلك بتوسيع ذاكرة المنظمة<sup>2</sup>.

لكن عملية قياس وتقييم الرأس المال الفكري مسألة تواجهها العديد من المشكلات والتي تتمثل في كيفية وضع تقييم مادي للأصول الغير ملموسة المكونة للرأس المال الفكري، ان ادارة الرأس المال الفكري جانبيين الأول اداري والثاني محاسبي والمشكلة الأساسية في قياسه لدى المحاسبين تتمثل في ضرورة فهمه وطريقة ادارته، كيف يساهم في خلق ثروة المنظمة على المدى البعيد، وفي المجال المحاسبي في كيفية ابرازه في النتائج المالية التي تحققها المنظمة.

### المطلب الرابع: صعوبات وتحديات قياس الرأس المال الفكري

كما قلنا سابقا هناك جانبيين في ادارة الرأس المال الفكري فالصعوبات التي تكمن في الجانب الأول (الاداري) تتمثل فيمايلي:

- عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر الرأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين، رضا العملاء.
- التناقض في طبيعة عناصر الرأس المال الفكري فمنها ما ترتفع بالاستخدام ومرور الزمن والعكس بالنسبة للعناصر الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح، سحنون بونهجة، اساليب القياس والافصاح المحاسبي عن الرأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، ص10

<sup>2</sup> الهلالي الشريبي الهلالي، ادارة الرأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية جامعة المنصورة، عدد22، يوليو 2011، ص31

- صعوبة تقييم كل عنصر من عناصر الرأس المال الفكري بشكل منفصل نظرا للتداخل بينها، حيث يتم تقدير قيمته بشكل كلي، وهذا لايفي بمتطلبات المعيار الدولي 38 الذي أكد على أن رسملة الأصول الغير ملموسة يستلزم تمييز كل أصل بشكل منفصل.
- زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عنه احتمال ارتفاع قيم عناصر الرأس المال الفكري أو انخفاضها إلى الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع.
- صعوبة توحيد المقاييس لعناصر الرأس المال الفكري بجميع المنظمات بسبب اختلاف أشكال الرأس المال الفكري وخصوصية وذاتية بعض عناصره من منظمة لأخرى.
- عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة الأصول الغير ملموسة والمنافع الناتجة عنها، نظرا لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها وليس تكلفتها، بمعنى أنه قد تكون تكلفة العنصر ضئيلة ولكنها تستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الاستخدام يعد سببا مباشرا أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لا تتناسب مع تكلفته.
- تكمن صعوبة قياس الأصول الفكرية في كيفية تفسير ما يتم التوصل اليه من نتائج وما يتولد عنها من قيم.<sup>1</sup>
- عدم التأكد من قياس العائد.
- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية تغطي فترة ماضية وليست مستقبلية والتركيز على حساب الموجودات الملموسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح، سحنون بونهيجه، مرجع سابق ذكره،

<sup>2</sup> محمد عزات الحلامه، رأس المال الفكري واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات العمال، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19،

أما الجانب الثاني (المحاسبي) فإن المحاسبين يدركون ان تقييم الأصول عملية غير موضوعية وخاصة فيما يتعلق بالأصول الغير ملموسة، لذلك يجب أن يتم وضع أدلة ومعايير لغرض تحديد طرق التقييم والقياس للتأكد من واقعية وموثوقية تقييم الأصول الفكرية. وما يلاحظ أنه في حالة الأصول المادية فان الإيرادات الحالية والمتوقعة منها تكون قابلة للقياس من خلال استخدام معدلات الخصم والكلف الخاصة بها تقاس من خلال الاستهلاك، أما في الأصول المعرفية فلا توجد طريقة لاحتساب كلفها وإيراداتها للفترة المستقبلية، ويمكن ان تحسب للفترة الحالية فقط. وبناءا على ذلك فان أهم التحديات التي يواجهها المحاسبين في قياس الأصول الفكرية تتمثل فيما يلي:

- أنها غير مادية.
- لا يمكن تحديدها أو الوصول اليها.
- غير قابلة للقياس المباشر<sup>1</sup>.

من خلال ذلك نلاحظ أن الصعوبات والتحديات التي يواجهها المحاسبون في قياس الرأس المال الفكري في ظل ازدياد أهميته في اقتصاد المعرفة، وهناك تعارض في الآراء بين المنظمات والمعاهد المهنية في تسجيل المعاملات والإبلاغ المحاسبي عنه.

### المطلب الخامس: طرق الإفصاح عن الرأس المال الفكري وأهميته

#### 1- طرق الإفصاح والتقرير عن الرأس المال الفكري

هناك عدة طرق للإفصاح والتقرير عن الرأس المال الفكري ومن أهم هذه الطرق:

أ- **مدخل القوائم الإضافية:** في ظل هذا المدخل يتم اعداد القوائم المالية التقليدية، كما يتم اعداد اعداد قوائم اضافية تتضمن معلومات غير مالية، مع الاشارة إلى الأصول الفكرية التي لم يتم رسملتها بسبب عدم التأكد من المنافع المستقبلية المرتبطة بهذه الأصول وتساعد هذه القوائم متخذي القرار في تقييم الرأس المال الفكري بالمنظمة في اتخاذ قراراتهم.

<sup>1</sup> سعد عبد الكريم الساكني، مرجع سابق ذكره، ص11

ب- **مدخل القيمة الحالية:** يتم تقييم الرأس المال الفكري باستخدام القيمة السوقية- قيمتها الدفترية.

ت- **مدخل مركب:** يتم تقييم الرأس المال الفكري على اساس القيمة السوقية – القيمة الدفترية وفي نفس الوقت يتم تقييم الرأس المال الفكري داخليا بواسطة المنظمة من خلال القوائم المالية التقليدية بحيث يتم التقرير فقط بالقوائم المالية عن القيم التي يمكن الاعتماد عليها، غير ذلك يكون ضمن قوائم اضافية، حيث ان هناك عدد من الأصول الفكرية لا يتم تداولها في السوق.

## 2- الآثار المترتبة على الإفصاح المحاسبي:

هناك آثار ايجابية وسلبية يمكن شرحها كما يلي:

أ- **الآثار الايجابية:** تتمثل في اهم المنافع التي يمكن ان تتحقق من الافصاح والتقرير عن الرأس المال الفكري:

- محاولة التوصل إلى توحيد مصطلح واحد لعناصر ومكونات الرأس المال الفكري.
- المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط مكونات الرأس المال الفكري وفقا للقيم السائدة خاصة المكونات القابلة للتداول.
- المساعدة في توفير البيانات اللازمة للرقابة على المكونات الرأس المال الفكري لدعم المركز التنافسي للمنظمة.
- المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأصول غير ملموسة لأغراض التقارير الاجتماعية والبيئية.
- زيادة درجة الشفافية في القوائم المالية، مما يزيد من درجة الاعتماد عليها من مستخدميها الحاليين والمرتقبين ومتخذي القرارات من داخل وخارج المنظمة.

ب- **الآثار السلبية:** من اهمها ما يلي:

- الكشف عن بعض المعلومات التي قد تفيد المنافسين وتمس بالمركز التنافسي للمنظمة:
- زيادة مسؤولية المنظمة اتجاه الغير فيما يتعلق بالقرارات التي تعتمد على قيم الأصول الفكرية، خاصة أن هذا التقييم يتسم بعدم التأكد.
- ما قد تتحمله المنظمة من تكلفة لازمة لتقييم الأصول الفكرية واعداد ونشر القوائم المالية.
- لا يحظ الافصاح عن الرأس المال الفكري في القوائم المالية بالقبول العام في ظل النظام المحاسبي التقليدي.
- تكاليف عملية الافصاح والتقرير: حيث تتحمل المنظمة العديد من التكاليف لإتمام عملية الافصاح، وذلك حسب مكونات الرأس المال الفكري<sup>1</sup>.

### 3- أهمية الافصاح والتقرير عن الرأس المال الفكري:

لا تقدم القوائم المالية التقليدية معلومات دقيقة وكافية لتحديد القيمة الحقيقية للمنظمة، ويرجع ذلك إلى تجاهل الافصاح عن الرأس المال الفكري الذي يتضمن اصول غير ملموس والتي تمثل 80% من القيمة السوقية للمنظمة.

ويساعد نشر تقارير الرأس المال الفكري على خفض تكاليف اعداد ونشر المعلومات، حيث أنه كلما زادت درجة الشفافية وانخفضت درجة الاحتكار (عدم الافصاح) عن المعلومات تتعلق بانشطة المنظمة كلما انخفضت هذه التكاليف.

ان التقرير عن الرس المال الفكري يتمثل فيما يتم التوصل اليه من نتائج في مرحلة قياسه، حيث يمكن ان تعتمد الأطراف الداخلية بالمنظمة على مدخل التكلفة (يقصد به تكلفة استبدال الأصول) أو مدخل القيمة (يحسب عن طريق القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة) أو مدخل (يعتمد على تقدير الدخل الناتج عن تشغيل الأصول، بمعنى

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح، سحنون بونهجة، اسليب القياس والافصاح المحاسبي عن الرأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية،

انه صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية الناتجة عن تشغيل الأصول) لقياس الرأس المال الفكري. أما الأطراف الخارجية تفضل مدخل القيمة.

وقد كانت هناك محاولات لقياس الرأس المال الفكري إلا انها تمت بشكل جزئي، وخاصة الرأس المال البشري الذي حظي بالنصيب الأكبر من تلك المحاولات<sup>1</sup>.

#### 4- مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج ادارة المعرفة:

طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTP) The American Society for Training and Développement أداة لقياس وتحديد استعداد المؤسسة لإدارة المعرفة، اضافة إلى تحديد الرأس المال الفكري وقد اطلق على هذه الأداة (Info line) وهي عبارة عن مجموعة من المفردات تشمل:

- إستراتيجية المؤسسة للعام القادم والسنوات الثلاث التالية واضحة الأهداف والأولويات مفهومة .
- كل الموظفين يدركون بان الرأس المال الفكري يمثل الميزة التنافسية لها، المعرفة مهمة للمؤسسة محددة ومعروفة.
- استخدام المؤسسة للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع إستراتيجية العمل بها، حاجتها للمعرفة وحاجات العمل.
- اختيار الأشخاص المطلوبين للعمل بالمؤسسة وتقييمهم والعناية بهم بكفاءة.
- تكون للمؤسسة إستراتيجية اتصال تناسب ثقافتها بما في ذلك وسائل الاعلام والاتصال المتنوعة ( البريد الالكتروني، الرسائل الاخبارية، شبكة الانترنت...)
- تدعم ثقافة المؤسسة بتشجيع التعلم، المشاركة في المعلومات وأفكار المبدعين، وتعلمهم كيفية التعلم من الأخطاء.
- تعزيز المصادر البشرية والمبادرات التدريبية في المؤسسة بابرار نظام ادارة المعرفة والذي يتضمن: (تحديد الكفاءة، أنشطة التعلم، تطوير

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح، سخنون بونهجة، مرجع سابق ذكره، ص10

المهنة، التخطيط المتعاقب، المقابلة المستندة إلى سلوك ونظام ادارة الأداء).

- حرص المؤسسة على ان يكون التدريب مناسب إلى احتياجات الأفراد والاستفادة منه، من خلال استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال (الانترنت، الفيديو، التوثيق...).
- المؤسسة تتنافس مع المؤسسات الأخرى لتعرف افضل الحلول لإدارة المعرفة المتاحة لديها.
- دعم المسيرين للتطوير وإيمانهم بالاستثمار في الموارد البشرية لتطوير التعلم في المستقبل.

وتكون الاجابة عن كل مفردة من هذه المفردات بأخذ الاختيارات التالية: النفي القاطع(1) – المتردد(2) – الايجاب(3).

ثم تقوم المؤسسة بجمع النقاط وتقوم بتصنيف مستويات ادارة المعرفة الثلاثة الآتية:

- المؤسسة التي تجمع من (25-30) نقطة يكون وضعها جيد وتكون على استعداد لادارة المعرفة.
- المؤسسة التي تجمع(20-24) نقطة تكون في الطريق على مقربة، وتحتاج فقط إلى النظر في بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.
- المؤسسة التي تجمع (10-19) نقطة يجب عليها ان تتوقف، لأنها ليست في حالة استعداد وينبغي ان تراجع الأفكار المطروحة في مجال ادارة المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الهاللي الشريبي الهاللي، ادارة الرأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية جامعة المنصورة، عدد22، يوليو 2011، ص40

### خاتمة الفصل:

لقد درسنا وأوضحنا في هذا الفصل موضوع في غاية الأهمية وهو تحديد آليات بناء راس المال الفكري ومن ثم طرق وأساليب قياسه، وقد اشرنا في آليات بناءه إلى: آلية الاستقطاب والتي تعطي أهمية لطرق جذب رؤوس الأموال من خارج المنظمة، وآلية الصناعة التي تولي الأهمية لإعداده وتأهيله من داخل المنظمة، آلية التنشيط والتي تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والعاملين، وآلية المحافظة عليه من خلال المحافظة على قدرات الأفراد والمهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها تطوير الأفكار وإضافة ابتكارات حديثة وإعطاء ميزة للمنظمة عن باقي منافسيها، بعده قمنا بعرض طرق وأساليب قياسه والصعوبات التي تواجهنا أثناء ذلك.



مقدمة الفصل:

يستحوذ راس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير ملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، لأن له دورا هاما في نجاح المنظمات من خلال الميزة التي تكتسبها المنظمة وذلك بتقديم منتجات جديدة، وبشكل افضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، وهذا ما ظهر لنا من خلال دراساتنا السابقة، كما انه يدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق راس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات افضل وأكثر دقة.

**المبحث الأول: رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية**

مع ازدياد حدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم فان العديد من المنظمات تسعى لاكتساب ميزة تنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة والاستمرارية في السوق، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب على المنظمة ان تقوم بتطوير رأس المال الفكري ومكوناته حتى تستخدمها المنظمة وفق ما يلائم قدراتها ومواردها والسوق الذي تتواجد فيه.

**المطلب الأول: أثر الرأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:**

ان المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الانتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة على قدرة المنظمة في التعليم المشترك، لا سيما تنسيق المهارات الانتاجية والتنظيمية وكذلك تكامل تقنيات الانتاج المستخدمة اضيفت اليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جيدة قائمة على اساس قدرة المنظمة المعرفية. فالإبداع وترقيم المنتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل اصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر. ان الاتجاه الحديث في الانفاق والاستثمار، البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري في المنظمات فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق ابداع تكنولوجي مستند الى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن ان تطور.

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 الادارة 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 وأساليب جديدة في الانتاج والخدمات، وبالتالي يضيف قيمة للشركات.
- 2) ان يتسم بالندرة: أي أنه يحوي على خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات في وقت قياسي.
- 3) لا يمكن تقليده بسهولة: ان كل منظمة لها المعرفة الخاصة بها وبصمتها 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 انها تتطابق على الراس المال الفكري.

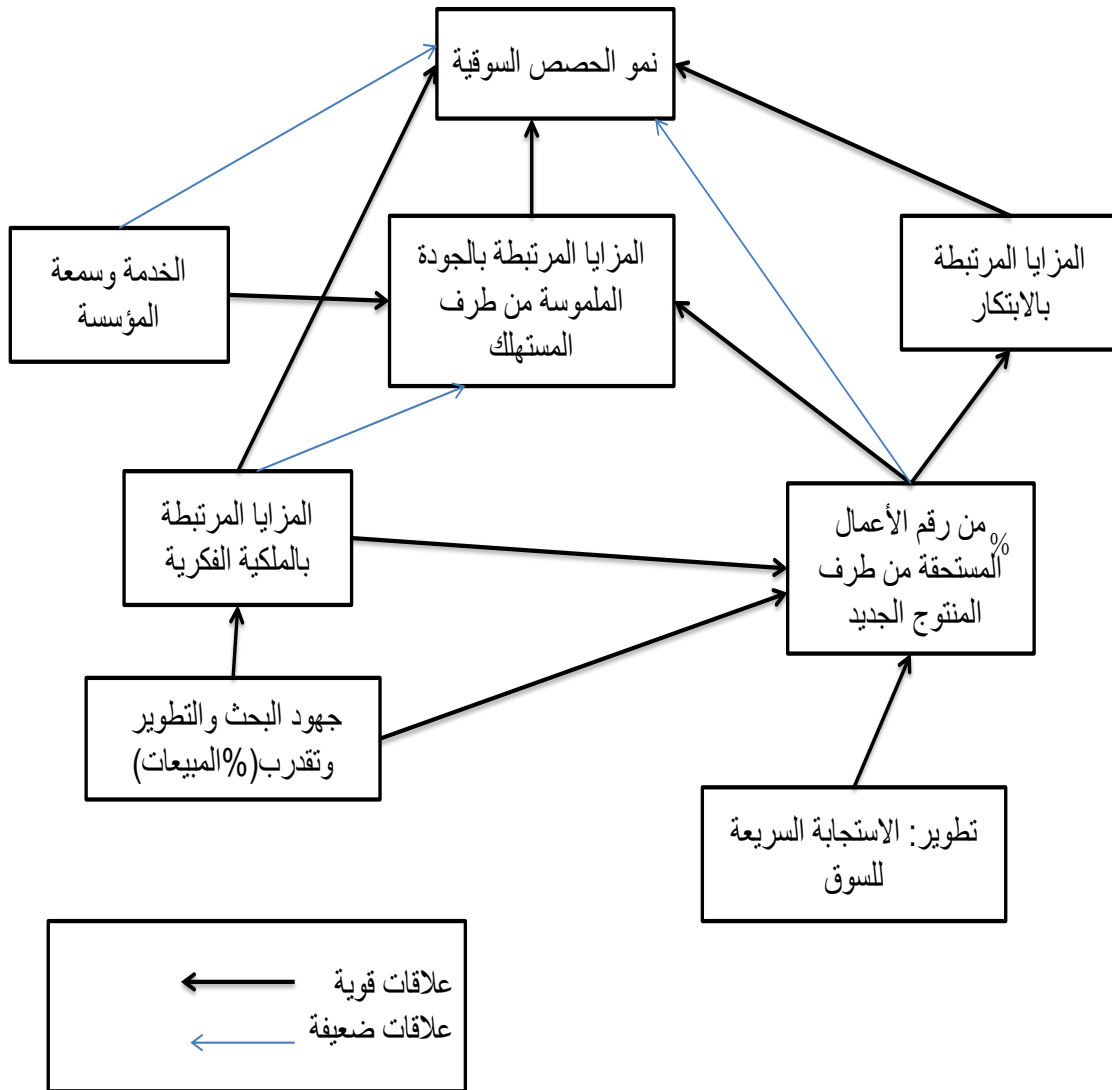
سوف نعرض مجموعة من الأعمال التي تبين أهمية راس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه الأعمال سارت اما على مستوى وحدات الأعمال ( unité d'affaire ) دراسة حالة (PIMS)، واما على مستوى وحدة القطاع (unité sectoriel) دراسة حالة (المصلحة المالية).

### تحليل PIMS:

في تقرير الذي اجرته اللجنة الأوروبية، **PIMS Associates**، وبالتعاون مع **Irish management institue**، اهتموا باهمية راس المال الفكري ودوره في الميزة التنافسية الصناعية بأمريكا وأوروبا، من خلال البيانات القاعدية لل**PIMS** هذا التحليل وحدات الأعمال — **PIMS Associates**.

هذا النموذج يختص بنشأة العلاقات القوية بين:

- نمو الحصة السوقية من جهة والمزايا المرتبطة بالجودة الملموسة من طرف المستهلكين، كما وان المزايا المرتبطة بالملكية الفكرية والابتكار من جهة اخرى.
- المزايا المرتبطة بالجودة من جهة، والخدمات، سمعة المؤسسة والنسبة المئوية من رقم الأعمال المستحقة من طرف المنتج الجديد من جهة اخرى.
- المزايا المرتبطة بالابتكار، ونسبة المئوية من رقم الأعمال المستحقة من طرف المنتج الجديد (التي حققها المنتج الجديد)



**الشكل 12: نموذج من أجل نمو الحصة السوقية للمؤسسة<sup>1</sup>**

من خلال المعطيات المتوفرة، هذه الارتباطات المحصاة أصبحت معروفة خاصة بين:

- جهود البحث والتطوير و وحدات الأعمال تتمثل في: "تكلفة الابتكار المحقق و خلق الميزة في اطار حقوق الملكية، عن طريق براءات الاختراع او معرفة خبرات مميزة".
- سرعة الولوج في السوق ونجاح الوحدات في الحفاظ على القيمة المرتفعة للابتكار اي تناسب المنتج الجديد مع مزيج المبيعات.
- الابتكار، الملكية الفكرية، الجودة النسبية وتوجيه جهود التسويق مع قدرة الوحدات الفردية في تنمية حصتها السوقية وتنمية عاملها.

تنافسية وحدات الأعمال: القدرة التنافسية لوحدات الأعمال المنافسة تحلل على مستوى النشاطات لأنه على هذا المستوى المنافسة فعالة. لأن المنافسة تقيم حسب قدرة المؤسسة في ربح حصص سوقية مقارنة مع منافسيها.

هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى منافسة المؤسسات:

- البنية التحتية لاقتصاد المؤسسة في اطار المخصصات من عوامل التكلفة (نجد هنا اهمية شروط العوامل المتطورة من طرف بورتر 1990).
- العوامل الرافعة لإدارة اعمال الشركات، التي تحتوي على عوامل غير ملموسة التي لا نستطيع قياسها إلا من خلال: الجودة الملموسة من طرف الزبون، المعرفة التقنية، الابتكار، وتطوير القدرة التسويقية للمؤسسة.

يمكن تحليل النجاعة التنافسية على ثلاث مستويات:

- القدرة تثبت وحدات لتنمية حصصها السوقية المستهدفة مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> PIMS/IMI, panorama de l'industrie communautaire 1995-1996

- النجاح في خلق قيمة مضافة اضافية.
  - نتائج النشاطات في خلق عمل في كل الأوقات.
- هذه مؤشرات النجاح اعطتنا معطيات مرتبطة بالقدرة التنافسية لنشاط المؤسسة وخاصة:

- نتوصل إلى قدرة النشاط من خلال السلع والخدمات التي يفضلها الزبون مقارنة مع مورديها.
- القدرة على الابتكار نستطيع قياسها من خلال عرض المنتجات والخدمات المقدمة في السنوات الثلاثة الأخيرة.
- امتلاك ميزة الملكية الفكرية.
- انتاجية العمل ورأس المال.

نتائج هذه الدراسة تسمح لنا بالوصول إلى الاستنتاجات التالية:

- 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 البيهبي 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 <sup>1</sup>PIMSassociates:

### المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الراس المال الفكري في الابداع والتفوق المؤسسي

ان الشركات الناجحة ومن اجل ضمان بقاءها واستمراريتها، لابد ان تبحث عن عنصر الابداع والابتكار المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفاءة للزبائن. وان اعتماد الابداع من قبل الشركات يعد من اهم المفاهيم الأساسية التي تؤدي دورا ايجابيا على مستوى نشاط الشركة، بقاءها واستمراريتها خاصة في الوقت الحالي، وحتى نصل الى التفوق المؤسسي يجب على كل مؤسسة ان تكون مبدعة في كيفية استقطاب وتنشيط الراس المال الفكري لأنه يعتبر من العوامل المؤثرة في بلوغها الابداع والتفوق المؤسسي ومن اجل ذلك لابد لها من القيام بمايلي:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية، الفكرية والفنية، المهارات والتفكير الخلاق، الدوافع الداخلية والخارجية للشركة.
- استشارة التفكير الابداعي في كل مستويات الشركة.
- التجديد والأصالة لعنصر الراس المال الفكري في عقول الموظفين والعاملين داخل الشركة.
- وحتى تكون المنظمة مبدعة يجب ان تعتمد على الأفكار الابداعية المنبثقة من كل مستوياتها المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ahmed bounfour, le management des ressources immatériel ,maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, 1998, p218.

<sup>2</sup> اسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، الرأس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السادس 2009 ،ص97

### المبحث الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة

تم بناء نظام ادارة الجودة على اساس العملية وهو يبين الدور المتميز للمنتجات او الخدمات من الجهات المستفيدة، ومراقبة رضا هذه الجهات يتطلب تقييم المعلومات المتعلقة بفهم هذه الجهات وتلبية المنظمة لمتطلباتها وتوقعاتها

#### المطلب الأول: دور المورد البشري في ادارة الجودة

لا يمكن لأي برنامج من برامج الجودة الشاملة ان ينجح، مهما وفرت له من امكانيات سواء كانت تقنية او مالية، اذا ما لم يعطى اهمية للمورد البشري فيه. فان الأفراد هم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، كما انهم يعبرون عن التفوق الانساني، لذلك يجب على المنظمات ان تبذل جهودها في تحسينها وان تولي اهتمام اكثر بالمورد البشري اكثر من الآلات. لذا تحرص برامج ادارة الجودة الشاملة على اتاحة لكل فرد للاشتراك والمساهمة وتطوير الاحساس بالملكية. إلى الحد الذي اصبحت تمثل ادارة الجودة الشاملة ضربا من الحركات الاجتماعية، فقد انتقلت تطبيقاتها من المنظمات الصناعية إلى منظمات الرعاية الصحية، المكاتب العامة، المعاهد والمؤسسات التعليمية وحتى المنظمات غير الهادفة للربح، وقد ادركت هذه المنظمات التي تتبنى مبادئ ادارة الجودة الشاملة إلى اهمية العامل الانساني عند تطبيقها.

ويظهر لنا دور المورد البشري في ادارة الجودة من خلال عملية صنع القرارات، بناء علاقات جيدة مع الزبون، واجراء تغييرات في تصميم العمل، كما ان الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، ومساهماتهم في حل المشكلات، وهناك توجهها متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى في تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون، وتقديم مقترحات لتحسين جميع اوجه العملية، والاشتراك مع الادارة بالمعرفة.



كما يجب اعطاء تصور جيد للأفراد بأهمية ادارة الجودة ، عن طريق ربط تطبيقات ادارة الجودة بالمشكلات والحاجات والنتائج على مستوى المنظمة، ثم يأتي دور الادارة في ان تمتلك الثقة بقدرة العاملين على تحقيق متطلبات الجودة، والحرص على منحهم الفرصة للتعبير عن كامل طاقاتهم، فإذا ما تعايش الأفراد وعملوا في بيئة ذات مناخ ايجابي، وحصلوا على التشجيع والدعم باتجاه التحسن والنمو، تحمل المسؤولية، والعمل الجماعي، فإنهم سيدخلون في انظمة الجودة الشاملة، ولا يكونوا عبءا ثقيلًا على المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: اهمية راس المال الفكري في تطبيق ادارة الجودة

ان المواصفات تعتمد على خمسة محاور رئيسية:

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

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. (ISO9001,2000 :15)

ودعما وتأكيدا 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) ونصها على المنظمة القيام بالآتي:

- ✓ تحديد الأهلية اللازمة للأفراد المكلفين بالأعمال المؤثرة في جودة المنتج .
- ✓ توفير التدريب واتخاذ اجراءات اخرى للإيفاء بهذه الحاجات.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق ذكره، ص92

- ✓ تقييم فاعلية الإجراءات المتخذة.
- ✓ التأكد من ادراك العاملين فيها لأهمية الفعاليات التي يقومون بها وكيفية مساهمتهم في تحقيق اهداف الجودة.

ولأهمية رأس 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 من خلال: (9: ISO 9004,2000)

- ✓ الاحتياجات المستقبلية المتعلقة بالخطط والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- ✓ الاحتياجات المتوقعة لتعاقب المدراء.
- ✓ تغيرات الأدوات والمعدات.
- ✓ تقييم الكفاءات الفردية للعاملين لأداء أنشطة محددة.
- ✓ المتطلبات القانونية والتنظيمية والمواصفات القياسية التي تؤثر في المنظمة والأطراف المعنية بها.
- ✓ وبالنسبة للفقرة (2.2.2.6 التوعية والتدريب) فقد اكدت على انه ينبغي عند التخطيط لاحتياجات التعليم والتدريب والأخذ بعين الاعتبار التغير الناتج من طبيعة عمليات المنظمة ومراحل تطور قدرات العاملين. والهدف من ذلك توفير عاملين لديهم المعرفة والمهارات فضلا عن الخبرة التي تمكنهم من تحسين كفاءتهم ويتعين ان يؤكد التعليم والتدريب اهمية تلبية متطلبات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى واحتياجاتهم وتطلعاتهم. كما يتعين ايضا ان يشمل على الوعي بالآثار المترتبة على المنظمة من جراء اخفاق العاملين في تلبية هذه المتطلبات.

ومن اجل دعم تحقيق اهداف المنظمة وتطوير قدرات العاملين فيها لابد ان ياخذ التخطيط للتعليم والتدريب بعين ال اعتبار مايلي:

- ✓ خبرة العاملين
- ✓ المعرفة الظاهرة والضمنية.
- ✓ مهارات القيادة الادارية.
- ✓ ادوات التخطيط والتحسين.
- ✓ تشكيل فرق عمل.
- ✓ حل المشاكل.
- ✓ مهارات الاتصال.
- ✓ السلوك الثقافي والاجتماعي.
- ✓ المعرفة بالأسواق واحتياجات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى وتطلعاتهم.
- ✓ الابداع والتجديد.

ومن اجل تسهيل مشاركة العاملين، يتعين ان يشمل التعليم والتدريب مايلي:

- ✓ الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ✓ سياسات المنظمة واهدافها.
- ✓ التغيير والتطوير.
- ✓ بدء عمليات التحسين وتنفيذها.
- ✓ فوائد الابداع والتجديد.
- ✓ تاثير المنظمة في المجتمع.
- ✓ البرامج التمهيدية للعاملين الجدد.
- ✓ البرامج التطويرية الدورية للعاملين الذين سبق تدريبهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بهاء زكي الغزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، 2009، ص7

**المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالتغيرات الحالية**

بفعل التقدم السريع الذي حصل مع ظهور تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومع هذه التغيرات اصبح رأس المال البشري والمعلومات سلعة، والإبداع والابتكار سمة النجاح، التطور والاستمرارية، وتحول اهتمام المنظمات من الموارد الطبيعية إلى الموارد الفكرية.

**المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير**

تحتم البيئة شديدة الدينامكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بايجابية، و يمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

و من جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. وهذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها. ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة.**

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

<sup>1</sup> دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة

- ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟
  - ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
  - ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
  - ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟
- و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأسمالها الفكري، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري و حرية تصميم المنتجات و تجنب التقاضي القانوني.

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

و بالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها. ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

كما ان تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية يسهل من عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الذي يقود الى رفع فاعلية وتنفيذ وقياس الأداء الإستراتيجي فضلا عن البيئة الخارجية للمنظمة اذ يعدان مقياسين اساسيين للتفكير الإستراتيجي، وقد اشار روز (ROOS) انه بالامكان تحقيق الإستراتيجية من خلال رأس المال الفكري للمنظمة اذ قد

تطور اساسا كاطار عمل لتحليل القيمة المضافة للموجودات غير ملموسة في المنظمة، اذ يعد اكثر من مجرد مورد للمنظمة بل هو قدرتها على التنسيق بين كافة الموارد. فوجود الموارد لوحدها لا يعد كافيا لتكوين قيمة للمنظمة لذا فان مدخل تحليل راس المال الفكري يمكن عده كأداة إستراتيجية لتوضيح القيم التي تولد الموارد سواء كانت ملموسة او غير ملموسة وأهمية الترابط بينهما، فمن الضروري ادراك ان الاستراتيجية يجب ان يتم فهمها بدلالة ثلاثة ابعاد: البعد الواقعي، البعد الشعوري والبعد السياسي.

فالبعد الواقعي اساسي للإستراتيجية وبالأخص الآراء التكاملية والديناميكية التي تعرف بأسلوب راس المال الفكري، والتي توفر ارض خصبة لربط الأبعاد الشعورية والسياسية للإستراتيجية وتبصر اعق بقضايا تنفيذها، فضلا عن ذلك فان القيام بالتنفيذ الصحيح لا يمكن تجزئته، اذ لا بد من معرفة ماهو التغيير الصحيح؟ وكيف يمكن تحقيقه كي نستطيع تنفيذ الاستراتيجية.

وهكذا نرى ان الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات الناجحة تلك التي تملك من خلالها موارد قيمة لا تمتلكها المنظمات الأخرى اذ تمثل هذه الموارد احتكارا من خلال براءات الاختراع والتي تمنح اصحابها ارباحا احتكارية لمدة معينة من الزمن لا يستطيع الآخرون تقليدها، وعليه فالميزة التنافسية للمنظمات تكون من خلال احتفاظها بموارد تراكمية لديها لا تمتلكها المنظمات الأخرى، خاصة اذا امتلكت راس المال الفكري والذي يعد اداة إستراتيجية قوية تقود إلى التنافس والقوة وميزة مستقبلية على الأمد البعيد كما ان هذه الموارد الفكرية تمتاز بالتفرد والندرة بحيث يصعب استبدالها او تقليدها.

### المطلب الثالث: اخلاقيات راس المال الفكري

#### 1. اسباب الاهتمام بأخلاقيات راس المال الفكري في المنظمة:

ان اخلاقيات كل مجتمع هي نتيجة تطور تاريخي طويل لهذا فهي ركيزة تكوين المجتمع والمحافظة عليه، اما من الناحية الاقتصادية فقد بدا الاهتمام به منذ كتابة آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 الذي اكد فيه ان المنظمة تسعى لهدف رئيسي هو ان تبقى كمنشئ للثروة إلى سنة 2000 حيث اشار M.Wolf ان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا تدمر فقط السوق ونشاط الأعمال وإنما تؤدي إلى الاضطراب وسوء الفهم للأساس العقلاني للأعمال وان الدور الجيد للأعمال هو صنع النقود وليس حماية المجتمع، وهذا ما يجعل البعض يشير إلى ان الأخلاقيات تعد العدو الأوسوأ للأعمال.

ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات الموجهة للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي ظهرت رؤية اخرى قائمة على اخلاقيات الادارة.

وبما اننا في عصر التحول إلى اقتصاد المعرفة تزايد الاهتمام بالأخلاقيات، ومن اهم العوامل التي ادت إلى ذلك:

- ✓ اساءة استعمال منتجات المعرفة كتوظيفها في عمليات حروب والتدمير.
- ✓ التحديات الناجمة عن العلم والتكنولوجيا، حيث حقق التقدم التكنولوجي اختراقات عديدة في هذه المجالات.
- ✓ اساءت استعمال التكنولوجيا في ممارسات التجسس الصناعي.
- ✓ تزايد جرائم الانترنت وخسائر مالية مثل سرقة النقود، تغيير البيانات، سرقة المعلومات او برامج وأسرار تجارية.
- ✓ الأبعاد الدولية: حيث ان اشكال الفساد والانتهاكات اللامشروعة في الأعمال التقليدية تنتقل عبر الحدود فان هذه الانتهاكات وجدت بيئة ملائمة لتنتقل ما بين الدول في عصر الانترنت.
- ✓ المنافسة الشديدة: ان قطاع المعلومات الذي تحول بسرعة فائقة إلى القطاع الأساسي الذي يستحوذ على اكبر الاستثمارات واستخدام افضل العقول وتتم فيه

الابتكارات والتحسينات المتسارعة بشكل لا يمكن ان يقارن مع اي مجال آخر، ومع هذه المنافسة لا يمكن النظر في الأخلاق.

## 2. الأخلاقيات والابتكار والتكنولوجيا:

لقد كان للتكنولوجيا والابتكار فضل كبير في حياتنا اليومية وانتج التطور التكنولوجي انواعا ايجابية من التكنولوجيا مثل تكنولوجيا التشخيص والعلاج الصحي، تكنولوجيا الاتصالات، تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي... ايضا نتج نوع من التكنولوجيا السلبية كتكنولوجيا السلاح النووي، البيولوجي والكميائي، تكنولوجيا المخدرات، وتكنولوجيا سريعة التلوث. حيث اصبح اغلب الباحثون والمبتكرون يعملون على ارضاء الشركات التي تنظر إلى ابتكاراتهم.

ومن الأسباب التي تجعل اصحاب المعرفة والمبتكرين يكونوا هم الأكثر تمتعا بالوزاع الأخلاقي:

**ضغوط بيئة الأعمال:** في ظل المنافسة الشديدة حيث المكافاة اعلى لمن يبتكر اولاً، وبالتالي يسوق اولاً، مما يؤدي إلى عدم وجود الوقت الكافي للنظر في الأخلاق.

**مشكلة الانقياد:** يخضع الباحثون والمبتكرون لمنطق داخلي يدفعهم ليسيروا في الطريق الآخر مهما كانت النتائج.

**نوعية افراد المعرفة:** حيث ان بعضهم هم رجال اعمال، وبالنسبة لهم فتن براءة الاختراع مشروع اقتصادي قبل ان يكون مشروعاً علمياً يخدم التراث المعرفي الانساني. ومن خلال هذه الاتجاهات المحفزة لأخلاقيات المعرفة واستخداماتها تؤكد على ما يلي:

✓ التأكيد على مجموعة من المعايير والمدونات والقواعد المهنية الكثيرة الصادرة في مجالات العمل والتكنولوجيا.

✓ الدعوة الى اصدار مدونة اخلاقية للعاملين في مجال العلم والتكنولوجيا والفروع المرتبطة بها كأعمال المختبرات... لتكون مصدر المعايير الأخلاقية التي يجب



مراعاة مهنتهم ووظائفهم ومشروعاتهم العلمية في مواجهة المعايير الأخرى المفروضة عليهم من جهات أخرى.

✓ إخضاع المجالات الأساسية للبحوث العلمية والتكنولوجيا للمراقبة الدقيقة وإخضاعها لقدر من المراقبة المحددة قانوناً للحد من التصرفات اللاأخلاقية في هذه المجالات.

✓ توجيه اهتمام أكبر من قبل العاملين في مجال العلم و التكنولوجيا بالأخلاقيات.

✓ التأكيد على مسؤولية إدارة المعرفة في توجيه أفراد المعرفة من باحثين و مبتكرين و عاملين في مجالات العمل في شركاتهم من أجل الالتزام بالمدونات الأخلاقية وان تكون الإدارة جزءاً من لتوجيه والتقييم و الكبح الاخلاقي للاتجاهات السلبية للعمل المعرفي في شركاتهم عملية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كمال زيتوني، جابر كريم، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية، ملتقى دولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 2011، ص12

**الخاتمة:**

ادركت الكثير من المنظمات حقيقة مهمة وهي ان القيمة الحقيقية لها تستند على شيء قد يكون اكثر اهمية من راس مالها المادي وهو ما يطلق عليه اليوم براس المال الفكري، الذي يتمثل بمعرفة كيف، ابداع العاملين، معرفة ومهارة الموظفين، ثقافة المنظمة، عملياتها التنظيمية، براءات الاختراع وكذلك علاقاتها مع الزبائن، وقد اصبح في الوقت الحاضر يمكن رؤية راس المال الفكري في المنظمات المالية، التعليمية والاستشارية.

ولذلك يجب على المنظمات التي تطورت في التنظيم ان تتجه الى تطوير راس المال الفكري، لان التطور التكنولوجي وإدارة الجودة الشاملة، ادت الى تغيير النظرة التقليدية للمنظمة التي اصبحت من الضروري ان تمتلك ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بالأفراد ووضع هيكل تنظيمي مرن يتماشى من التغيرات وإعطاء اهمية للإبداع والأفكار الجديدة، كما يجب الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء والزبائن.

### مقدمة الفصل:

يعتبر هذا الفصل ذا أهمية خاصة في دراسة راس المال الفكري ودوره في استمرارية المؤسسة وتطبيقه داخل المؤسسة الجزائرية خاصة مع التغيرات الحالية التي شهدتها هاته المؤسسات ومحاولتها مواكبة عصر التكنولوجيا والمعلومات وتلبية طلبات الزبائن والوقوف ضد المنافسة من خلال تطوير وادارة جودة منتجاتها والشراكات مع مؤسسات اجنبية والاهتمام بالكفاءات.

والمؤسسات التي كانت مجتمعا للدراسة كانت مؤسسات اقتصادية متنوعة بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية، تنشط في قطاعات تشهد منافسة شرسة محلية واجنبية، من حيث الجودة، السعر، الكمية والتطور التكنولوجي، ومن اجل هذه الدراسة نتبع الخطة التالية:

سنقسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث، في كل مبحث يتناول التعرف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائج المقابلة، اما المبحث الأخير فيتناول النتائج و التوصيات التي توصلنا اليها.

**المبحث الأول: دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عزوز**

نستهل في هذا المبحث بعرض وتقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي في المطلب الأول، ونتطرق في المطلب الثاني إلى تحليل المعلومات الخاصة بنتائج المقابلة.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة****1- نشأة المؤسسة**

يعتبر مجمع عزوز للصناعات الغذائية احد اكبر المؤسسات الخاصة ذات حجم متوسط في الجزائر والذي يحظى بحصة مهمة في الجزائر والذي يحظى بحصة مهمة في السوق الجزائرية وهو عبارة عن مجمع ينقسم إلى ثلاث فروع:

**الفرع الأول:** خدمات عزوز لنقل البضائع هي مؤسسة ذات اسهم نشأت سنة 2008 نشاطها نقل وتوزيع البضائع.

**الفرع الثاني:** سفيد للمشروبات الغازية والمياه المعدنية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة نشأت سنة 2004 وبدأت نشاطها سنة 2006، مقرها الانتاجي يقع في بلدية سفيد تابعة اقليميا لولاية سعيدة وتتربع على مساحة قدرها 5000 متر مربع.

يتكون نشاطها من ثلاث خطوط انتاجية :

- تعبئة الزجاجات بمياه الينابيع الطبيعية.
- تعبئة زجاجات بالمشروبات الغازية
- تعبئة زجاجات بالمشروبات العصيرية.

الفرع الثالث: مطاحن عزوز وهي المؤسسة التي قمنا بزيارتها والتي كانت هدف بحثنا ودراستنا

فهي مؤسسة ذات اسهم spa moulins azzouz (المساهمون الأساسيون هم من نفس العائلة) نشأت سنة 1997 وبدأت نشاطها سنة 2000 فهي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس وتبلغ مساحتها 16000 متر مربع.

لقد بدلت المؤسسة جهدا كبيرا لتطوير المزيج السلعي مما مكنها من انتاج مجموعة عديدة من المنتجات الغذائية وساعدها على التوسع والتطور في خطوط إنتاجها اذ يقدر ب:

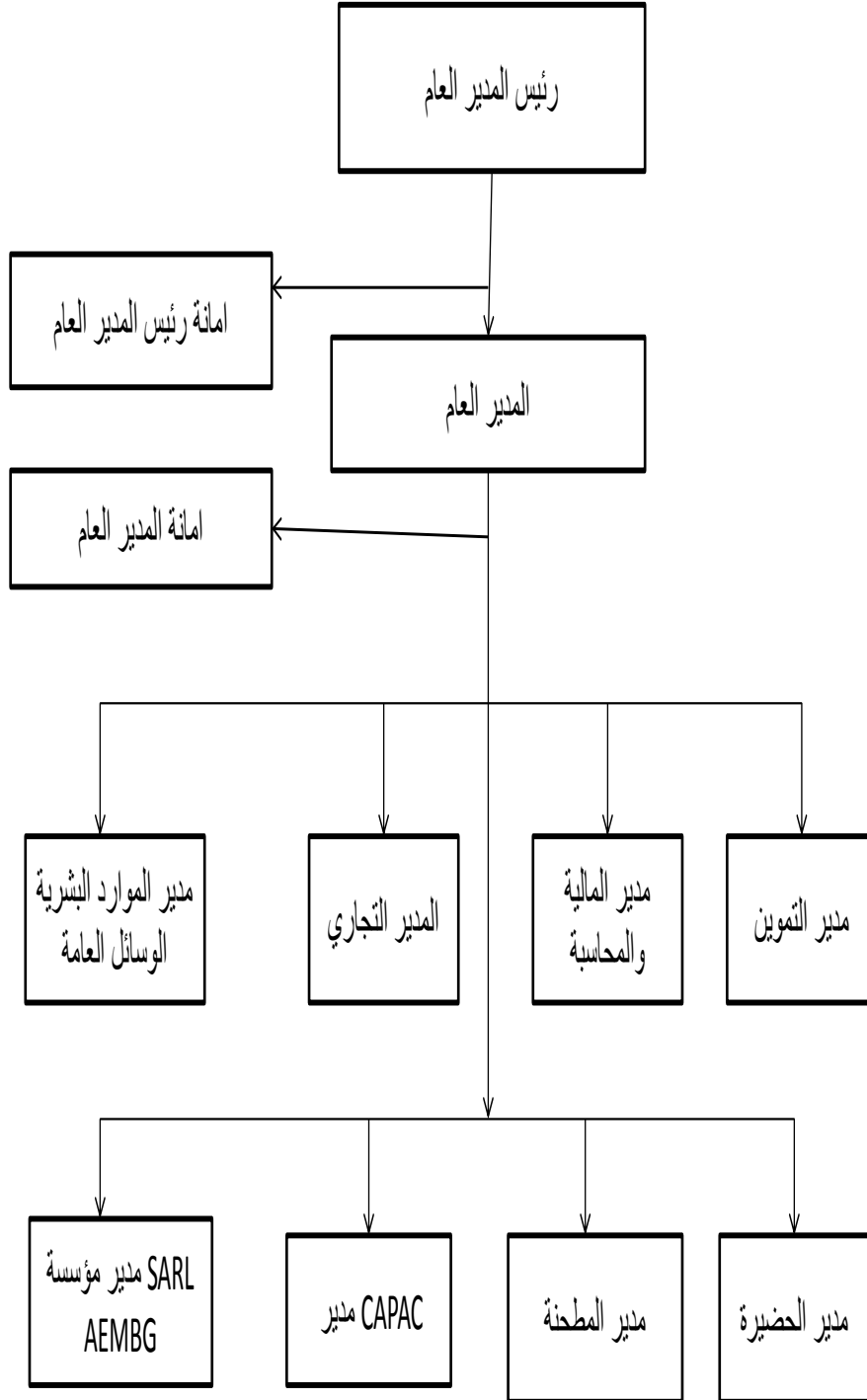
240 طن في اليوم من القمح.

120 طن في اليوم من السميد

1 طن في اليوم من العجائن.

1.5 طن في اليوم من الكسكس.

2- الهيكل التنظيمي:



3- الشكل 13: الهيكل التنظيمي لمطاحن عزوز

المطلب الثاني: تحليل المعلومات1- تحليل نتائج المقابلات الخاصة بمديري المؤسسات

تتناول مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة وقد شملت المقابلة اربعة مدراء وقد استخلصنا ما يلي:

ما مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة:

- هل تقوم الادارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
50%	2/4			X	X	نعم
						لا

- هل تحرص الادارة على تقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
%100	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- 4 يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				السعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات التقنية والقدرات
		X	X	X	X	
%100	4/4	X	X	X	X	

						الإبداعية
%100	4/4	X	X	X	X	تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية
%100	4/4	X	X	X	X	تطوير وتحديث نظم المعلومات بالمؤسسة
%100	4/4	X	X	X	X	دعم أنشطة البحوث والتطوير بالمؤسسة
%100	4/4	X	X	X	X	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

• هل يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
%100	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

• هل تحاول الإدارة العليا تقدير قيمة راس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
50%	2/4			X	X	نعم
						لا

• هل هناك صعوبات في قياس راس المال الفكري للمؤسسة؟



يجيب 4/2 مدير بأنه لا يوجد ادارة تتكلف بهذا المفهوم.

- ما هي برايك العوامل التي تحد من كفاءة ادارة راس المال الفكري في المؤسسة؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
		X	X	X	X	
%100	4/4	X	X	X	X	عدم تشجيع المبدعين والمبتكرين
%100	4/4	X	X	X	X	ضعف برامج التدريب الابداعي
%100	4/4	X	X	X	X	صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين
%100	4/4	X	X	X	X	صعوبة قياس راس المال الفكري
%100	4/4	X	X	X	X	قصور في أنشطة البحث والتطوير

- ما هو العنصر الأكثر اهمية ضمن مكونات راس المال الفكري بالمؤسسة؟ ولماذا؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
		X	X	X	X	
%100	4/4	X	X	X	X	راس المال البشري
						راس مال الهيكلية
						راس المال العلائقي

لانه هو الذي يتحكم في العناصر الأخرى، الانتاجية وكل المؤسسة.

- هل يمكن لادارة الموارد البشرية ان تساهم في تنمية راس المال الفكري من خلال:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
		X	X	X	X	
%100	4/4	X	X	X	X	وضع نظام فعال لمكافأة وتحفيز المبدعين
100 %	4/4	X	X	X	X	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية
100%	4/4	X	X	X	X	التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الابداعية

- هل تنظر إلى النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على انها تمثل:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				عبء على المنظمة يحقق مردود ضعيف
100 %	4/4	X	X	X	X	نفقات استثمارية تدر عائد كبير للمنظمة

- ما هي اسباب اللجوء للتدريب في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				لانخفاض الأداء
00%						لانخفاض الأداء
%100	4/4	X	X	X	X	لحدوث مشكلات طارئة في العمل
%100	4/4	X	X	X	X	لاكتساب العاملين مهارات جديدة
75%	3/4		X	X	X	لاعداد وتأهيل العاملين الجدد
75%	3/4		X	X	X	لتنمية القدرات الابداعية للعاملين
00%						لاستنفاد الميزانية المخصصة للتدريب

- ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				مناسبة تماما
100 %	4/4	X	X	X	X	مناسبة
						غير مناسبة

- ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
						مناسبة تماما
25 %					X	مناسبة
						غير مناسبة
75%		X	X	X		لا يوجد ميزانية

- هل تسعى المؤسسة إلى تغيير هيكلها التنظيمي للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على

المعرفة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
75%	3/4		X	X	X	نعم
						لا

- ما هي المعايير والمؤشرات المقترحة من وجهة نظرك في تقييم راس المال الفكري؟
- هناك من اجاب وهناك من لم يستطع ومن اهم الاجابات: نتائج واداء العاملين، النتائج والأرباح المحققة المادية والمعنوية، قياس اعمال المبدعين والابداع، والتقييم حسب الكلب على السلعة.

### الاستنتاج:

من خلال هذه المقابلات نرى بان المؤسسة لا تهتم كثيرا بعمليات الابداع والابتكار لأنه فيما يخص ظهور منتوجات جديدة وابتكارها تكون من صلاحية مالك المؤسسة وحده فقط ويتم تطبيقها اما فيما يخص تصليح الآلات والأجهزة فلا تترك المبادرة للعمال خوفا من النتائج السلبية التي تنتج عنها. كما انها تلتزم بتقديم مكافآت فورية للعمل

الابداعي الذي يتقرر الأخذ به، كما يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة، لكن المشكلة في تقدير قيمة راس المال الفكري والصعوبات التي يواجهها في قياسه، كما نرى ان للرأس المال البشري اهمية كبيرة مقارنة مع باقي عناصر راس المال الفكري لأنه هو الذي يتحكم بالإنتاجية وباقي العناصر حسب رأي المديرين كما ان الاستثمار فيه يعطي عائد ومردود كبير، كما نرى داخل هذه الشركة ان الأسباب الأساسية للتدريب هي لحدوث مشكلات طارئة في العمل ولإكساب العاملين مهارات جديدة بميزانية مناسبة، اما الميزانية المخصصة للبحث والتطوير فلا يوجد ميزانية مخصصة لهذا المجال.

ومن بين تعليقات المدراء حول هذا المفهوم داخل المؤسسة بانه لا يوجد ابداع وابتكار، توظيف عمال دون خبرات وكفاءات، ولا تحتفظ بالكفاءات والمواهب، لا يوجد علاقات جيدة بين العمال، عدم وجود روح الانتماء عند العمال اتجاه منظماتهم، استعمال السلطة واخذ القرار فقط من صلاحيات المالك وعدم مشاورته لعماله، وعدم وجود حرية في التعبير واتخاذ القرار، نقص التحفيز المادي والمعنوي، ومن اقتراحاتهم ادخال الطريقة العلمية في الانتاج، تطوير العنصر البشري وثقافة المؤسسة.

## 2- تحليل نتائج المقابلات مع بعض الفئات الأخرى:

قسمنا هذه الأسئلة إلى جزئين ودراسة الجهود المبذولة في الاستثمار في راس المال البشري والمحافظة عليه، وتكونت هذه العينة من اربعة افراد مهندسين وفئات اخرى.

أ. للاستثمار في راس المال الفكري:

- هل تبحث المؤسسة عن اصحاب المؤهلات والخبرة وتجذبهم للعمل لديها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
100 %	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

• هل تسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
75%	3/4		X	X	X	نعم
						لا

• هل تقوم بإرسال العاملين إلى خارج البلاد من أجل الاطلاع على المستجدات العلمية؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
25%	1/4				X	نعم
						لا

• هل تنفذ الإدارة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
75 %	3/4		X	X	X	نعم

						لا
--	--	--	--	--	--	----

• هل تشجع الإدارة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
25%	1/4				X	نعم
						لا

ب. للمحافظة عليه:

عدد التكرارات	النسبة	نعم	لا	
4/0				• هل تمنح الإدارة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والابداع؟
4/4				• هل تتعامل الإدارة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة؟
4/1				• هل تبذل الإدارة أقصى جهد من اجل الحفاظ على العاملين المتميزين اصحاب الاختصاص والخبرة؟

• هل يتم تقييم العاملين على اساس:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
						ما يبذلونه من جهد علمي
						ما يبذلونه من جهد عملي
50 %	2/4			X	X	ما يبذلونه من جهد في

						الحضور
50%	2/4	X	X			ما يبذلونه من جهد علمي وعلمي

### الاستنتاج:

من خلال هذه المقابلات التي كانت غالبيتها من المهندسين تبحث عن اصحاب الخبرات لا كنها لا تلقى التشجيع فيما يخص التكوين والابداع هذا من حيث الاستثمار في راس المال الفكري اما من حيث المحافظة عليه فان الادارة تسعى الى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال كما انها تعطي اهتماما كبيرا لذوي القدرات المتميزة، لكنها غير محفزة لعاملها سواء كان ذلك ماديا او معنويا ولا تبذل جهدا من اجل الحفاظ عليهم، ويكون تقييمها بما يبذلونه من جهد عملي وعلمي والحضور. كما ناقشا في هذه المقابلات المشاكل والظروف التي يواجهونها ويردون تحسينها فكانت تتمثل في الأجور غير محفزة وتقسيم المناصب على اساس الخبرة وليس الشهادة، لايوجد حرية في الابداع والابتكار والأفكار، عدم وجود الامكانيات والوسائل اللازمة للعمل، اعطاء الاهتمام الأكبر لعمال المطحنة اكثر من عمال المخابر، وهناك من رأى بأنه يعامل بمعاملة حسنة من طرف الملاك اكثر من الادارة.

وكخلاصة ان هذه المؤسسة هي مؤسسة ناجحة ولها مكانة كبيرة في السوق وتسعى دائما إلى التطور والاستمرارية وذلك من خلال اعطاء اهمية كبيرة للراس المال البشري خاصة للعماد الأساسي لنشاط المؤسسة. عن باقي العناصر الأخرى للراس المال الفكري اما فيما يخص الابداع والابتكار وراس المال العلائقي فهو من صلاحية مالك المؤسسة وحده، وخاصة هي مؤسسة عائلية.

### المبحث الثاني: دراسة حالة بمؤسسة ENIE

نبدأ هذا البحث بعرض وتقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وهيكلها التنظيمي في المطلب الأول، ونتطرق في المطلب الثاني لتحليل المعلومات.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

الشركة هي ذات الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي انتهج من طرف مسيري المؤسسة.

#### 1- نشأة المؤسسة:

في يوم 21 اكتوبر 1969 طبقا للمرسوم رقم 86/68 تم انشاء الشركة الوطنية للصنع والتركيب **SONELEC** ومن مهامها الاساسية:

- صنع الاسلاك الالكترونية
- صنع و تركيب الاجهزة الهاتفية
- صنع و تركيب الاجهزة الكهرومنزلية.
- صنع المحركات الالكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- صنع الأدوات الكهروميكانيك.

وفي يوم يوم 8 جوان 1980 جاء قرار رقم 146 من الادارة العامة للمؤسسة و**SONELEC** بدأت تتفرع إلى هياكل اخرى نذكر منها:



- قسم الأسلاك سطيف.
- قسم الأجهزة الكهرومنزلية بتيزي وزو.
- قسم الالكترونىك سيدي بلعباس.
- قسم الهندسة وصنع المنتج سيدي بلعباس.

و في يوم 23 اكتوبر 1982 قرار رقم 82/320 تجمعت الأقسام الأربعة لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، هذه الأخيرة توجهت نحو البحث والتطوير، وتوزيع واصلاح الأجهزة الالكترونية والتجهيزات التالية:

- الأجهزة الأكثر عمومي
- المركبات الالكترونية.
- الأجهزة الطبية.
- اجهزة ومراقبة التنظيم الالكتروني.

وفي يوم 21 جانفي 1988 سمح القانون رقم 01/18 بتحويل المؤسسة ENIE إلى شركة ذات اسهم بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة تغير اهدافها او مخططاتها او اسمها او مقرها وأصبحت تهتم بالبحث العلمي، التطوير، الانتاج، الاستراد، التجهيز، اصلاح المعدات والأجهزة والمركبات الالكترونية الموزعة على جميع الفروع.

## 2- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE:

### 1.2 مقرها:

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية شمال مدينة سيدي بلعباس وتبتعد ب 4 كلم عن وسط المدينة وتتربع على مساحة تقدر ب 50 هكتار وتحتل مساحة 11 هكتار ويقدر راس مالها 17 مليار دج.

## 2.2 دور المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين اساسيين هما الدور الاقتصادي والاجتماعي:

### أ. دور الاقتصادي:

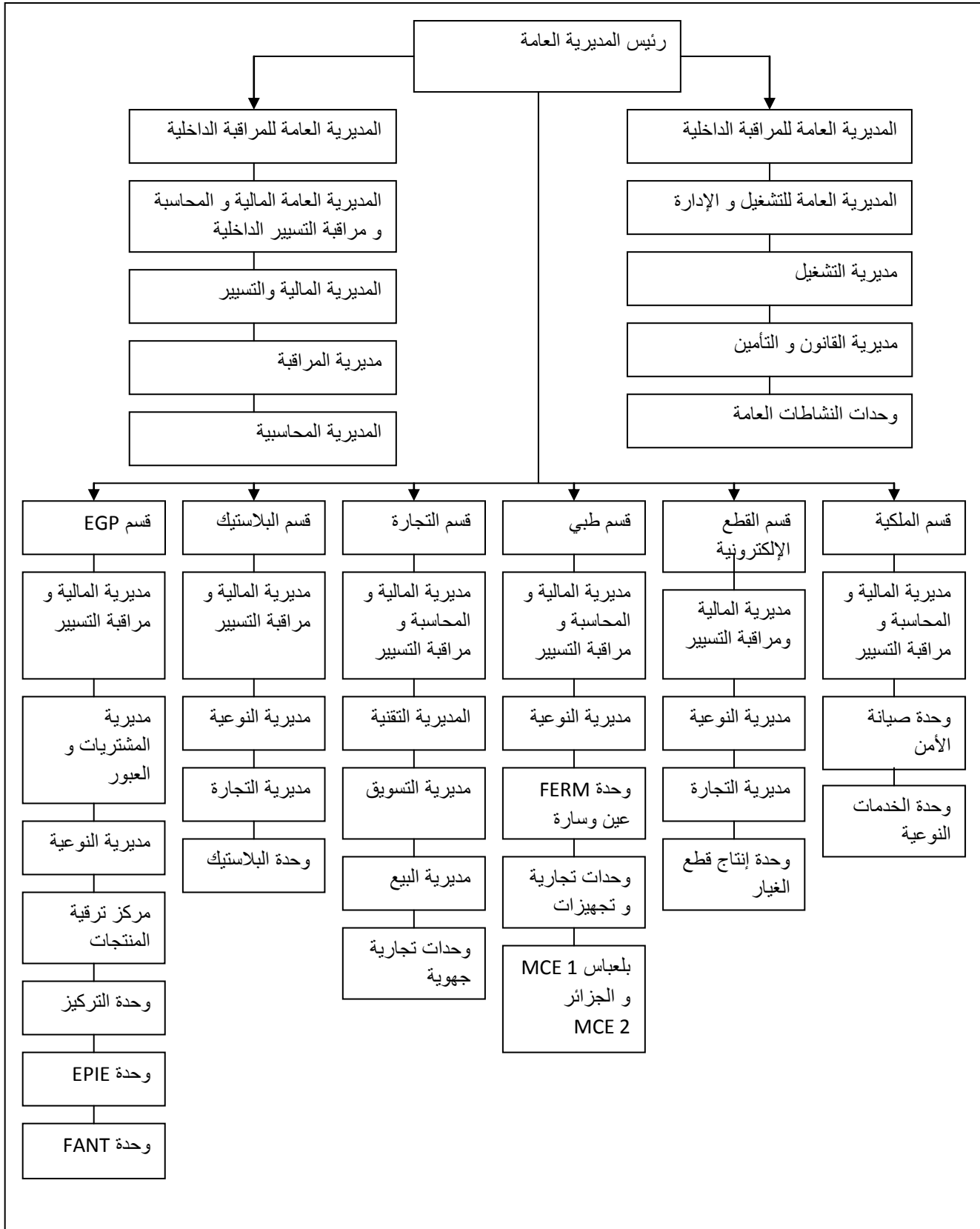
ويتمثل في صنع إستراتيجية لتطوير الصناعة الالكترونية التي من خلالها يمكن:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات والهندسة الصناعية اللازمة للتطور وكذلك التحكم في الانتاج.
- التوسع في مجالات صناعية اخرى.
- تحسين المنتج.
- تطوير شبكة التوزيع.
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير.
- تطوير البحث في المجال الالكتروني.

### ب. الدور الاجتماعي:

يتمثل الدور الاجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة خاصة عن طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات....، وللمجتمع عن طريق توفير فرص العمل وتوفير الرفاهية.

## 3- الهيكل التنظمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE:



الشكل 14: الهيكل التنظيمي لـ ENIE

المطلب الثاني: تحليل المعلومات:1- تحليل نتائج المقابلات الخاصة بمديري المؤسسات

ما مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة:

- هل تقوم الادارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
100%	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- هل تحرص الادارة على تقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
50%	2/4			X	X	نعم
						لا

- يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
%100	4/4	X	X	X	X	السعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات التقنية والقدرات الابداعية
50%	2/4			X	X	تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الادارة الذاتية
%100	4/4	X	X	X	X	تطوير وتحديث نظم المعلومات

						بالمؤسسة
50%	2/4			X	X	دعم أنشطة البحوث والتطوير بالمؤسسة
%100	4/4	X	X	X	X	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

- هل يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
%100	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- هل تحاول الادارة العليا تقدير قيمة راس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
100%	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- هل هناك صعوبات في قياس راس المال الفكري للمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
50%	2/4			X	X	نعم
						لا

- اما الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في قياس راس المال الفكري فيجب بعض المدراء بعدم استقرار الكفاءات والحفاظ عليها، المحيط الداخلي لا يسمح بذلك اي لا يوجد ثقافة لهذا المفهوم.
- ما هي برايك العوامل التي تحد من كفاءة ادارة راس المال الفكري في المؤسسة؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
%100	4/4	X	X	X	X	عدم تشجيع المبدعين والمبتكرين
25%	1/4				X	ضعف برامج التدريب الابداعي
%100	4/4	X	X	X	X	صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين
25%	1/4				X	صعوبة قياس راس المال الفكري
%100	4/4	X	X	X	X	قصور في أنشطة البحث والتطوير

- ما هو العنصر الأكثر اهمية ضمن مكونات راس المال الفكري بالمؤسسة؟ ولماذا؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
%100	4/4	X	X	X	X	راس المال البشري
						راس مال الهيكلية
						راس المال العلائقي

وكانت غالبية الاجابات ترى بانه هو المكلف للقيام بكل اعمال المؤسسة، وان الاستثمار في الفرد هو الذي يولد الرأس المال العلائقي وراس المال الهيكلية.

- هل يمكن لادارة الموارد البشرية ان تساهم في تنمية راس المال الفكري من خلال:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
%100	4/4	X	X	X	X	وضع نظام فعال لمكافأة وتحفيز

						المبدعين
100 %	4/4	X	X	X	X	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية
100%	4/4	X	X	X	X	التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الابداعية

• هل تنظر إلى النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على انها تمثل:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
						عبء على المنظمة مردود ضعيف
100 %	4/4	X	X	X	X	نفقات استثمارية تدر عائد كبير للمنظمة

• ما هي اسباب اللجوء للتدريب في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
100%	4/4	X	X	X	X	لانخفاض الأداء
%100	4/4	X	X	X	X	لحدوث مشكلات طارئة في العمل
%100	4/4	X	X	X	X	لاكتساب العاملين مهارات جديدة
25%	1/4				X	لاعداد وتأهيل العاملين الجدد
25%	1/4				X	لتنمية القدرات الابداعية للعاملين
00%						لاستنفاد الميزانية المخصصة للتدريب

• ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
75%	3/4		X	X	X	مناسبة تماما
						مناسبة
25%	1/4	X				غير مناسبة

حيث يرى بان الميزانية غير مناسبة تماما مقارنة مع رقم اعمال المؤسسة.

- ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
25%	1/4				X	مناسبة تماما
75%	3/4	X	X	X		مناسبة
						غير مناسبة
						لا يوجد ميزانية

- هل تسعى المؤسسة إلى تغيير هيكلها التنظيمي للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على

المعرفة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
100%	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- اما بالنسبة لهذا السؤال المتعلق بالمعايير المقترحة في تقييم راس المال الفكري فهناك من اجاب وهناك من لم يستطع ومن اهم الاجابات: عن طريق تقييم العنصر البشري مؤهلاته، تكوينه، ومردودية التكوين، اداءه، ونسبة الانجازات، وبصفة عامة مدى تحقيق البرامج المسطرة من طرف المؤسسة.

الاستنتاج:



من خلال هذه المقابلات نرى بان المؤسسة تهتم كثيرا بعمليات الابداع والابتكار لأنها تواجه منافسة شرسة من طرف منافسين اجانب .كما انها تلتزم بتقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به، كما يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة، لكن المشكلة في تقدير قيمة راس المال الفكري والصعوبات التي يواجهها في قياسه، كما نرى ان للرأس المال البشرية اهمية كبيرة مقارنة مع باقي عناصر راس المال الفكري لأنه هو الذي يتحكم بباقي عناصر راس المال الفكري حسب رأي المديرين كما ان الاستثمار فيه يعطي عائد ومردود كبير، كما نرى داخل هذه الشركة ان الأسباب الأساسية للتدريب هي لحدوث مشكلات طارئة في العمل ولإكساب العاملين مهارات جديدة، حيث انها تولي اهمية كبيرة للتدريب من خلال تخصيص ميزانية كبيرة، كما انها تهتم ايضا بالبحث والتطوير من خلال تخصيص ميزانية مناسبة.

ومن بين تعليقات المدراء حول هذا المفهوم داخل المؤسسة بأنه مفهوم يستحق التشجيع والتقييم ويتطلب ثقافة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال اختيار العنصر البشري المناسب والذي ينتظر منه اعطاء قيمة مضافة ايجابية للمؤسسة، وذلك من خلال التكوين المستمر والتحفيز.

## 2- تحليل نتائج المقابلات مع بعض الفئات الأخرى

قسمنا هذه الأسئلة إلى جزئين ودراسة الجهود المبذولة في الاستثمار في راس المال البشري والمحافظة عليه وقد شملت خمسة افراد وجميعهم تقريبا مهندسين.

أ. للاستثمار في راس المال الفكري:

• هل تبحث المؤسسة عن اصحاب المؤهلات والخبرة وتجذبهم للعمل لديها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		5	4	3	2	1

40%	2/5				X	X	نعم
							لا

• هل تسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
60%	3/5			X	X	X	نعم
							لا

• هل تقوم بإرسال العاملين إلى خارج البلاد من أجل الاطلاع على المستجدات العلمية؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
80%	4/5		X	X	X	X	نعم
							لا

• هل تنفذ الإدارة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
80%	4/5		X	X	X	X	نعم
							لا

• هل تشجع الإدارة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
40%	2/5				X	X	نعم
							لا

ج. للمحافظة عليه:

عدد التكرارات	نعم	لا	
1/5			• هل تمنح الإدارة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والابداع؟
2/5			• هل تتعامل الإدارة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة؟
4/5			• هل تبذل الإدارة اقصى جهد من اجل الحفاظ على العاملين المتميزين اصحاب الاختصاص والخبرة؟

• هل يتم تقييم العاملين على اساس:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
80%	4/5		X	X	X	X	ما يبذلونه من جهد علمي
							ما يبذلونه من جهد عملي
20%	1/5					X	ما يبذلونه من جهد في الحضور
							ما يبذلونه من جهد علمي وعملي

**الاستنتاج:**

من خلال هذه المقابلات التي كانت غالبيتها من المهندسين ان المؤسسة لا تبحث عن اصحاب الخبرات لكنها تلقى التشجيع فيما يخص التكوين والإبداع هذا من حيث الاستثمار في راس المال الفكري اما من حيث المحافظة عليه فان الادارة لا تسعى الى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال وغير محفزة، لكنها تعطي اهتماما كبيرا لنوعي القدرات المتميزة وتحاول الحفاظ عليهم، ويكون تقييمها بما يبذلونه من جهد عملي وفي الحضور. كما ناقشا في هذه المقابلات المشاكل والظروف التي يواجهونها ويردون تحسينها فكانت تتمثل في الأجور غير محفزة عدم توفير امكانيات العمل خاصة تكنولوجيا الاعلام والاتصال، عدم توفير الجو المناسب لحرية التعبير وإبداء الأفكار، عدم تشجيع العمل الجماعي، تقسيم المناصب على الخبرة اكثر من الشهادة، سوء التسيير، المرأة مهمشة من حيث الحقوق خاصة الحق في التكوين، عدم ممارسة النقابة بدورها المخول لها بل تساهم في غلق المؤسسة.

وكخلاصة ان هذه المؤسسة هي مؤسسة ناجحة ولها مكانة كبيرة في السوق وتسعى دائما إلى التطور والاستمرارية وذلك من خلال اعطاء اهمية كبيرة للرأس المال البشري وذلك من خلال الاستثمار فيه، كما انه تقوم بتخصيص ميزانيات كبيرة للتدريب والبحث والتطوير، لكنها لا تسعى للحفاظ على هذا الرأس المال البشري الذي استثمرت فيه.

**المبحث الثالث: دراسة حالة بمؤسسة CMA SAMPO**

نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي في المطلب الأول، ثم تحليل نتاج المقابلة الخاتمة بالمديرين والفئات الأخرى في المطلب الثاني.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة****1- نشأة المؤسسة:**

تقع مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي في شمال شرق وسط مدينة سيدي بلعباس، على مساحة تقدر بـ 68 هكتار منها 8 هكتار مخصصة لجميع الإدارات ماعدا ادارة الانتاج التي تقع في مبنى المصنع. تم تدشينها من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين في 15 نوفمبر 1972. وقد تم انجازها من طرف مؤسسة المانية **CONSTRITAM**.

ولقد واجه هذا المشروع عدة صعوبات اهمها عدم قدرة الاطارات والعمال على تسيير المؤسسة آنذاك، مما ادى إلى تدخل المؤسسة الألمانية في تلك الفترة في تسييره والاستفادة من خبرات عمالها لغاية سنة 1978.

وتتمثل الأهداف الرئيسية من انشاء هذه المؤسسة في تلك الفترة على ما يلي:

- تزويد الزراعة الجزائرية بالآلات والمعدات الزراعية.
- ضمان استغلال الآلات والمعدات الزراعية.
- تطوير الآلات الزراعية حتى تتلاءم مع متطلبات العصر.

اما الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة حاليا في تحقيقها على المدى الطويل تتلخص فيما يلي:

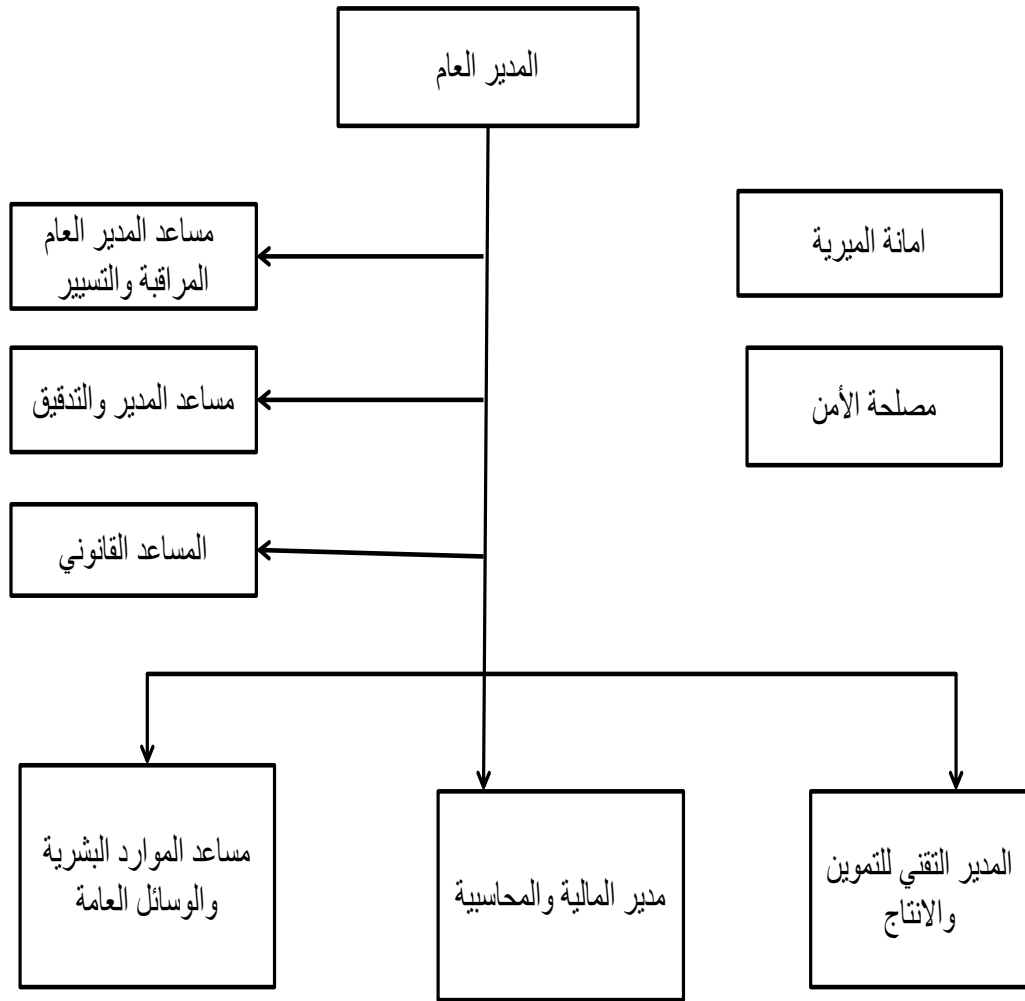
- توسيع اصناف المنتج لغرض المنافسة.
- توسيع اصناف المنتج للعتاد الغير الفلاحي.
- تكييف اصناف المنتج حسب السوق.

اما بالنسبة للشكل القانوني للمؤسسة فهي تعتبر شركة ذات اسهم براس مال يقدر حاليا بـ 2.379.400.000 دج، اما المساهمين فهما:

❖ مؤسسة العامة للميكانيك والالكترونيك **SGP**: دخلت كشريك مع المؤسسة **CMA** منذ 1997 وهي تتعامل معها حتى الوقت الحالي.

❖ مؤسسة **SAMPO** الفنلندية: نتيجة تعرض مؤسسة **CMA** لمشاكل وخسائر مالية في السنوات الماضية دخلت مؤسسة **SAMPO** الفنلندية كشريك مع مؤسسة **CMA** في جوان 2010، حيث تمون مؤسسة **CMA** بكافة قطع الغيار المفككة بغرض تركيب آلة الحصاد التي تعتبر الأكثر تطورا وطلبا في السوق من آلة الحصاد التي كانت تنتجها مؤسسة **CMA** من قبل.

## 2- الهيكل التنظيمي: لمؤسسة **CMA SAMPO**



الشكل 15: الهيكل التنظيمي لـ CMA

المطلب الثاني: تحليل المعلومات

1- تحليل نتائج المقابلات الخاصة بمديري المؤسسات

تتناول مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة وقد شملت المقابلة اربعة مدراء وقد استخلصنا مايلي:

ما مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة:

- هل تقوم الادارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
75%	3/4		X	X	X	نعم
						لا

- هل تحرص الادارة على تقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
25%	1/4				X	نعم
						لا

- يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
%100	4/4	X	X	X	X	السعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات التقنية والقدرات الابداعية
25%	1/4				X	تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الادارة الذاتية
%100	4/4	X	X	X	X	تطوير وتحديث نظم المعلومات بالمؤسسة



25%	1/4				X	دعم أنشطة البحوث والتطوير بالمؤسسة
%100	4/4	X	X	X	X	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

- هل يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
%100	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- هل تحاول الإدارة العليا تقدير قيمة راس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
50%	2/4			X	X	نعم
						لا

- هل هناك صعوبات في قياس راس المال الفكري للمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
100%	4/4	X	X	X	X	نعم
						لا

- اما الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في قياس راس المال الفكري فيجب المديرين بانها تتمثل في صعوبة تقييم التكوين والأداء، لا يوجد واقع بين الجامعة والمؤسسات، لا يوجد افراد كفوئين وافراد المؤسسة محدودين في المستوى، كما انها شركة حديثة النشأة، واغلبية العمال بدون خبرة، صعوبة تقييم العامل بعد التكوين وعدم تطبيق ادارة راس المال الفكري في المؤسسة.
- ما هي برايك العوامل التي تحد من كفاءة ادارة راس المال الفكري في المؤسسة؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
25%	2/4			X	X	عدم تشجيع المبدعين والمبتكرين
25%	2/4			X	X	ضعف برامج التدريب الابداعي
75%	3/4		X	X	X	صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين
75%	3/4		X	X	X	صعوبة قياس راس المال الفكري
25%	2/4			X	X	قصور في أنشطة البحث والتطوير

- ما هو العنصر الأكثر اهمية ضمن مكونات راس المال الفكري بالمؤسسة؟ ولماذا؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
75%%	3/4		X	X	X	راس المال البشري
						راس مال الهيكلية
25%	1/4	X				راس المال العلائقي

- وكانت غالبية الاجابات ترى بانه هو المسؤول عن باقي العناصر الأخرى للراس المال الفكري، كما ان كل الدراسات تعتمد على راس المال البشري وهو مرتبط بجميع العناصر الأخرى اما المدير الرابع (مدير التموين) فيرى ان راس المال

العلائقي هو الأكثر اهمية لأن الزبائن والعملاء هم الذين يعطون نقائص حول الآلة وآراء لتطوير المنتج.

- هل يمكن لادارة الموارد البشرية ان تساهم في تنمية راس المال الفكري من خلال:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
%100	4/4	X	X	X	X	وضع نظام فعال لمكافأة وتحفيز المبدعين
100 %	4/4	X	X	X	X	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية
%75	4/3		X	X	X	التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الابداعية

- هل تنظر إلى النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على انها تمثل:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
						عبء على المنظمة يحقق مردود ضعيف
100 %	4/4	X	X	X	X	نفقات استثمارية تدر عائد كبير للمنظمة

- ما هي اسباب اللجوء للتدريب في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
100%	3/4		X	X	X	لانخفاض الأداء
%100	3/4		X	X	X	لحدوث مشكلات طارئة في العمل
%100	3/4		X	X	X	لاكساب العاملين مهارات جديدة
25%	4/4	X	X	X	X	لاعداد وتأهيل العاملين الجدد
25%	4/4	X	X	X	X	لتنمية القدرات الابداعية للعاملين
00%						لاستنفاد الميزانية

						المخصصة للتدريب
--	--	--	--	--	--	-----------------

- ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
75%	3/4		X	X	X	مناسبة تماما
						مناسبة
25%	1/4	X				غير مناسبة

- ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين				
						مناسبة تماما
25%	1/4				X	مناسبة
						غير مناسبة
75%	3/4	X	X	X		لا يوجد ميزانية

- هل تسعى المؤسسة إلى تغيير هيكلها التنظيمي للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على

المعرفة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين				
		4	3	2	1	
25%	2/4			X	X	نعم
						لا

- اما بالنسبة للسؤال المتعلق بالمعايير المقترحة في تقييم راس المال الفكري فهناك

من اجاب وهناك من لم يستطع ومن اهم الاجابات: حسب مردودية السنة،

والأهداف المسطرة اذا حققت ام لا، وضع مشرفين ذو كفاءة من اجل التقييم، تقييم العامل على اساس الوقت الذي يستغرقه خلال العمل المكلف به.

### الاستنتاج:

من خلال هذه المقابلات نرى بان المؤسسة تقدم الدعم لعمليات الابداع والابتكار وقد اثر ذلك على انتاجية المؤسسة حيث كانت سنة 2010 مكونات الآلة من انتاج محلي تقدر ب30% وتنتج 100 آلة في السنة وفي سنة 2014 اصبحت تقدر ب60% وتنتج 1000 آلة في السنة وذلك من خلال الدعم والتحفير والحرية في الابداع، بالرغم من انها لا تلتزم بتقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به، كما يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة، لكن المشكلة في تقدير قيمة راس المال الفكري والصعوبات التي يواجهها في قياسه، كما نرى ان للرأس المال البشرية اهمية كبيرة مقارنة مع باقي عناصر راس المال الفكري لأنه هو الذي يتحكم بالانتاجية وباقي العناصر حسب رأي المديرين كما ان الاستثمار فيه يعطي عائد ومردود كبير، وايضا راس المال العلائقي نظرا للشراكة الأجنبية بين المؤسسة وهي مؤسسة فنلندية تقوم بتزويد المؤسسة بقطع الانتاج والمنتجات المتطورة كما تقوم بتكوين عمال المؤسسة، كما نرى داخل هذه الشركة ان الأسباب الأساسية للتدريب هي لانخفاض الأداء، لحدوث مشكلات طارئة في العمل ولاكساب العاملين مهارات جديدة ولتنمية القدرات الابداعية للعاملين لديها بميزانية مناسبة، اما الميزانية المخصصة للبحث والتطوير فلايوجد ميزانية مخصصة لهذا المجال.

ومن بين تعليقات المدراء حول هذا المفهوم داخل المؤسسة بانه هناك علاقات جيدة بين العمال، لا يوجد ابداع ومبادرة من طرف العمال، سوء التنظيم، مستوى الاطارات ضعيف وخاصة بأنهم كلهم عديمي الخبرة مما ادى إلى صعوبة اندماجهم مع العمل مع العلم بأنه لا يوجد اطارات ذات خبرة للاستفادة منهم، ثقافة المؤسسة غير مؤهلة لهذا

المفهوم، وخاصة نظرة الأفراد للمرأة المسؤولة، ومن ايجابيات المؤسسة انها تحوي على اطارات شابة، طموحة ولهم خبرة كبيرة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

## 2- تحليل نتائج المقابلات مع بعض الفئات الأخرى

قسمنا هذه الأسئلة إلى جزئين ودراسة الجهود المبذولة في الاستثمار في راس المال البشري والمحافظة عليه، وقد مست خمس مهندسين في الميكانيك والكمياء.

### أ. للاستثمار في راس المال الفكري:

- هل تبحث المؤسسة عن اصحاب المؤهلات والخبرة وتجذبهم للعمل لديها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
80%	4/5		X	X	X	X	نعم
							لا

- هل تسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
80%	4/5		X	X	X	X	نعم
							لا

- هل تقوم بارسال العاملين إلى خارج البلاد من اجل الاطلاع على المستجدات العلمية؟

النسبة	عدد	المستجوبين	

	التكرارات	5	4	3	2	1	
100%	5/5	X	X	X	X	X	نعم
							لا

• هل تنفذ الادارة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
60%	3/5			X	X	X	نعم
							لا

• هل تشجع الادارة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
60%	3/5			X	X	X	نعم
							لا

د. للمحافظة عليه:

عدد التكرارات	نعم	لا	
3/5			• هل تمنح الادارة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والابداع؟
5/5			• هل تتعامل الادارة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة؟
4/5			• هل تبذل الادارة اقصى جهد من اجل الحفاظ على العاملين المتميزين اصحاب الاختصاص والخبرة؟

• هل يتم تقييم العاملين على اساس:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
							ما يبذلونه من جهد علمي
							ما يبذلونه من جهد عملي
80%	4/5		X	X	X	X	ما يبذلونه من جهد في الحضور
60%	3/5	X	X	X			ما يبذلونه من جهد علمي وعملي

**الاستنتاج:**

من خلال هذه المقابلات التي كانت غالبيتها من المهندسين نلاحظ ان المؤسسة وظفت افراد جامعيين بدون خبرة لكنها تقوم تشجيعهم فيما يخص التكوين والابداع حتى التكوين خارج البلد. هذا من حيث الاستثمار في راس المال الفكري اما من حيث المحافظة عليه فان الادارة تسعى الى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال كما انها تعطي اهتماما كبيرا لذوي القدرات المتميزة، وذلك من خلال تحفيز العامل سواء كان ذلك ماديا او معنويا كما تقوم ببذل اقصى جهد من اجل الحفاظ عليهم، ويكون تقييمها بما يبذلونه من جهد عملي وعلمي والحضور. كما ناقشا في هذه المقابلات المشاكل والظروف التي يواجهونها ويردون تحسينها فكانت تتمثل بان هناك نقص في التحفيز المادي والمعنوي، نقص تكوينات في التخصص، كما يجب على المؤسسة تعزيز العلاقات بين المصالح، عدم وجود نقابة، لكن من جهة ثانية كانت هناك ايجابيات وظروف حسنة



تتمثل في علاقات جيدة جدا بين العمال والمسؤولين وثقة كبيرة مما اعطت تحفيز معنوي، توفر جو مناسب للعمل، والحاجة إلى الاستثمار في الموارد البشرية، وهذا ما ادى إلى نجاح الشركة.

وكخلاصة هذه المؤسسة هي مؤسسة حديثة النشأة تأسست سنة 2010 وقد شهدت نجاحا كبيرا وفي مدة قصيرة حيث كانت تنتج سنة 2010 100 آلة في السنة وكان معدل مكونات الانتاج القطع المحلية 30%، وأصبحت الآن اي سنة 2014 تنتج 1000 في السنة ومعدل مكونات انتاج القطع المحلية ب60% ، وهي تحاول دائما مواكبة الشركة الفنلندية من خلال ادخال التطورات الجديدة على منتجاتها وهي تسعى دائما إلى التطور والاستمرارية وذلك من خلال اعطاء اهمية كبيرة للراس المال البشري الذي يعتبر العمود الأساسي لنشاط المؤسسة. و باقي العناصر الأخرى للراس المال الفكري الابداع والابتكار من خلال ترك العنان للأفراد والتحفيز المعنوي كما يعتبر مدير التموين راس المال العلائقي ذو اهمية كبيرة نظرا للعلاقة بينهم وبين الشركة الفنلندية.

#### المبحث الرابع: دراسة حالة بمؤسسة حسناوي

نقوم في هذا المبحث بدراسة تطبيقية لمجمع حسناوي، ففي المطلب الأول يتناول التقديم بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، اما المطلب الثاني فيتناول تحليل المعلومات والنتائج.

#### المطلب الأول: تقديم المجمع

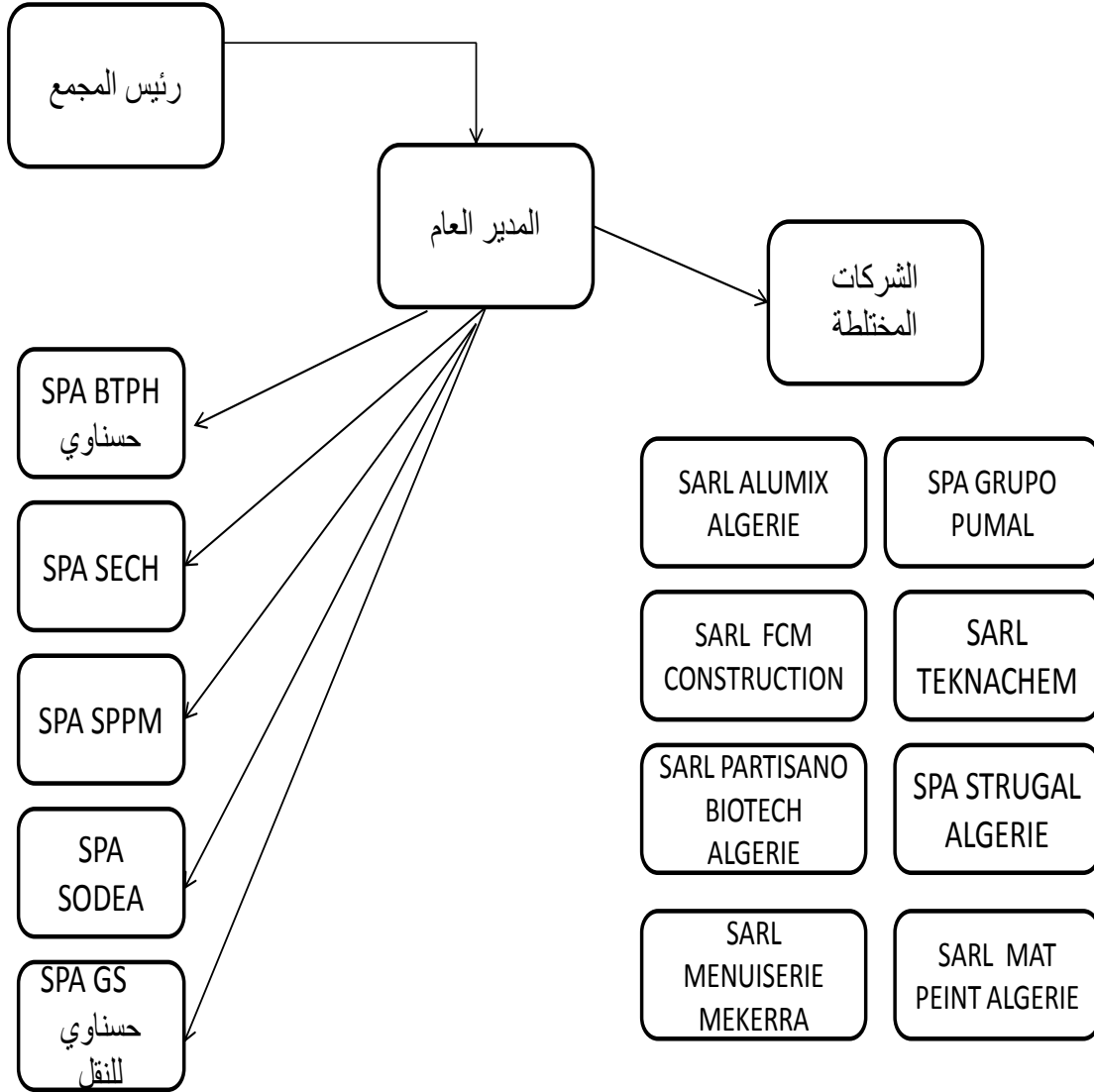
##### 1- نشأة المؤسسة:

تأسست اول مؤسسة من مجمع شركات الحسنواي سنة 1974، عبارة عن شركة ذات طابع معنوي بشخص وحيد، تنشط في مجال البناء، الأشغال العمومية والري.

تطور مجال نشاط المؤسسة لتنتج مختلف المنتجات والمواد المكتملة لانجاز المباني (الخرسانات، الملاط، البلاط، الأبواب، النوافذ...) بالإضافة الى نشاطها في مجال المحاجر، والمجال الفلاحي خصوصا فيما يتعلق بتحديث الانتاج الفلاحي (الشتاء، غرف التبريد...)

اخذت المؤسسات شكل مجمع شركات ذات اسهم في جانفي 2008، يضم المجمع خمسة شركات ذات اسهم، والتي كانت قبل سنة 2008 شركات ذات مسؤولية محدودة

2- الهيكل التنظيمي



الشكل 16: الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي

BTPH SPA: مؤسسة تنشط في مجال انجاز المباني و انتاج مكونات وتجهيزات ومواد البناء.

SECH SPA: مؤسسة تنشط في مجال المحاجر (الحصى).

SODEA SPA: مؤسسة تنشط في المجال الفلاحي.

SPPM SPA: مؤسسة تنشط في المجال الفلاحي

GS SPA: مؤسسة تنشط في كل مجالات النقل (الأشخاص والسلع).

### المطلب الثاني: تحليل المعلومات

#### 1- تحليل نتائج المقابلات الخاصة بمديري المؤسسات

تتناول مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة وقد شملت المقابلة ثلاثة مدراء وقد استخلصنا مايلي:

ما مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة؟

- هل تقوم الادارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين			
		3	2	1	
100%	3/3	X	X	X	نعم
					لا

- هل تحرص الادارة على تقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به؟

النسبة	عدد التكرارات	عدد المستجوبين			
		3	2	1	
25%	1/3			X	نعم

					لا
--	--	--	--	--	----

- يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين			
		X	X	X	
%100	3/3	X	X	X	السعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات التقنية والقدرات الابداعية
100 %	3/3	X	X	X	تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الادارة الذاتية
%100	3/3	X	X	X	تطوير وتحديث نظم المعلومات بالمؤسسة
66.66	2/3		X	X	دعم أنشطة البحوث والتطوير بالمؤسسة
%100	3/3	X	X	X	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

- هل يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	عدد المستجوبين			
		3	2	1	
66.66	3/2		X	X	نعم
					لا

- هل تحاول الادارة العليا تقدير قيمة راس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين			
		3	2	1	

00%	0/3				نعم
					لا

- هل هناك صعوبات في قياس راس المال الفكري للمؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين			
		3	2	1	
100%	3/3	X	X	X	نعم
					لا

- اما الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في قياس راس المال الفكري فلم نلقى اي رد في هذا الخصوص.
- ما هي برايك العوامل التي تحد من كفاءة ادارة راس المال الفكري في المؤسسة؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين			
100%	3/3	X	X	X	عدم تشجيع المبدعين والمبتكرين
100%	3/3	X	X	X	ضعف برامج التدريب الابداعي
66.66%	2/3		X	X	صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين
100%	3/3	X	X	X	صعوبة قياس راس المال الفكري
100%	3/3	X	X	X	قصور في أنشطة البحث والتطوير

- ما هو العنصر الأكثر اهمية ضمن مكونات راس المال الفكري بالمؤسسة؟ ولماذا؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين
--------	-------------	------------

100%	3/3	X	X	X	راس المال البشري
					راس مال الهيكلية
					راس المال العلائقي

- وكانت غالية الاجابات ترى بانه هو المورد الأكثر قيمة في المؤسسة والمحرك الأساسي لها، كما انه يعتبر له دور كبير في العناصر الأخرى للراس المال الفكري.

- هل يمكن لادارة الموارد البشرية ان تساهم في تنمية راس المال الفكري من خلال:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين			
100%	3/3	X	X	X	وضع نظام فعال لمكافأة وتحفيز المبدعين
100 %	3/3	X	X	X	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية
100%	3/3	X	X	X	التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الابداعية

- هل تنظر إلى النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على انها تمثل:

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين			
					عبء على المنظمة يحقق مردود ضعيف
100 %	3/3	X	X	X	نفقات استثمارية تدر عائد كبير للمنظمة

- ما هي اسباب اللجوء للتدريب في المؤسسة؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين		

66.66%	2/3		X	X	لانخفاض الأداء في
66.66%	2/3		X	X	لحدوث مشكلات طارئة في العمل
100%	3/3	X	X	X	لاكتساب العاملين مهارات جديدة
100%	3/3	X	X	X	لاعداد العاملين الجدد وتاهيل
100%	3/3	X	X	X	لتنمية القدرات الابداعية للعاملين
00%					لاستفاد الميزانية المخصصة للتدريب

● ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين			
100%	3/3	X	X	X	مناسبة تماما
					مناسبة
					غير مناسبة

● ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؟

النسبة	عدد تكرارات	المستجوبين			
					مناسبة تماما
					مناسبة
					غير مناسبة
100%	3/3	X	X	X	لا يوجد ميزانية

● هل تسعى المؤسسة إلى تغيير هيكلها التنظيمي للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على

المعرفة؟

النسبة	عدد	المستجوبين		



	التكرارات	3	2	1	
نعم	3/3	X	X	X	100%
لا					

- اما بالنسبة للسؤال المتعلق بالمعايير المقترحة في تقييم راس المال الفكري فهناك من اجاب وهناك من لم يستطع ومن اهم الاجابات: تقييم جميع الاحتمالات الممكن حدوثها، تقييم اداء العامل وتشخيص ماهي النواقص ولمعرفة نقطة الضعف.

### الاستنتاج:

من خلال هذه المقابلات نرى بان المؤسسة تقدم الدعم لعمليات الابداع والابتكار وذلك من خلال الدعم والتحفير والحرية في الابداع، بالرغم من انها لا تلتزم كلية بتقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به، كما يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة، لكن المشكلة في تقدير قيمة راس المال الفكري والصعوبات التي يواجهها في قياسه، كما نرى ان للراس المال البشرية اهمية كبيرة مقارنة مع باقي عناصر راس المال الفكري لأنه هو المحرك الأساسي للمؤسسة والمورد الأكثر قيمة وله دور كبير على باقي العناصر حسب رأي المديرين كما ان الاستثمار فيه يعطي عائد ومردود كبير، كما نرى داخل هذه الشركة ان الأسباب الأساسية للتدريب هي لانخفاض الأداء، لحدوث مشكلات طارئة في العمل ولإكساب العاملين مهارات جديدة ولتنمية القدرات الابداعية للعاملين لديها بميزانية مناسبة، اما الميزانية المخصصة للبحث والتطوير فلا يوجد ميزانية مخصصة لهذا المجال.

ومن بين تعليقات المدراء حول هذا المفهوم داخل المؤسسة يقول احد المدراء: باننا نحن شركة حسناوي مجموعة قوية نكون الفرد ونهتم به، ونعتبره كمورد وعنصر محوري، لكننا نواجه صعوبة في عملية التوظيف والحفاظ على الفرد نظرا لصعوبة المجال الذي نشط فيه والذي لا يستهوي ويجذب الشباب، كما اعتبر راس المال الفكري محرك

جوهرى للشركة، لابد من تطويره والحرص على ايجاد طريقة لتقييمه، كما يجب اعطاء اهمية اكبر للفرد، وتخصيص ميزانية اكبر للتدريب وتنويع الانتاج.

## 2- تحليل نتائج المقابلات مع بعض الفئات الأخرى

قسمنا هذه الأسئلة إلى جزئين ودراسة الجهود المبذولة في الاستثمار في راس المال البشري والمحافظة عليه، وقد مست خمس مهندسين ووظائف اخرى.

### أ. للاستثمار في راس المال الفكري:

- هل تبحث المؤسسة عن اصحاب المؤهلات والخبرة وتجذبهم للعمل لديها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
40 %	2/5				X	X	نعم
							لا

- هل تسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
100%	5/5	X	X	X	X	X	نعم
							لا

- هل تقوم بارسال العاملين إلى خارج البلاد من اجل الاطلاع على المستجدات العلمية؟

النسبة	عدد	المستجوبين	

	التكرارات	5	4	3	2	1	
							نعم
100%	5/5	X	X	X	X	X	لا

• هل تنفذ الإدارة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
100%	5/5	X	X	X	X	X	نعم
							لا

• هل تشجع الإدارة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها؟

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
40%	2/5				X	X	نعم
							لا

ب. للمحافظة عليه:

عدد التكرارات	النسبة	
4/5		• هل تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال لديها؟
1/5		• هل تمنح الإدارة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والابداع؟
5/5		• هل تتعامل الإدارة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة؟
1/5		• هل تبذل الإدارة أقصى جهد من اجل الحفاظ على العاملين المتميزين اصحاب الاختصاص والخبرة؟

• هل يتم تقييم العاملين على اساس:

النسبة	عدد التكرارات	المستجوبين					
		5	4	3	2	1	
25%	1/5					X	ما يبذلونه من جهد علمي
75%	4/5	X	X	X	X		ما يبذلونه من جهد عملي
							ما يبذلونه من جهد في الحضور
							ما يبذلونه من جهد علمي وعملي

### الاستنتاج:

من خلال هذه المقابلات التي كانت غالبيتها من المهندسين نلاحظ ان المؤسسة تبحث عن اصحاب الخبرات لكن فقط في المدراء اما الفئات الأخرى فلا باس ان كانت من دون خبرة، حيث تقوم بتشجيعها فيما يخص التكوين والابداع هذا من حيث الاستثمار في راس المال الفكري اما من حيث المحافظة عليه فان الادارة تسعى الى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال كما انها تعطي اهتماما كبيرا لذوي القدرات المتميزة، لكنها غير محفزة لعاملها سواء كان ذلك ماديا او معنويا ولا تبذل جهد من اجل الحفاظ عليهم، ويكون تقييمها بما يبذلونه من جهد عملي اكثر من الحضور. كما ناقشا في هذه المقابلات المشاكل والظروف التي يواجهونها ويردون تحسينها فكانت تتمثل في الأجور غير محفزة ، لايوجد حرية في الابداع والابتكار والأفكار، لا يوجد هيكل تنظيمي وغير منظم اي ان هناك في التنظيم وتعرف هذه الشركة نقص في تنظيم الملاك.

وكخلاصة ان هذه المؤسسة هي مؤسسة ناجحة ولها مكانة كبيرة في السوق وتسعى دائما إلى التطور والاستمرارية وكما قال احد مدراءها نحن شركة رائدة وليس لدينا منافسين نظرا لجودة منتوجاتنا وذلك من خلال اعطاء اهمية كبيرة للراس المال البشري خاصة للعماد الأساسي لنشاط المؤسسة، عن باقي العناصر الأخرى للراس المال الفكري اما فيما يخص الابداع والابتكار وراس المال العلائقي فهو من صلاحية مالك المؤسسة وحده وبالنسبة للراس المال العلائقي فمن خلال تصريحات احد العمال بان الشركة تقوم بتوظيف شركات مع مؤسسات اجنبية تاخذ منها الابتكار والخبرة ثم تقوم بفك شراكاتها، حيث لا تسمح لهذه الشراكة بان تتعمق داخل الشركة وتتحكم في عملية التسيير، وصراحة كانت اغلبية اجابات العمال من خلال المقابلة بان سبب نجاح الشركة لدهاء وحسن التسيير لأحد ملاكها الذي يقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات للمؤسسة.

### المبحث الخامس: نتائج البحث والتوصيات

نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة ونقوم بتحليلها بالمقارنة فيما بينها و بالتعريف بكل شركة، غاياتها، ظروفها والمنافسة التي تواجهها وفي المطلب الثاني باستنتاج التوصيات والتي تمثلت في نموذج مقترح من طرف الطالب يوضح لنا الطريقة التي تتبنى فيها المؤسسة ادارة راس المال الفكري سواء كانت عمومية او خاصة.

### المطلب الأول: نتائج البحث

في هذا المطلب سوف ندرس النتائج التي تطرقنا اليها في الدراسة السابقة لكن بمقارنتها مع بعضها.

### تحليل نتائج المقابلات الخاصة بمديري المؤسسات:

#### (1) ما مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة:

- هل تقوم الادارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	2/4	3/3	4/4	3/4	81.25%
لا					

التحليل: نلاحظ انه هناك اهتمام من طرف الادارة العليا بجانب الابداع والابتكار سواء كان ذلك في المؤسسات العمومية او الخاصة

- هل تحرص الادارة على تقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	4/4	3/2	4/2	4/1	%60.41
لا					

التحليل: هناك مكافآت لكن ليست فورية لكن غالبية المدراء يرو بان هذه المبادرات قليلة من طرف العمال

- يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
السعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات	4/4	3/3	4/4	4/4	%100

					التقنية والقدرات الابداعية
68.75%	4/1	4/2	3/3	4/4	تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الادارة الذاتية
68.75%	4/4	4/4	3/3	4/4	تطوير وتحديث نظم المعلومات بالمؤسسة
60.42	4/1	4/2	3/2	4/4	دعم أنشطة البحوث والتطوير بالمؤسسة
100%	4/4	4/4	3/3	4/4	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

التحليل: نلاحظ ان جميع المؤسسات تهتم كثيرا براس المال البشري وراس المال  
العلائقي لكن هناك نقص في الجانب الهيكلي .

- هل يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية  
بالمؤسسة؟

النسبة	CMA SAMPO	ENIE	مجمع حسناوي	مطاحن عزوز	عدد تكرارات
91.67%	4/4	4/4	3/2	4/4	نعم
					لا

التحليل: كل المؤسسات اتفقت على انه هناك تاثير راس المال الفكري على تنافسية  
المؤسسة الا مؤسسة حسناوي التي ترى بانها رائدة في السوق وليس لها منافسين.

- هل تحاول الادارة العليا تقدير قيمة راس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة ؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	2/4	0/3	4/4	2/4	50%
لا					

التحليل: الاجابات اختلفت لكن نلاحظ ان مؤسسة حسناوي لا تهتم بتقدير قيمة راس مالها الفكري، لأنها تتبع نظام تيلوري في عملية تسييرها، كما انها مؤسسة خاصة.

• هل هناك صعوبات في قياس راس المال الفكري للمؤسسة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	2/4	3/3	2/4	4/4	75%
لا					

التحليل: هذه الصعوبات تفسر لما لم تحاول تقدير قيمة راس مالها الفكري.

• في ماذا تتمثل هذه الصعوبات؟

فقد اختلفت الاجابات فهناك من يرى بانه لا يوجد ادارة تتكلف بهذا المفهوم، عدم استقرار الكفاءات وهذا تصريح بعدم الاحتفاظ براس المال الفكري، صعوبة تقييم التكوين والأداء.

• ما هي برايك العوامل التي تحد من كفاءة ادارة راس المال الفكري في المؤسسة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
عدم تشجيع المبدعين	4/4	3/3	4/4	2/4	87.5%



والمبتكرين					
ضعف برامج التدريب الابداعي	4/4	3/3	1/4	2/4	72.92%
صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين	4/4	2/3	4/4	3/4	85.42%
صعوبة قياس راس المال الفكري	4/4	3/3	1/4	3/4	75%
قصور في أنشطة البحث والتطوير	4/4	3/3	4/4	2/4	87.5%

**التحليل: أنشطة البحث والتطوير الابداع ، وصعوبة تقييم الابداع والراس المال الفكري ، وضعف برامج التدريب تساهم بالتسلسل كل حسب اهميته في كفاءة ادارة راس المال الفكري.**

- ما هو العنصر الأكثر اهمية ضمن مكونات راس المال الفكري بالمؤسسة؟ ولماذا؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
راس المال البشري	4/4	3/3	4/4	3/4	93.75%
راس المال الهيكلي					
راس المال العلائقي				1/4	6.25%

**التحليل: المؤسسات تهتم بالجانب البشري اكثر من العناصر الأخرى ، ثم الجانب العلائقي للمؤسسة CMA SAMPO لأن شراكتها مع مؤسسة SAMPO الفنلندية هي التي ساهمت في بقاء المؤسسة.**

- هل يمكن لادارة الموارد البشرية ان تساهم في تنمية راس المال الفكري من خلال:

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
وضع نظام فعال لمكافأة وتحفيز المبدعين	4/4	3/3	4/4	4/4	100%
تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية	4/4	3/3	4/4	4/4	100%
التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الابداعية	4/4	3/3	4/4	3/4	93.75%

التحليل: هناك تأكيد علة اهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسات

- هل تنظر إلى النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على انها تمثل:

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
عبء على المنظمة يحقق مردود ضعيف					
نفقات استثمارية تدر عائد كبير للمنظمة	4/4	3/3	4/4	4/4	100%

التحليل: نلاحظ ان الاستثمار في المورد البشري له اهمية كبيرة عند جميع المؤسسات

- ما هي اسباب اللجوء للتدريب في المؤسسة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة

60.42%	3/4	4/4	2/3		لاتخفيض في الأداء
85.42%	3/4	4/4	2/3	4/4	لحدوث مشكلات طارئة في العمل
93.75%	3/4	4/4	3/3	4/4	لاكتساب العاملين مهارات جديدة
75%	4/4	1/4	3/3	3/4	لاعداد وتاهيل العاملين الجدد
75%	4/4	1/4	3/3	3/4	لتنمية القدرات الابداعية للعاملين
0%					لاستنفاد الميزانية المخصصة للتدريب

التحليل: ان اللجوء للتدريب ياتي بالدرجة الأولى لتجديد مهارات العاملين ثم لمشاكل طارئة في العمل ثم لتاهيل وتنمية القدرات الابداعية للعاملين ثم لانخفاض الأداء، ما نلاحظه انه هناك اهتمام بتجديد مهارات العمال حتى تواكب المؤسسة التغيرات الجديدة

• ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب؟

النسبة	CMA SAMPO	ENIE	مجمع حسناوي	مطاحن عزوز	عدد تكرارات
87.5%	4/3	4/3	3/3	4/4	مناسبة تماما
6.25%	4/1				غير مناسبة
6.25%		4/1			غير مناسبة تماما

التحليل: اهتمام كبير من طرف المؤسسات بالتدريب

• ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؟

النسبة	CMA SAMPO	ENIE	مجمع حسناوي	مطاحن عزوز	عدد تكرارات

مناسبة تماما			4/1		6.25%
مناسبة	4/1		4/3	4/1	25%
غير مناسبة					0%
لا يوجد ميزانية	4/3	3/3		4/4	68.75%

التحليل: غالبية المؤسسات لا تخصص ميزانية للبحث والتطوير ليس لقصور في الاهتمام وإنما لحجم تكاليف البحث والتطوير مقارنة مع حجم المؤسسات.

- هل تسعى المؤسسة إلى تغيير هيكلها التنظيمي للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على المعرفة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	3/4	3/3	4/4	2/4	81.25%
لا					

التحليل: هناك اهتمام بالجانب الهيكلي

- ما هي المعايير والمؤشرات المقترحة من وجهة نظرك في تقييم راس المال الفكري؟

تقييم نتائج واداء العاملين، النتائج والأرباح المحققة المادية والمعنوية، قياس اعمال المبدعين والابداع عن طريق تقييم العنصر البشري مؤهلاته، تكوينه، ومردودية التكوين، ادائه، ونسبة الانجازات مردودية السنة، تحقيق الأهداف المسطرة، وضع مشرفين ذو كفاءة لتقييم العمال، تشخيص النواقص لمعرفة نقط الضعف والقوة،

### 1) تحليل نتائج المقابلات مع بعض الفئات الأخرى:

أ. للاستثمار في راس المال الفكري:

- هل تبحث المؤسسة عن اصحاب المؤهلات والخبرة وتجذبهم للعمل لديها؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	4/4	2/5	2/5	4/5	65%
لا					

التحليل: ملاحظة العمال ان المؤسسة تهتم باصحاب المؤهلات والخبرة مما يشجع الرغبة في التطور.

- هل تسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	1/4	5/5	3/5	4/5	66.25%
لا					

التحليل: هناك جهود مبذولة من اجل تطوير العاملين والاستثمار فيهم.

- هل تقوم بارسال العاملين إلى خارج البلاد من اجل الاطلاع على المستجدات العلمية ؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	1/4	0/5	4/5	5/5	51.25%
لا					

التحليل: نلاحظ ان المؤسسات العامة فقط من تهتم بتكوين عمالها في الخارج نظرا لكبر حجمها.

• هل تنفذ الإدارة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل؟

النسبة	CMA SAMPO	ENIE	مجمع حسناوي	مطاحن عزوز	عدد تكرارات
78.75%	3/5	4/5	5/5	3/4	نعم
					لا

التحليل: هناك اهتمام من طرف المؤسسات بأراء عمالها ما يخلق فكرة الانتماء للمؤسسة.

• هل تشجع الإدارة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها؟

النسبة	CMA SAMPO	ENIE	مجمع حسناوي	مطاحن عزوز	عدد تكرارات
41.25%	3/5	2/5	2/5	1/4	نعم
					لا

التحليل: ليس هناك تشجيع كبير لخلق جو للمنافسة بين العمال

ب. للمحافظة عليه:

• هل تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال لديها؟

النسبة	CMA SAMPO	ENIE	مجمع حسناوي	مطاحن عزوز	عدد تكرارات
66.25%	3/5	1/5	4/5	3/4	نعم
					لا

التحليل: جهود غير كافية لتوطيد العلاقة مع العمال.

• هل تمنح الادارة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والابداع؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	0/4	1/5	1/5	3/5	25%
لا					

التحليل: التحفيز غير كافي سواء كان مادي او معنوي.

• هل تتعامل الادارة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	4/4	5/5	2/5	5/5	85%
لا					

التحليل: اهتمام المؤسسة بذوي القدرات المتميزة

• هل تبذل الادارة اقصى جهد من اجل الحفاظ على العاملين المتميزين اصحاب الاختصاص والخبرة؟

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
نعم	1/4	1/5	4/5	4/5	51.25%
لا					

التحليل: جهود غير كافية للحفاظ على الكفاءات

• هل يتم تقييم العاملين على اساس:

عدد تكرارات	مطاحن عزوز	مجمع حسناوي	ENIE	CMA SAMPO	النسبة
ما يبذلونه من جهد علمي		1/5	4/5		25%
ما يبذلونه من جهد عملي		4/5			20%
ما يبذلونه من جهد في الحضور	2/4		1/5	4/5	37.5%
ما يبذلونه من جهد علمي وعملي	2/4			3/5	27.5%

التحليل: تهتم المؤسسات بالحضور اكثر من الجهد العملي والعضلي

سوف ندرس النتائج التي تطرقنا اليها في الدراسة الميدانية لكل حالة وذلك من خلال جدول نوضح فيه الشركة ووظيفتها غايتها ظروفها والمنافسين المحتملين الذي يثبت قوة واستمرارية المؤسسة مقارنة مع بيئتها:

من خلال الجدول التالي نوضح فيه الشركة ووظيفتها، غاياتها، ظروفها والمنافسين المحتملين:

الشركة ووظيفتها	غايات الشركة	ظروف الشركة (نقاط القوة والضعف)	المنافسة
شركة عزوز شركة متوسطة وهي شركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عزوز وشركة <b>CAPAC</b> لصناعة العجائن والكسكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنوع في المنتج</li> <li>تحقيق الربح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقاط القوة:</li> <li>منتوج متنوع</li> <li>علاقة جيدة مع الموردين</li> <li>عتاد جديد وجيد</li> <li>اليد العاملة من الناحية التقنية مؤهلة</li> <li>التنظيم الأساسي والبسيط موجود</li> <li>تملك اطارات ذوي خبرة</li> <li>الاعتماد على النموذج التaylorي في عملية التسير اي القرارات يتخذها فقط المالك</li> <li>الكفاءات البشرية موجودة</li> </ul>	للمطاحن عزوز منافسين محليين كثر ولهم مركزهم في السوق مثل الظهرة ، السفينة، عمر بن عمر ....



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>نقاط الضعف:</u></li> <li>- طرق الصيانة منعدمة</li> <li>- عدم اعطاء اهمية للمعلومات وخاصة بالنسبة للمستهلك</li> <li>- غياب كلي للتنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي</li> <li>- الاعتماد على النموذج التaylorي</li> <li>- ولد عدم احساس العامل بالمسؤولية والانتماء</li> <li>- عدم الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام فقط بالجانب التجاري</li> </ul>		
<p>تواجه المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية <b>ENIE</b> 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: <b>SONY</b>, <b>PHILIPS</b>, <b>Condor</b>, <b>Samsung</b>.... وكلهم منافسين اقوياء</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>نقاط القوة:</u></li> <li>- الجودة العالية للمنتجات</li> <li>- طريقة البيع بالتقسيط عبر الخدمات الاجتماعية وهذا ما يساعدها في بيع كمية اكبر من المنتجات</li> <li>- تحظى منتوجات <b>ENIE</b> بسمعة جيدة وسط المستهلك الجزائري</li> <li>- الأسعار مناسبة مقارنة مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري بسبب انخفاض تكاليف الانتاج.</li> <li>● <u>نقاط الضعف:</u></li> <li>- المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق</li> <li>- ارتفاع اسعار المنتجات مقارنة مع المنتوجات المنافسة خاصة <b>Condor</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع المنتجات التامة الصنع عبر كامل التراب الوطني بإتباع أحسن الطرق في التوزيع.</li> <li>- العمل على إضافة السمة المحلية على المنتج.</li> <li>- تمويل السوق الوطنية و المتاجر بالأجهزة و قطع الغيار الإلكترونية.</li> <li>- ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي</li> </ul>	<p><b>ENIE</b> شركة ذات الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وهيكلها التنظيمي</p>

<p>ان السوق الجزائرية في مجال العتاد الفلاحي تشهد منافسة اجنبية ولذلك يجب على المؤسسة مواكبة هذه الشركات من حيث التكنولوجيا.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>نقاط القوة:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الجودة العالية للمنتجات</li> <li>- الممول القوي المشهور بالتكنولوجيا العالية لمنتجاته سامبو</li> <li>- التكوين المستمر للإطارات نتيجة الشراكة والاتفاقية بين الطرفين</li> <li>- القوة والطاقة الشبابية لعمال سامبو</li> <li>- الدعم الفلاحي الذي يساهم في تصريف المنتج</li> </ul> </li> <li>● <u>نقاط الضعف:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسة جديدة وناشئة غالبية اطاراتها تنقصهم الخبرة.</li> <li>- المنافسة الشرسة التي تشهدها السوق العالمية</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتاج حصادة من نوع سامبو ذات تكنولوجيا عالية .</li> <li>- رفع القدرة الانتاجية وتغطية حاجات القطاع الفلاحي.</li> <li>- التصدير على المدى المتوسط</li> </ul>	<p><b>CMA SAMPO</b></p> <p>شركة مختلطة تمتلك 62% من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي (بامات) ومؤسسة صناعة العتاد الفلاحي و38% من قبل الشريك الفنلاندي سامبو</p>
<p>يعتبر مجمع حسناوي الرائد في السوق ومستوى المنافسة ضعيف لجودة منتجاته والسمعة الجيدة في السوق</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>نقاط القوة:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنوع في المشاريع</li> <li>- انشاء العديد من المشاريع المشتركة مع الأجنب</li> <li>- التحكم في ادارة المشاريع وتعزيز مكانتها في السوق</li> <li>- استقلالية في انجاز المشاريع المختلفة</li> <li>- مزيج النشاطات المتكاملة و انتاج مواد البناء حسب معايير دولية</li> <li>- يقوم بانتاج كل المواد الولية التي تحتاجها المشاريع وخاصة المشاريع السكنية.</li> <li>- له نظام تيلوري في عملية التسيير</li> </ul> </li> <li>● <u>نقاط الضعف:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة تنافسية</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التلبية التامة لمتطلبات الزبائن.</li> <li>- تعزيز مكانتها في السوق</li> <li>- التنوع في نشاطات المؤسسة</li> </ul>	<p><b>مجمع حسناوي</b></p> <p>مؤسسة ذات اسهم</p>

**الجدول 02: نتائج البحث<sup>1</sup>**

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 للملاك 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 للملاك اما الابتكار والتجديد فهو ايضا من صلاحية المالك ، اما راس المال العلائقي فهو مهم للشركة سواء كان ذلك مع زبائنهم او عملائهم الذين هم في الغالب اجانب الذين تستمد منهم المؤسسات الابتكار وتجديد 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 مؤسساتهم 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

<sup>1</sup> الجدول من اعداد الباحث

والإبداع، أما راس المال العلائقي فهو مهم أيضا بالنسبة للمؤسسات العمومية ويتجلى ذلك من خلال ايجابيات المدراء، وعلاقتهم مع الموردين الأجانب.

3- **الخلاصة:** ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإنه 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 استمراريتها 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.

### **المطلب الثاني: توصيات**

هي عبارة عن نموذج مقترح من اجتهاد الطالب لادارة 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 وعمالئها وزبائنها.
- ✓ توفير الجو المناسب للابتكار والابداع وحرية الأفكار، ومحاربة كل القيود التي تقتل الطموح والابداع.
- ✓ وضع قاعدة بيانات ممتازة للإحتفاظ 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؟
- ✓ تقييم الأصول الفكرية وكلفتها؟
- ✓ تصنيف قيمة الموجودات الفكرية حسب قيمتها واهميتها.

### المرحلة الثالثة: وضع إستراتيجية لبناء راس المال الفكري الحفاظ عليه واستغلاله

- ويتم ذلك من خلال طرح السؤال التالي كيفية تعظيم الأصول الفكرية؟ وكيفية ادارته؟
- ✓ تهيئة الموارد البشرية من خلال الاستثمار فيها، تنمية القدرات الابداعية مع شرح الفوائد الايجابية التي ستعود على الأفراد والمنظمة ككل.
  - ✓ تحسيس الأفراد بانتماءهم وأهميتهم للمنظمة لضمان الحفاظ عليهم.
  - ✓ تنظيم الأصول الفكرية من خلال الاهتمام بتعزيز عوائد استثماراتها من الأصول الفكرية.
  - ✓ التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية واعادة تنظيمها وفق هياكل مرنة تساعدها في ادارة راس المال الفكري.

✓ تكوين شبكات فردية ويطلق عليها انسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة، وتتميز هذه الشبكة بتفاعلات قوية.

اما ادارته فتم 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 والابداعية.

✓ 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 منتوجات جديدة متميزة عن منتوجات المنافسين في الجودة والسعر.
- ✓ خفض التكاليف.
- ✓ توسع الحصة السوقية.
- ✓ درجة رضا العملاء والزيائن.
- ✓ عدد براءات الاختراع.
- ✓ عدد المقترحات الابتكارية لتطوير المنتج .
- ✓ زيادة القيمة السوقية عن القيمة الدفترية اي ارتفاع قيمة الأسهم.
- ✓ توافق الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة، واذا كانت هناك فجوة يجب البحث عن اسباب القصور في ادارة راس المال الفكري سواء كان ذلك في راس المال البشري او التنظيمي او العلائقي.

### الخاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لاحظنا بأنه يوجد قصور واضح في مفهوم راس المال الفكري لدى فئات مجتمع البحث ، كما ان عدم وجود معايير ومؤشرات لقياس راس المال الفكري، يزيد من عدم الاهتمام به، 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 استمراريتها ومقاومتها للمنافسة الشرسة التي تشهدها هذه المؤسسات وبالتالي فان راس المال الفكري موجود في هذه المؤسسات وهي مهمة 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 العامة :

حاولنا خلال هذا البحث ابراز الاصول الفكرية و دورها في استمرارية المؤسسات و اوضحنا دور وخصائص الرأس المال الفكري من خلال شرح مكوناته حتى يمكن له خلق القيمة، بدراسة علاقته مع المتغيرات الحالية ،وبعد الدراسة الميدانية التي حاولنا تطبيقها في الجزائر ومعرفة اهمية رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية.

و المقابلات التي اجريناها توصلنا إلى اهمية راس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية وذلك عن طريق تحسين جودة المنتج وتوفيره بسعر يناسب إمكانية المستهلك الجزائري وجعل هذه المؤسسات الجزائرية قادرة على ان تنافس مؤسسات اجنبية.

## نتائج اختبار الفرضيات:

جاءت الدراسة في خمسة فصول نظرية وفصل تطبيقي للإجابة على إشكالية البحث التي اقترحنا بصدها الفرضيات التالية:

### الفرضية الاولى :

نصت هذه الفرضية على ما يلي: "ان قيمة راس المال الفكري كأصل غير ملموس يتجاوز قيمة الأصول المادية الملموسة".

توصلنا بعد البحث إلى النتائج التالية:

- 1- يمثل راس المال الفكري مجموعة من القيم الخفية للأفراد والشركات التي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة لتكوين الثروة .
- 2- ان هذه القيم غير ملموسة التي تشمل على مكونات بشرية هيكلية وعلائقية تساهم في انتاج افكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية ،وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة .
- 3- ان راس المال الفكري الذي يتمثل في مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية ،يمكن توظيفها و استثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين اداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة ابداعها.
- 4- كما انه من خصائص الاصول الفكرية ان لها مدة حياة غير منتهية ،تزداد وتتراكم باستعمالها .

5- يمكن قياس راس المال الفكري عن طريق الفرق بين قيمة المؤسسة السوقية عن قيمتها الدفترية و بالتالي القيمة الدفترية هي مجموع الاصول الثابتة او المادية للمؤسسة، اما القيمة السوقية فهي القيمة الكلية لأسهمها .

وبالتالي اذا كان الفارق ايجابي وان الناس يدفعون اكثر بكثير من القيمة الحقيقية للأصول الثابتة فانه يمكن القول بان راس المال الفكري يتجاوز قيمة الاصول المادية الملموسة .

### الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: " المؤسسة التي لا تتماشى مع التطورات، واعطاء اهمية واولوية للراس المال الفكري سوف يتعرض بقاءها واستمرارها للتساؤل".

وقد توصلنا إلى النتائج التالية :

1- ان الموارد البشرية هي المسؤولة عن القيمة في المؤسسة لذلك يجب تنمية كفاءات تلك الموارد من اجل تحقيق ميزة تنافسية .

2- ان الاصول الفكرية هي موارد ثمينة تحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الانتاج والخدمات و بالتالي تضيف قيمة المؤسسة.

3- ان راس المال الفكري يتسم بالندرة اي انه يحتوي خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة ابتكارات وإبداعات في وقت قياسي .

4- لايمكن تقليده مما يضيف للمؤسسة ميزة و بصمتها الخاصة بها.

5- ضرورة استعمال راس المال الفكري في التطبيق الفاعل لنظام ادارة الجودة.

6- اهمية وأبعاد راس المال الفكري من خلال البحث عن عنصر الابداع والابتكار المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفاءة للزبائن.

7- ان المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية، ولكي يتم تطبيق إستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الدور الذي تلعبه،

لأصول الفكرية كحماية تصميم المنتجات ،إضافة قيمة من خلال انتاج وتوزيع منخفض للتكاليف تحقيق سمعة في السوق ....

وكخلاصة لذلك فانه يجب على المؤسسة ان تتماشى مع التطورات والمتغيرات الحالية من خلال الاهتمام بالرأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه حتى تضمن بقاءها واستمراريتها .

### الفرضية الثالثة:

وكانت كما يلي: "ان رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو رأس المال الفكري، ويتمثل في المعرفة التي يتم تحويلها إلى قيمة".

و قد استنتجنا مايلي:

1- يمكن للمنظمة ان تحسن عملية ادارة رأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة وتخزينها وتنفيذها وتحويلها إلى ارباح.

2- تعد ادارة المعرفة كمارسة ادارية مدخلا اكثر تفصيلا وتهتم بخلق وامتلاك المعرفة على المدى القصير في حين، يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.

3- يعتبر الزبون مصدرا اساسيا من مصادر المعرفة حيث يمكننا من رصد تغيرات السوق وبشكل مبكر من خلال التغيرات في حاجات الزبون.

4- ان ادارة المعرفة احد الآليات المستخدمة في رأس المال الفكري، كما انها تمثل عملية تفاعلية تسعى المؤسسة من خلالها خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري.

وبالتالي يمكن ان نستخلص بان المعرفة تساهم في زيادة قيمة رأس المال الفكري والتي يبنى على اساسها، وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، معالجتها، نشرها وتنفيذها او استغلالها.

## الفرضية الرابعة:

والتي كانت كالتالي: " تبني المؤسسات الجزائرية للرأس المال الفكري يعتبر خطوة مهمة ام مجرد تكاليف على هذه المؤسسات".

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1. ان راس المال الفكري يعد مصدرا للابداع والابتكار، لذلك لا بد من بناءه وتطويره.

2. يتم بناء راس المال الفكري عن طريق استقطابه، صناعته، تنشيطه وفي الأخير يتم المحافظة عليه.

3. ان ظهور اقتصاد المعرفة هو السبب الرئيسي الذي دفع المنظمات إلى الاهتمام براس المال الفكري والاستثمار في الأصول غير ملموسة واعتباره اسلوبا استراتيجيا مهما لضمان بقاءها ونموها، وتعزيز المنظمة في بيئة تنافسية.

ونستنتج في الأخير بان راس المال الفكري هو حتمية ضرورية على المؤسسة في وقتنا الحاضر، يجب عليها ان تتبناه وان تستثمر فيه مهما كانت التكاليف، لأنه يساهم في بقاءها واستمرارها في بيئة تنافسية من مقوماتها المعرفة، ولكن إن احسنت استغلاله والحفاظ عليه، حتى لا تذهب هذه التكاليف سدا.

وكخلاصة لدراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

1. ضرورة الاقتناع بأهمية راس المال الفكري كخيار استراتيجي للمؤسسة للوصول إلى أهدافها، وكأداة تسييرية ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية والتميز بمنتجاتها وخدماتها، فلنجاح راس المال الفكري وليكون اكثر فعالية يجب على الادارة العليا ان تعطي اولوية لهذا المفهوم وتأييده له وتقديمه الدعم الكافي لنجاح تطبيق راس المال الفكري والمحافظة على الكفاءات وتخصيص ميزانية جيدة للبحث والتطوير، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، وتحسن العلاقات مع العملاء والزبائن.

2. يجب على المؤسسة معرفة الأصول الفكرية وغير الملموسة التي تساهم في خلق القيمة، ومحاولة تقييمها، ثم تصنيفها حسب اهميتها وقيمتها.
3. ضرورة الحفاظ على هذه الأصول ومحاولة وضع إستراتيجية ملائمة للاستثمار فيها، ادارتها والحفاظ عليها.
4. وفي الأخير يجب على المؤسسة ان تقوم بتقييم النتائج التي توصلت اليها من خلال تطبيقها لراس المال الفكري وإذا ما كان هناك توافق بين الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة والبحث عن اسباب القصور في ادارة راس المال الفكري.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### I- الكتب:

حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

1. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

2. سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة وراس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد124، ابوظبي، 2007.

3. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، ادارة الراس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، 2009

4. ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي ، عمان، 2009.

5. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوري المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2004.

6. عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

7. كريس اشتون، تعريب علاء أحمد اصلاح، تقييم الأداء الاستراتيجي...المعرفة والأصول الفكرية، بميك، القاهرة، 2001.

8. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2007.

9. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، 2005.
11. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2007.
12. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2008.
13. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
14. هاني محمد السعيد ، الرأس المال الفكري، دار السحاب ، القاهرة، 2008.
15. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.

### مذكرات ورسائل:

1. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه، 2012/2011

### المجلات:

1. اسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، الرأس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السادس 2009.

2. الهلالي الشربيني الهلالي، ادارة الراس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد22 ، 2011 .
3. توماس ستيوارت، راس المال الفكري،1997، ترجمة، اصدارات الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة
4. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص299
5. محمد عزات الحلامة، راس المال الفكري واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات العمال، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد19، 2009.

### المقالات:

1. اسامة عبد المنعم، راس المال الفكري واثره على منشآت الأعمال الصناعية دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، من موقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
2. بهاء زكي العزاوي، علاقة راس المال الفكري بادارة الجودة، 2009.
3. حاتم بن صلاح ابو الجدائل، راس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012.
4. سعد عبد الكريم الساكني، راس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه.
5. علي محمد ثجيل، سليمة طبايبية، دور التسيير الاستراتيجي للراس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة بغداد وجامعة قلمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين.



6. عيسى دراجي، الاستثمار في راس المال الفكري، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربيات للاقتصاديات الحديثة، 2011.
7. عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، اساليب قياس والافصاح المحاسبي عن راس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية.
8. عيسى دراجي، الاستثمار في راس المال الفكري، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقصاديات الحديثة، 2011.
9. عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
10. فرعون محمد، محمد ليفي، الاستثمار في راس المال البشري كمدخل حديث لادارة الموارد البشرية.
11. ناظم جواد، تحليل الرأس المال الفكري كاداة إستراتيجية، جامعة بغداد كلية العلوم الاقتصادية والإدارية.
12. محمد عزات الحلالمة، سامي فياض، العزاوي، راس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed bounfour, le management des ressources Immatériel ,maitriser les nouveaux leviers de l'avantage competitif, dunod, paris, 1998.
2. Christian pierrat, bernard martory, la gestion de l'immatériel, edition nhahan, paris, 1996.
3. Cigref , capital immatériel, 2006.
4. Imed boughzala , jean louis ermine, management des connaissances, paris, 2004.

5. Olivier avril, comment evaluer le capital immateriel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise20, 2006.
6. Pims/imi, panorama de l'industrie communautaire 1995-1996
7. Thomas a.stewart, intellectual capital, currency & doubleday, 1997.

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université abou-bekr belkaid

جامعة

tlemcen

أبو بكر بلقايد

Faculté des sciences

كلية علوم الاقتصاد

économique et de gestion

والتسيير تلمسان

هذه الاستمارة من إعداد الطالبة زلماط مريم

تحت إشراف البروفيسور كرزابي عبد اللطيف

(استاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان)

لتحضير رسالة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية

في إطار القيام بدراسة ميدانية حول دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة،  
نطلب من سيادتكم المساعدة وذلك بالإجابة عن هذه الأسئلة، ولكم منا فائق الاحترام  
والتقدير.

المقابلات الشخصية مع بعض مديري الإدارات :

1) ما مفهوم وأهمية راس المال الفكري في المؤسسة:

• هل تقوم الإدارة العليا بتقديم الدعم الكافي لعمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

لا  نعم

• هل تحرص الإدارة على تقديم مكافآت فورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به؟

لا  نعم

• يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:

( ) لسعي نحو استقطاب العاملين ذوي المهارات التقنية والقدرات الابداعية.

( ) تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية.

( ) تطوير وتحديث نظم المعلومات بالمؤسسة

( ) دعم أنشطة البحوث والتطوير بالمؤسسة

( ) الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين

• هل يعتبر راس المال الفكري من العوامل المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة؟

لا  نعم

• هل تحاول الإدارة العليا تقدير قيمة راس المال الفكري المتاح لدى المؤسسة

لا  نعم

• هل هناك صعوبات في قياس راس المال الفكري للمؤسسة؟

لا  نعم

● في ماذا تتمثل هذه الصعوبات؟

.....  
.....  
.....  
.....

● ما هي برايك العوامل التي تحد من كفاءة ادارة راس المال الفكري في المؤسسة؟

( ) عدم تشجيع المبدعين والمبتكرين

( ) ضعف برامج التدريب الابداعي

( ) صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين

( ) صعوبة قياس راس المال الفكري

( ) قصور في أنشطة البحث والتطوير

● ما هو العنصر الأكثر اهمية ضمن مكونات راس المال الفكري بالمؤسسة؟ ولماذا؟

( ) راس المال البشري

( ) راس المال الهيكلي

( ) راس المال العلائقي

● هل يمكن لادارة الموارد البشرية ان تساهم في تنمية راس المال الفكري من خلال:

( ) وضع نظام فعال لمكافحة وتحفيز المبدعين

( ) تصميم وتنفيذ برامج تدريبية غير تقليدية

( ) التخطيط الدقيق للموارد البشرية ذات القدرات الابداعية

● هل تنظر إلى النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على انها تمثل:

( ) عبء على المنظمة يحقق مردود ضعيف

( ) نفقات استثمارية تدر عائداً كبيراً للمنظمة

• ما هي اسباب اللجوء للتدريب في المؤسسة؟

( ) لانخفاض في الأداء

( ) لحدوث مشكلات طارئة في العمل

( ) لاكتساب العاملين مهارات جديدة

( ) لاعداد وتاهيل العاملين الجدد

( ) لتنمية القدرات الابداعية للعاملين

( ) لاستنفاد الميزانية المخصصة للتدريب

• ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للتدريب؟

( ) مناسبة تماماً ( ) مناسبة ( ) غير مناسبة

• ما مدى مناسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؟

( ) مناسبة تماماً ( ) مناسبة ( ) غير مناسبة ( ) لا يوجد ميزانية

• هل تسعى المؤسسة إلى تغيير هيكلها التنظيمي للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على المعرفة؟

( ) نعم ( ) لا

• ما هي المعايير والمؤشرات المقترحة من وجهة نظرك في تقييم راس المال الفكري؟

.....  
.....

.....

.....

معلومات عامة:

..... المنصب المشغول من طرف المحيب ●

..... تعليقاته ●

.....

.....

.....

المقابلات الشخصية مع بعض الفئات الأخرى: (الجهود المبذولة في الاستثمار في راس المال الفكري والمحافظة عليه)

### 1) للاستثمار في راس المال الفكري:

لا	نعم	
		• هل تبحث المؤسسة عن اصحاب المؤهلات والخبرة وتجذبهم للعمل لديها؟
		• هل تسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها؟
		• هل تقوم بارسال العاملين إلى خارج البلاد من اجل الاطلاع على المستجدات العلمية؟
		• هل تنفذ الادارة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل؟
		• هل تشجع الادارة على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها؟

### 2) للمحافظة عليه:

لا	نعم	
		• هل تسعى الادارة إلى تكوين علاقات جيدة ايجابية مع العمال لديها؟
		• هل تمنح الادارة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والابداع؟
		• هل تتعامل الادارة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة؟
		• هل تبذل الادارة اقصى جهد من اجل الحفاظ على العاملين المتميزين اصحاب الاختصاص والخبرة؟

• هل يتم تقييم العاملين على اساس:



ما يبذلونه من جهد علمي ( )

ما يبذلونه من جهد عملي ( )

ما يبذلونه من جهد في الحضور ( )

ما يبذلونه من جهد علمي وعملي ( )

### 3) معلومات عامة:

● المنصب المشغول من طرف

المجيب.....

● تعليقاته.....

.....

.....