



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شط العرب
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم إدارة و تسويق النفط و الغاز

إدارة رأس المال الفكري

مدرس المادة
م.م ماجد قاسم سعدون

المرحلة الثالثة – الفصل الدراسي الأول
2027- 2026

الفصل الاول

أولاً: المهمات المرغوبة لوظيفة الموارد البشرية

لأجل زيادة قوة وظيفة الموارد البشرية لابد أن تتحول من إدارة الجوانب الروتينية في العمل، وتنظيم القرارات الإدارية ذات الصلة بشؤون العاملين إلى الإشراف على إختيار الأفراد الجدد وتطوير العملية التدريبية وتحسين برامج العمل... إلخ، فالتغيير المطلوب على أية حال، يشير بطريقة أو بأخرى أن كل نشاط من أنشطة الموارد البشرية ينبغي أن يساعد المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر على خدمة الزبون وزيادة قيمة أسهمها في السوق فإذا أردنا لإدارة الموارد البشرية أن تتغير فهل ستتغير لوحدها؟ هذا هو أحد الأسئلة المهمة التي يجب طرحها هنا. الجواب بالتأكيد لا، في الواقع إن عملية التغيير المطلوبة يكون مسؤولاً عنها رب العمل و /أو الإدارة العليا، ذلك لكونهم هم المسؤولون عن تحقيق أهداف المنظمة في عمليات التنفيذ وتحقيق النتائج. كما أنهم يعدون المسؤولين أمام المساهمين أو الدولة لتحقيق الربح الاقتصادي أو الخدمة المجتمعية، وأمام الزبائن لإنتاج الأفضل و أمام العاملين لتوفير العمل ذو القيمة والمعنى، وهذا يعني من جانب آخر أنه يتوجب صهر إدارة الموارد البشرية بالعمل الفعلي للمنظمة وجعلها قريبة منه. ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الإدارة العليا مناصرة للموارد البشرية ومشاركتها في نجاح المنظمة

واعتبارها جزء من مسؤولياتها وهذا بالتأكيد يعني بالضرورة إعادة فهم وتشكيل هذه الإدارة بغرض تحقيق النتائج المرغوبة وبطبيعة الحال، إن هذه العملية المطلوبة ستكون مختلفة من منظمة الى الأخرى، ولكن تبقى النتيجة واحدة، وبهذا يكون السؤال الذي طرحناه في مدخلنا للموضوع والذي هو هل يمكن الاستغناء عن وظيفة الموارد البشرية؟

ثانياً // تحديات القرن الحادي والعشرين

السؤال الآخر الذي يسال هنا يأتي بشكل معاكس تماماً لما تم طرحه سابقاً الذي يفيد لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر أكثر من السابق؟ فنحن إذ ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين يبرز إهتماماً من قبل الأفراد والجماعات والإتحادات النقابية والمنظمات في جميع قطاعات المجتمع لأجل التخطيط لمواجهة ما يخبئه هذا القرن فالمنافسة ضرورية لتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الكلف من أجل التمكن من البيع بأسعار منافسة وها هو بالضبط ما يتطلب موارد بشرية مدربة ملتزمة وأن ذه المهمات ليست عادية يمكن للتدريب ان يؤديها، ولا للتحفيز الذي يجب أن يقدم للعاملين، ولكن فقط يمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وبخاصة في مجال سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية وبحيث تستند على ما يأتي:

- أن هذه السياسات لا يكون أمدتها قصيرة
- يجب أن تكون مرتكزة على قيم إدارية فاعلة موجودة لدى الإدارة العليا ابتداءً، وأن مثل هذه القيم لا تكون فقط عملية تثبتت لها بل هي عملية إيمان وعقيدة
- ينبغي أن تكون السياسات مترابطة هدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والأرباح من جهة وتطوير العاملين من جهة أخرى. إن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تواجه ستة تحديات خطيرة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها، ولمواجهة هذه التحديات ينبغي على هذه المنظمات أن تحدد لنفسها مجالات وتخصص لها إمكانيات جديدة، والسؤال الفرعي الذي ينبثق هنا هو من المسؤول عن هذه التحديات والجواب كل فرد في المنظمة مع الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المساعدة لمواجهة هذه التحديات التي تعد تحديات تنافسية، والتي تتمثل بها يأتي:

١. العالمية

لقد ذهبت تلك الأيام التي كانت معظم المنظمات تصنع منتجاتها داخل البلد وتصدرها إلى الخارج، فمن التوسع السريع للأسواق العالمية صار المدراء يكافحون لأجل الموازنة بين إحتياجات التفكير عالمياً والتنفيذ محلياً

وهذا ما يجعلهم أن يضطروا لنقل الأفراد والأفكار والمنتجات والمعلومات من جميع أنحاء العالم لكي تسد الحاجات والرغبات المحلية، كما يتوجب عليهم الإنتباه للمقومات الجديدة والحبوية على صياغة الاستراتيجية وتحديد المواقف السياسية المتغيرة

ومواجهة النزاعات التجارية العالمية، والتعامل مع أسعار الصرف المتقلبة وتبادل العملات والثقافات المتنوعة وكذلك يتوجب عليهم الإلمام أكثر بأساليب التعامل مع الزبائن من البلدان الأخرى والتجارة العالمية والمنافسة الحادة أكثر من ذي قبل وباختصار أن العالمية ستتطلب من المنظمات أن تزيد من قدراتها على التعلم والتعاون وإدارة التنوع والتعقيد والغموض

٢. الربحية من خلال النمو

خلال العقد الماضي اخذت معظم المنظمات، تتخلص من خسائرها اومظاهرها السلبية باتباع أساليب التعليم والترشيق، وإعادة تصميم الأعمال، والاندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف وحيث أن مثل هذه الأساليب قد تم الانتباه لها واصبحت متقدمة وبالتالي هذا ما جعل الإداريون يلجؤون للجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهي زيادة الدخل لغرض النمو. إن عملية النمو لها متطلبات معينة ملزمة بها المنظمات التي بدورها لابد أن تطمح الى كسب زبائن جدد وتنتج سلع جديدة، وبحيث تكون مبدعة ومبتكرة على الدوام، مع أهمية تشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغييراته السريعة، ومن المؤكد أن المنظمات التي تسعى إلى النمو من خلال الاندماج والإكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها أن تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة

٣. التكنولوجيا

من الفيديو إلى الإنترنت، فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر واسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال و تحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا في السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصوراً عالياً حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيوياً ومنتجاً في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحى الخبرة وان يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعبارة أخرى قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لهم

٤. التغيير، التغيير ثم المزيد من التغيير

ربما أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها وهنا يتوجب على إدارتها أن تتعلم بسرعة وصور متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية و /أو إكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين مع أن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل

٥. رأس المال الفكري

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والإستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا، وكما قد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في اساليب خدمة الزبائن فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة في التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب و تطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة)وبنائه وإستثماره والمحافظة عليه

٦. رأس المال الاجتماعي

يمثل هذا التحدي حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين والثقة فيما بينهم والفهم المتبادل للقيم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات التي تلزم اعضاء شبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني السكن للغاية وبمعنى آخر إن تحدي راس المال الإجتماعي سيعامل مع كيفية سعي المنظمات، أن تعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون،سوية سعياً إلى تحقيق أهدافها

وبالتالي العمل على إنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض إن التحدي الجديد يمثل بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس المال الإجتماعي وتطهير المنظمات من سلبيات التوجه نحو

الفردية وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تنصف بالحركية والتعقيد أو حمايتها من الفوضى والدمار والضياع ولذلك بات بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين أساسيتين تمر بها المنظمات امراً في غاية الصعوبة والأهمية في نفس الوقت، وبخاصة إذا تم الأخذ بنظر الاعتبار كثرة أولئك الأفراد الذين يعملون بإتناء ضعيف والتزام واطيء وعلى وفق ما يشاؤون هم وليس كما تشاء منظماتهم.

ثالثاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

التحديات الستة المذكورة آنفاً تساهم مساهمة فعالة في تعريف المنظمة المخاطرة الانحدار ومن ثم الموت المؤكد خاصة إذا قلت الاستفادة من الفرص التي تتاح للمنظمة والسلاح الوحيد الذي بقي هنا هو عملية التنظيم الملائم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة عاجلاً أم آجلاً سيكون من الممكن معرفة اساليب التنافس التقليدية وتخفيض الكلف واستخدام التكنولوجيا وتسعير المواد وتوزيعها، ولكن ستبقى الساحة مفتوحة للمنظمة المبدعة والمتعلمة في الاقتصاد الحديث سيعتمد النجاح على قدرات المنظمة في السرعة أو الإستجابة والحركة والتعلم وكفاءة العاملين فيها والمنظمة الفاعلة، هي التي تكون قادرة بسرعة على وضع إستراتيجية موضع التطبيق وفي إدارة العمليات بكفاءة وكذلك في تعظيم إسهامات العاملين والتزامهم وفي خلق الظروف المناسبة لعملية التغيير المستمرة إن الحاجة لتطوير تلك القدرات تجعلنا أن ندخل لتوضيح الدور الجديد للإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن الآتي

١. أن تشارك في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

نحن لا نقول هنا إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعد إستراتيجية المنظمة فهي من مسؤولية فريق الإدارة العليا الذي يكون مدير الموارد البشرية واحداً من أعضائه، ولكي تكون وظيفة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا فعلى المدراء أن يشاركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات التي تفترض أن تتناول أربع جوانب هي

- أ_ اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال، هنالك العديد من نماذج العمل المتطورة التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال

،قد حدد خمسة عناصر أساسية في الإستراتيجية، الهيكل المكافآت، العمليات، الأفراد (Star 5 Jay Galbrath) (فمثلاً نموذج هي: الإستراتيجية، الهيكل الأنظمة، النمط s7) (إلى وجود سبع عناصر Mckinsey & Company) ((وأشار نموذج الإدارية المهارات الأفراد، والقيم المشتركة. من المهم إختيار النموذج الأفضل الذي يجعل من تصميم المنظمة واضحاً، إذ أن هذا الوضوح يساعد الإدارة في فهم كيفية عمل المنظمة، وما الذي يعيق عملية تنفيذ الإستراتيجية، وما هي الأشياء التي تقف في طريقها. وإلى جانب ذلك فقد تفكر الإدارة العليا أن الهيكل هو الأهم في تحريك النشاطات وتوجيه القرارات، وقد تمهل الأنظمة والمهارات أو قد تفهم المنظمة أهميتها وقيمها فقط ولا تنتبه، بشكل كاف، لتأثير الأنظمة على كيفية إنجاز الأعمال فعلياً

- ب. على الإدارة العليا أن تطلب من إدارة الموارد البشرية لعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة، وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ فالخطط التنظيمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن أن تفيد في مساعدة المدراء الآخرين على تعيين أي المكونات في المنظمة يجب أن تتغير لكي يسهل تنفيذ الإستراتيجية، وهنا تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة المرشد التحديد ورسم الخطط الملائمة من حيث الثقافية، الكفاءات التوجيه المكافآت، إجراءات العمل، والقيادة

وتسأل هذه الإدارة فيها بعد نفسها هل أن ثقافة المنظمة تلائم أهدافها الإستراتيجية؟ وهل تتوافق مع كفاءاتها، وهكذا

- ج. والدور الثالث للموارد البشرية بصفتها شريكاً إستراتيجياً

هو تحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي التي تدعو الحاجة إليها وبعبارة أخرى أن مدراء الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلاً، أو في أنظمة المكافآت والتقييم

وعلى نفس المنوال إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلاً تنظيمياً قائماً على أساس فرق العمل فإن إدارة الموارد البشرية ستكون المسؤولة عن لفت إنتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل.

• بد. وأما النقطة الأخيرة: فعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع الأولويات والأسبقيات الواضحة

ففي أية لحظة قد يكون لدى خبراء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات مثلاً الدفع على أساس الأداء فرق العمل ، الشاملة، خبرات تطوير التعلم على العمل الفعلي، ولأجل الارتباط الحقيقي بنتائج العمل فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تقيم كل مبادرة وتحدد أياً منها تتوافق حقاً مع تنفيذ الاستراتيجية؟ أياً منها يجب الاهتمام بها بشكل عاجل؟ وأياً منها يمكن أن يؤجل تطبيقها؟ وأياً منها ترتبط حقاً بنتائج الأعمال. وعندما تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً، فإن ذلك يعني قيامها بدور مميز تماماً يتطلب مهارات وقدرات جديدة تنظم إليها لكي تجري تلك التحليلات المعقدة التي تتطلبها عملية

٢. أن تصبح خبيراً إدارياً

تم إعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا وبحيث تحسن من الكفاءات وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها فضمن وظيفة الموارد البشرية هنالك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في الكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل فمثلاً تقوم إحدى المنظمات بإنشاء برنامج أوتوماتيكي أو آلي للتعيين بحيث يستطيع الأفراد الجدد التعيين بدون إستعمال الأوراق ومنظمة أخرى تستخدم التكنولوجيا لإختيار أفضل المتقدمين للتعيين. ومنظمة أخرى توجد لوحة أخبار الكترونية تتيح للأفراد الجدد الإتصال بالإدارة العليا لأغراض التعيين، ففي الحالات الثلاث يتحسن عمل الموارد البشرية وتقل الكلف من خلال حذف الخطوات الزائدة غير الضرورية أو عن طريق رفع مستوى التكنولوجيا، ويمكن خبراء الموارد البشرية أن يبرهنوا كذلك على صورتهم الجديدة عن طريق إعادة التفكير بطريقة أداء الأعمال في المنظمة ككل بحيث يمكنهم تصميم أنظمة تسمح للأقسام بأن تشارك في الخدمات الإدارية، وبإمكان الموارد البشرية أن تكون مركزاً للخبرة بحيث تقوم بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلاً أو عن العمليات التنظيمية، وهنا سيكون عملها ليس منصباً على دور توفير الأموال للمنظمة وإنما لتحسين موقفها التنافسي أيضاً، ولكي تكون الموارد البشرية خبيرة في الإدارة فإن ذلك يتطلب بعض المعرفة في إعادة هندسة وتصميم العمليات

٣. أن تكون مناصرة للعاملين

إن متطلبات العمل في الوقت الحاضر أكثر مما كانت في السابق، فالعاملون أخذ يطلب منهم أن يقدموا الكثير مقابل إعطائهم القليل، ففي سبيل المثال، أن قود العمل القديمة كانت تتضمن ضمانات، تفوق العاملين والترقيات المستمرة في حين أن العقود الحالية ظلت تتضمن فقط الوعود الكاذبة غير الموثوق بها وبها أخذت تؤثر على أدائهم كرد فعل عليها، وأصبحت علاقتهم بمنظمتهم علاقة تجارية خلال ساعات العمل فقط، وهذا النوع من المشاركة غير الكاملة للعاملين في قمة الفشل التنظيمي ولا (يمكن بالتالي للمنظمات أن تستمر في البقاء ما لم ينشغل العاملين فيها ويندمجوا بشكل كامل في العمل والعاملون المندمجون أي أولئك الذين يعتقد بأنهم مقيمون) يشتركون في الأفكار ويعملون بجهد أكثر من الحد المطلوب، ويرتبطون بشكل أفضل مع الزبائن، ومن هنا يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بحيث يجب إعتبارهم مسؤولين عن إبقاء العاملين مندمجين في عملهم، ويشعرون دائماً ملتزمين تجاه المنظمة، وأن يشاركوا في الأداء والعمل بشكل كامل. في الماضي القريب منعت الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك الاندماج والالتزام عن

طريق تلبية الحاجات الإجتماعية للعاملين كالرحلات والحفلات والمخيمات، وغير ذلك. في حين الدور الجديد ألغى مثل هذه الجوانب بحيث يجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه و تدريب جميع العاملين وبها يرفع معنوياتهم، وبالإضافة إلى أن تكون صوت العاملين المسموع في مناقشات الإدارة العليا، وأن توفر لهم الفرص لأجل النمو الشخصي والمهني، فعلى سبيل المثال تقوم إدارة الموارد البشرية بإخبار الإدارة العليا بأن ٨٠% من العاملين يشعرون بهبوط المعنويات بسبب عمليات تقليص عدد العاملين التي جرت مؤخراً، وهذا عمل مفيد، ولكن الأكثر من ذلك أن تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تثقيف

الإدارة العليا والعاملين معاً حول أسباب هبوط المعنويات وهنا ستكون الإدارة بمثابة المرآة التي تعكس وتعرف الإدارة العليا بمشاكل العاملين، وتكون مناصرة لهم أمامهم وأنهم على ثقة بأنها تقوم بتوصيل أرائهم عند إتخاذ أي قرار يتعلق بهم، ومثل هذا الدفاع سيكون عالقاً في ذهن العاملين خاصة أنهم يعلمون أن إدارة الموارد البشرية هي الصوت المعبر عنهم قبل أن يوصلوا وجهات نظرهم إليها

٤. أن تصبح إدارة للتغيير

إن الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية على الإستجابة بسرعة للتغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير، وإدارة الموارد البشرية ستكون لديها مسؤولية رابعة وهي وظيفة بناء قدرات للمنظمة على تبني التغيير والإستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وأنها قد طورت وتمددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البث أو الإستمرار بها وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية، إن التغيير يخيف العاملين ويجعلهم غير قادرين على القيام بأي عمل، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الإستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة بشأن الإمكانيات التي ستتاح، وكيف؟ والإجابة تكمن -في إستعمال النموذج المطروح في الجدول (١/٢) الذ الأمريكية، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تقدم مثل هذا النموذج وتوجه المناقشات في ضوء GE (يستخدم من قبل شركة الإجابة على مجموعة الأسئلة الظاهرة فيه، وكذلك النموذج يجب أن يكون أداة إدارية تقودها الموارد البشرية، فهي تساعد على تحديد عوامل النجاح من أجل التغيير، وتقييم مواطن الضعف والقوة فيما يخص كل عامل ربما يكون من أهم وأصعب التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها

:ولأحداث هذا التغيير بشكل ناجح بمساعدة إدارة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات الأربعة الآتية

- أ. يجب عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة
- ب. يجب عليها بيان لماذا يعتبر تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح المشروع العمل
- ج. يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، وكذلك مقياس الفجوة أو الهوة بين الإثنين
- د. يجب عليها أن تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة

وأخى أر إذ ما أريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر وتحدث التغيير الحقيقي يجب أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة وتكتسب الشيء الذي تفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الإحترام التقدير. التغيير يبدأ الأمريكية أستخدام هذا النموذج في التغيير لتأشير عملية GE (بأسئلة :من، لماذا، ماذا، وكيف. قسم الموارد البشرية في شركة التحول فيها

الفصل الثاني

تمهيد يتناول هذا الفصل موضوعاً في غاية الأهمية، فهو من جانب يدخل في تحديد بدايات ظهور رأس المال الفكري

، من حيث الخوض في هل كانت البداية مباشرة نحو المصطلح، أم هناك حقبة زمنية سبقت ظهوره (Intellectual Capital) وكان هو أمتداداً طبيعياً لها؟ وهل حدثت تطورات على هذا المصطلح وإلى أين أوصلتها؟ وهل جرت محاولات أجتاز لها هذا المصطلح لتكون أمتدادات جديدة و ما هي؟ وأما الجانب الآخر، فإنه يتعامل مع تحديد مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته لمنظمة الأعمال فضلاً عن التوصل إلى أن كانت له أدوار معينة يؤديها، وتفرض تلك المنظمة عليه، والتعرف على مداخل دراسته في ضوء فلسفات الباحثين والمفكرين. بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو الآتي المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

٢٠٠٢ في أثناء عملي في مشروع تطوير معمق للموارد البشرية لأحدى الشركات الضخمة قبل ، (Mickinglay) (قال بضع سنوات، طلب مني جمع منظور تاريخي عن حركة الموارد البشرية وكان ما وجدته مذهش لي، واذ عملت كمتخصص في الموارد وعد هذا درساً قيماً لي، فمع تقدير أفضل لماضيها، نكون

، البشرية لسنوات عدة، ولكن كان لدى القليل من الوعي بتطور هذا الحقل

، مهينين أفضل لبناء الموارد البشرية للمستقبل أو مثل هذا الطرح هو الذي حفزنا لتقصي بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية ،٢٠٠١ في (Nordurm & Eribson) (والتي كانت إضاءاتها تحديداً في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين. إذ قال فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة William Pelly (هذا الصدد أنه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال Value of Warkets) (العاملين Adam) واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام (١٧٧٦ أشار Human Capital) (البشري في كتابه الموسوم «ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد Smith (Petty & Cuthrie) (الأجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في ادائهم لمهامهم ،١٨٩٠ على الاستثمار في البشر بقوله «أن أؤمن (في عام Alfred) (Marshall) (١٧٦: ٢٠٠٠) وأكد الاقتصادي المعروف ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشارة (الحبيب (٣٦: ١٩٨١، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحني إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحني خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد (مع تغيرات العصر. ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، وجاء عام عندما أدخل Irving Fisher (١٩٠٦) اليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي بنظرية رأس المال Schultz & Mincer (رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينيات توسع البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، أخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وادوات قياسه، ومما وفر ذلك تفسيرية لظواهر الاقتصاد الكلي و الجزئي: (٣)

٢٠٠١ وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري ، (Nerdm & Tribsyn) (١١: ١٩٦٤، Becker) (أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي. فقد ميز

: (بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد. وأما ٨٢٧ فصنف رأس المال إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع

(Bliing)، ١٩٧٦

المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة ومن كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وادائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى ماهر، شبه ماهر، غير ماهر... الخ) ومن ثم تحديد

لفئات (Fleenor & Callahan, 1998) (مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف، ويتفق هذا التوجه مع تصنيف الأفراد والمبين في الشكل). (٥ - ١) وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال العادي. وأخى أُر يمكن القول بأن موضوع «رأس المال البشري» يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر Ulrich , Quinn el 1995: 7, (al)، ((المنطقي لدراسة موضوع أرس المال الفكري، ومما يؤيد ذلك نتائج دراسات اللتين أشرنا أن رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري. فضلاً عن ذلك ما توصلت إليه 15: 1998 دراسة (العنزي) ٢٠٠٦، من كون رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري، بدليل أنه يتكون، أما نتيجة لفئات الأفراد (Fleenor & Callahan) للتعليم الرسمي، أو معلومات مستقاة من التدريب (شكل ٥ - ١ مخطط)

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشي من البطء، إلى انالموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيس وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد شيء من الدراسة تمكن من (Hiroyuki) (لأرباحها، ففي عام ١٩٨٠) (الاحظر) تحديد سبب هذا التباين، وعزا إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج

، باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن مدير (Ralph Stayer) ((وبعضد الرأي السابق. (Harrison & Sullivan (2000) | وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة للأطعمة بقوله في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، وأهم موجودات (John Son Ville) (شركة المنظمات و المجتمع. واما الان فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد اهم ١٩٩٧ :٥ (العنزي، ٢٠٠١، وفي عام ١٩٨٦) (Stewart) (مكونات الثروة القومية واعلى موجودات الشركات (The Know) («و هو مدير شركة نشر صغيرة كتابة باللغة السويدية عنوانه «شركة معرفة كيف - (Karl-Eric Sveiby) - How Company - أذ أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية ادارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي How Company - من جامعة كاليفورنيا (David Teece) ((١٩٨٦ كذلك قام الأستاذ (وفي عامSveiby) لبقاء الشركة ونموها، ١٩٨٦ : ١٣ بكتابة المقالة الموسومة «الإفادة من الابداع التكنولوجي» اذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد الى نتائج وخبرات شركات غنية في هذا المجال (اي الابداع) وكان من أهم الخطوات ضرورة (١٩٨٦ : Teece 285) (تعليم المديرين أولاً. ومن ثم تعليم افرادها تبعاً لآليات استخلاص العوائد من الابداع ،و هو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا (Patrick Sullivan) ((١٩٨٩ أنشأ (ولأول مرة نشاطاً استشارياً قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الابداع من وجهة نظر تجارية ٢٠٠٠ : ٣٣ وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنوياً لجهود هذه المرحلة ، (Harrison & Sullivan) المشار اليه أنفا في بداية المرحلة، ولأول مرةRalph Stayer، (تمثل بثلاث حوادث، أولها عام ١٩٩٠ عندما أطلق) ١٩٩١ مقالة بعنوان «القوة» (Stewart) (٥ : ١٩٩٧ وثانيها عندما نشر (Stewart)، («مصطلح رأس المال الفكري ١٩٩١) ايضاً وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (وثالثها عامBrain Power) ((«الذهنية ٤٨ عاماً والحاصل) (البالغ من العمر في حينهLeif Edvinsson) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيدSkandia) ١٩٩٤، وهنا يلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية Stewart ٤ : (من جامعة كاليفورنياMBM) (على شهادة الماجستير ،التي ابتدأت في الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة منراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها. وزيادة عوائدها، والبحث كثي ار الى ولادة مفهوم جديد خرج عام ١٩٩١) وهو رأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض ١٩٩١ : ١١ عندما قال "أن رأس المال الفكري بمعنى (Stewart) (الأفراد في الشركة. ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره آخر هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة. المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية

قريب منتصف التعيينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام (١٩٩٣) اهتمت شركة (Dou) كمدير (Gordon Petrast) (التي أهملت سابقاً واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت لهذا الغرض السيد Edvisson, Retriush (١٩٩٤) (اتفق كل من) (وفي عام 1999: 15) (Yakhelf & Merling) (أقدم للموجودات الكلية & Sullivan

على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات

لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية إدارته وعلى هذا الأساس عقد في كانون الثاني من عام (١٩٩٥) هذا الاجتماع، وأنضمت إليه ثماني شركات من أصل اثنتي عشر شركة (أي ٦٧% من مجموع الشركات) و عرف الاجتماع المذكور بـ «إدارة رأس وتضمن جدول الأعمال عدداً (ICM) (ويرمز إليه اختصاراً Intellectual Capital Management) («المال الفكري من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرائق استخراج القيمة منه وخرج المؤتمر بجملة من التوصيات والموجهات التي سيشار إليها لاحقاً ضمن الدراسة الحالية وفي عام (١٩٩٥) اشرفت للاستشارات الأعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (Arthur) Anderson منظمة (أرثر اندرسون

American Productivity & Quality

وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح، على ندوة صيرورة للمعرفة أو الحاجة لها (Center))

Knowledge Imperative

شارك فيها) (٤٤٧ فرداً، والتي فيها) (٥٣ بحثاً عن المعرفة و تقييم ادارة المعرفة المسجلة تجارياً. وقدمت منظمة) ٢٤ سؤالاً تسعى الي اكتشاف مساهمة العاملين في رأس المال الفكري) (أداة لتقييم ادارة المعرفة تتكون من (Arthur) وتستغرق عملية الاكتشاف أسبوعين، ويستخدم لتطبيق الأداة المذكورة عدة وسائل منها: الورشة، المقالة مع أي فرد بدءاً من ١٩٩٧ : ٢ - (شهد عام) (١٩٩٩ انعقاد الندوة الدولية للرأس المال ، (Jeffers) (الإدارة العليا، وانتهاءً بالعاملين التشغيليين ،الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرائق قياسه، ومستوياته وأبعاده. وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها. وفي كانون الثاني عام) (٢٠٠١ عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي المدة الممتدة بين (٢٠٠٠ الى) (٣٠ حزيران عام)، (٢٠٠٠ وبين (٤ الى ٥ ايلول) عام ٢٠٠٣ عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته وفي العراق كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة (العنزي) (٢٠٠١ الموسومة رأس المال ،الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، والتي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومستلزمات تطويره، ومتطلبات صناعته. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها أن تطبيق المنظمات للأفكار التي جاءت بها، يعني حصولها على نتائج مرضية تتجلى في الأفكار الجديدة، واتباع الأساليب الافضل والكفاءة الإنتاجية الأعلى. وعلى أساس تلك الدراسة الرائدة، كتبت في العراق) (٩ رسائل ماجستير ودكتوراه للمدة (من ٢٠٠١ الى،) (٢٠٠٦ أي بواقع) (٥. رسالة سنويا وهي نسبة مشجعة مقارنة بالإنتاج المعرفي للكثير من البلدان في مجال الرسائل الجامعية في موضوع واحد، فضلاً عن أن اضعاف هذا العدد من الرسائل يكتب بها الان في العراق... والرسائل الست، هي (عبيد ٢٠٠٢، صالح)، (٢٠٠١ بني حمدان)، (٢٠٠٢، سلمان) (٥٢٠٠، النوري)، (٢٠٠٥، المشهداني) (٢٠٠٥)

وتأسيساً عن ذلك فان الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الاساس على ايجاد نظرية لرأس المال الفكري، وقبل أن يدلي الباحثين بالأدلة الداعمة لذلك

لابد من تعريف النظرية

لتكون بمثابة مؤشر حكم وتقويم على الأدلة التي ستقدم. فالنظرية تعني «مجموعة من Theory))

الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية «وفيما يأتي استعراض أدلة نظرية رأس المال الفكري، فإنها:

١- اعتمد مصطلح «نظرية رأس المال الفكري من قبل عدد من الكتاب المعروفين، كما اعتمد عبارة ... (وكما هو الحال لظهور -

٢- اتفقت الشركات المهمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة والمشاركة في اجتماع «ادارة رأس المال الفكري - على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري (Edvinsson , Rectrash & Sullivan ،)) «وخبرائها المعروفين أمثال والذي مفاده والمعرفة التي يمكن أن تحول الي ربح ويعد هذا المفهوم مؤشر دلالة الاستنباط المفاهيم والتعريف الجديدة

:- ٣- صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي -

- أ- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات
 - ب -أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية
 - ج- ان المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها
 - د -أن رأس المال الفكري بعد أداة تحليل استراتيجي
 - هـ -أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة
 - و -أن رأس المال الفكري اذا تراكم يزيد من انتاجية المنظمات
- :- ٤- حددت مبادئ النظرية بما يأتي-

- أ .حركية المفهوم :أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة
- ب .الأداء الواقعي :تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الاداء الميداني في الواقع
- ج .الالتزام الحقيقي :الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالي في الأداء والابداع والتجديد
- د -تكامل المقومات :يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته الى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي
- هـ الفائدة المتعددة :يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه
- و- التقويم والقياس :توليد القيمة المنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر
- هـ أجترت مصطلح رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة وجرى عليها عدد محدود من الدراسات التبشيرية - او تتخذة اساس لمعالجة فكرة أو موضوع جديد(IC) (والنقدية وكانت هذه المصطلحات أما تدور حول ذات المصطلح الأم :وعلى هذا الأساس تبدأ بالمناقشة والتحليل والتفسير والنقد .ومن هذه المصطلحات الاتي

- أ -رأس المال الفكري الاستراتيجي
- ب -رأس مال المعرفة
- ج -الادارة الشاملة لرأس المال الفكري
- د -المجال المحدد لرأس المال الفكري
- هـ -تنقيب البيانات

- و -صناع المعرفة
- ز -رأس المال الاجتماعي
- ح -ذكاء الأعمال

ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته للمجتمع وللمنظمة الأعمال

قال فولتير واذار ادت ان تتحدث معي، فعليك أن تحدد مصطلحاتك ومفاهيمك، اذ على ذلك يعتمد الفهم اللاحق لأية تفاصيلات او تحليلات، وكما يعتمد على ذلك نجاح الجدل او الحوار المتبادل «وانطلاقاً من ذلك يعد من الضروري استعراض مفاهيم: رأس المال الفكري، وبيان أهميته وعلى النحو الآتي

١ مفهوم رأس المال الفكري-

أصبح رأس المال الفكري مألوفة لدى الكثيرين ودارج الى حد كبير جداً في حياتنا اليومية، بدليل بدأ يترأس عناوين المقالات الرئيسية في الصحف الشعبية والبحوث الثقافية، ولكن على الرغم مما تقدم، وكما يقول الفيلسوف الألماني (هيجل :«) ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة ...» أن ما تقدم دفع الباحثين لإحصاء (المفاهيم المتعلقة بالمصطلح المذكور، كما وردت في الفكر الإداري المتخصص الذي تسني الاطلاع عليه .ووجد انها تقارب ٥٠ مفهوماً، ولجعل المؤلف مفهوم، أستلزم الأمر استعراض بعض المفاهيم المنتقاة بحسب المراحل الزمنية الثلاث المحددة (بالفقرة السابقة و بواقع) (٢٥ . من مجتمع المفاهيم، ومحاولة تحليل محتواها و استنباط مفهوم نظري و اجرائي منها يلائم توجهات الدراسة الحالية ويوضح الجدول) (٥ - ١ تلك المفاهيم

١ أهمية رأس المال الفكري-

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع والمنظمات الاعمال

أ -المنزلة الرفيعة

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وافرده لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا ً مهما ً، اذ ذكرت هاتان الكلمتان في (٦١ آية موزعة على) (٤٣ سورة كريمة، أي بنسبة %) (٣٨ من مجموع سور القرآن الكريم البالغة) (١٤ سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة .وتشير الى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم اء الدين والدنيا، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامضاً للكثيرين ولا يعرف معجزته الا القليلين .وتقول (بربارة دويل)المتخصصة في تخطيط وظائف الدماغ عن ذلك القد بقي الدماغ غامضاً لأن من الصعب الدخول اليه، والدماغ عبارة عن (٤ .١ كيلو من الأنسجة الدقيقة الوردية والرمادية المرتبطة بقشرة صلبة ً، تبطن ممرأ ً نسيجياً ً فقرياً ً مرناً ً مكسواً ً بهيكل عظمي يعرف بالمجتمع، ولم يستطع أحداً رؤية الدماغ، وهو يعمل باستثناء ان نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الان السلاح الأقوى Trout («نخبة من جراحي الأعصاب والعلاء)، ٣ : ١٩٩٣ والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات .وعلى هذا الأساس شددت لجنة اعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير، هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها وابتق (جواهر لال نهرو)مع .(Trurni ومفكرها و مهندسيها لاختراع، وانتاج سلع جديدة وتوليد افكار مبدعة)، ١٩٧٦ المقولة السابقة بقوله «لارأى طريقاً ً اكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل ٦٥)، ويؤكد هذا السياق (ماوتسي تونغ) اذ يرى الا توجد بلاد غير منتجة، بل ١٩، (Nehru على خلق التكنولوجيا والتقدم توجد عقول غير منتجة («عبيد) . ٢٠٠٠، وكما يعضد الآراء السابقة رئيس مجلس الادارة والمدير العام للصندوق العربي للأنباء الاقتصادي والاجتماعي، اذ رأي ولم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المفاضلة ،بل القدرات العلمية، أو امتلاك وسائل المعرفة (الحمد) . ٥٤٥ : ٢٠٠٤

ب .تأسيس المنظمات الذكية

أن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية والافصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب عن المنظمة Skandia ((وقد عبرت شركة (٢٠٠١: ١٥٨)، (Heisig & Runeson) بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات، الذكية، بصيغة معادلة على النحو الآتي: (العلي والعمرى) ٩: ٢٠٠٤.

المنظمة الذكية = رأس المال الفكرى + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ويستخلص من الطروحات آنفة الذكر ان بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الاساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقى الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف " المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكرى. ويعطى (وليام غيتس) المدير التنفيذى لشركة ميكروسوفت الدليل على ذلك بقوله فى مجتمع بزوغ

المعلومات الحال أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الانسانى، والمهارة، والقيادة. وفي كل منطقة من العالم وفرة Treacy (٢٠٠١: ١) و Devlin)، (منها. وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمة فى التاريخ الإنسانى ذات أهمية خاصة عن السياق التنافسى المحتدم فيها بين المنظمات حالياً. وسعى كلا منها لتوسع حصتها السوقية على حساب et al (٢٠٠٣)، الأخرى بما يلى: «ان الحرب بين المنظمات حالياً حرب عقول بعقول»، ومثل هذه الاسباب هي ولدت الميل الكبير فى نمو الوظائف ذات الطابع المعرفى و زيادة الطلب عليها، اذ تشير الإحصاءات فى مختلف دول العالم، إلى أن هناك ميل كبير فى نمو الوظائف ذات الطابع المعرفى، لأن هذه الوظائف تشكل قوة عظيمة للمنظمات و عامل مساعد فى بقائها ومنافستها، فى السوق الذى يتسم بحركة تطويرية سريعة. (الغالبى والعامرى) ٢٠٠٤

ويعتقد اذن ان هذا النمو فى الوظائف المعرفية فرضته ظاهرة العالمية، لأن سوق العمل فى ظلها ستشهد اتجاهاً متزايداً (للطلب على رأس المال الفكرى، الذى يتصف بخبرات متنوعة ومهارات متعددة. ودعا ً لما تقدم، تطلب شركة الأمريكية المتخصصة بصناعة قطع غيار السيارات من موظفيها أن يتعلموا ثلاث مهارات أو مجاميع من المهارات Corning (١٩٩٩: ٥١٢). (Krajewski & Ritzman). الفنية فى غضون سنتين للاحتفاظ بوظائفهم، والا يستغنى عنهم

• ج -استثمارات ناجحة وعوائد عالية

تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى Knowledge Society ((بحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة يؤلف الفكر رأس مالاً ذو قيمة عالية وكثراً مدفوناً ((العزى Mind Crafting ((القابليات الذهنية. ففي عصر الحرفة العقلية يحتاج الى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره فيرجاء المنظمة، للإفادة منه فى تطوير الانتاج والانتاجية (١١٧: ٢٠٠١ فى هذا الصدد أن الفكر الموجود فى المنظمة يصبح رأس مالاً فكرياً، عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا Stewart ((وأكد Awad & (ويؤيد الرأي السابق ٢: ١٩٩٨، Brown)، (يمكن اجراءه لأن رأس المال الفكرى يحوي معرفة مفيدة What are we doing? Not what we make الذى يجعلنا على ما نحن عليه؟ وهذا السؤال يخاطب جرد الشركة المستمر للمهارات والمناقشات والموهوبين، لأن المعرفة وقابلية الناس على انتاجها واستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذى تمتلكه المنظمة وبالأستناد الى ما تقدم يبدو أن الاستثمار فى رأس المال الفكرى تعد عملية ناجحة، ولكن لماذا؟ هذا ما كان لا يعرفه وبالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثقة فى المراجع العلمية، تأكد له انها عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية تصل حد الخيال فى ((شركة معرفية من قبل شركة Cerent (بعض الأحيان. ففي سبيل المثال، فى اواخر آب (١٩٩٩ اشتريت شركة) ((الصالح حملة اسهم شركة Cisco (للأطعمة والبروتينات وتمت تسوية الشراء بإصدار (١٠٠ مليون سهم لنظم Cisco كانت وقت الشراء تعادل (٦٨) ٩٥ دولار أمريكى، فأن ذلك اضاف Cisco ((ونظراً لأن قيمة السوق الاسهم لنظم Cerent قيمة سوق بمقدار (٩٠٠ مليون دولار على الشركة التى شكلت فى كانون الثانى (١٩٩٧ وعند وقت الشراء عام (١٩٩٩ كان (هو) (٢٨٧ موظفاً، وبالتالي فأن قيمة كل موظف كانت تعادل (٢٤ مليون دولار Cerent ((مجموع موظفي شركة (٥: ٢٠٠٠ Caddy) (كانت ثرية جداً برأس مالها الفكرى Cerent ((وهذا يعنى أن شركة ٢

وأما ١: ٢٠٠٠ (Koeing) أكثر من بليون دولار (٣ كعوائد البراءات الاختراع IBM وفي عام) (٢٠٠٠ حققت شركة) (حققت ارباح تزيد على John Gage) شركة (ميكرو يستمز) الأمريكية لإنتاج الحواسيب، وعلى لسان مديرها التنفيذي) ٦ مليارات دولار بواسطة (٦ الى) ٨ موظف فقط يمثلون رؤوس مال فكرية (مارتن وشومان) ٢٤: ٢٠٠٣، وتراوحت قيمة أفضل تقييم Coca cola (ما بين ٦٧ إلى) ٩١. ٦ بليون دولار. وحققت شركة Microsoft ((رأس المال الفكري لشركة الخبير المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة، أن هذه الشركة Stresemann) ((وتوليد لرأس مالها الفكري، اذ قال التي تباع الماء والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة في السوق، واسم علامتها التجارية، وعلاقتها مع منافذ التوزيع. (نجم) ٤٢٤: ٢٠٠٤

• د -مورد استراتيجي وسلاح تنافسي

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً بشكل فوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار، وحدد العنزي (٢٠٠٦، خصائص المورد الاستراتيجي، بما يأتي

١. ان يكون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة.

٢. ان يتسم بالندرة.

٣. لا يمكن تقليده بسهولة او مضاهاته.

٤. لا يمكن احلال بديل عنه.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر الى الذهن تساؤل مفاده كيف تنطبق هذه الخصائص على رأس المال الفكري؟ وتجيب الدراسة :-على ذلك بما يأتي

انه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات واساليب جديدة في الانتاج والخدمات ابرزها تقليل (١) (معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة فاليابان مثلاً استهلكت عام) (١٩٨٤ ما يعادل) (٦٠ فقط من المواد الخام (التي استهلكت عام) (١٩٧٣ الإنتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية، وكذلك فإن المعرفة مكنت من استعمال (٥٠ إلى (رطل من الألياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استعمال (طن واحد من الأسلاك النحاسية ٧٠ مرسي) (١٦ : ١٩٩٩،) (٢ انه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات ،) والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الاحصاءات العالمية من أن هناك اختراعاً جديداً (كل دقيقتين وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة، فقد بلغت عام) (١٩٩٧ ما يزيد عن) (٣٠ مليون براءة اختراع) البرواري) ٦٦: ٢٠٠١

انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت (٣) (بنائها خلال مدة زمنية وبأنفاق كلف عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، والمانيا، ما يقارب) (٦١٢ مليون دولار يومياً، وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى

٤ انه مورد لا يمكن احلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه واحلاله) (محل المعرفة السابقة. لذلك قيل في الأوساط الادارية :لا مستقبل للشركات ان لم تقم وبشكل جدي، بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن

ثالثاً :ادوار رأس المال الفكري

مستمد اساساً من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما Role) (ان موضوع الدور يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين، وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الاشخاص. ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات، فإنه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في اطار النسق الاجتماعي، وفي ضوء ذلك فإن رأس المال

هذه الأدوار، بها ٢٠٠٠: ٣٨، (Harrison & Sullivan) (الفكري يؤدي أدواراً يفرضها عليه مركزه في المنظمة، وحدد: وتشمل الممارسات الأتية (Defensive Roles) (يأتي :- ١١ الأدوار الدفاعية

- أ. -حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ابداعات رأس المال الفكري للشركة
 - ب. -حماية حرية التصميم والابداع
 - ج. -تخفيف حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوى
- :وتضم الممارسات الأتية: (Offensive Roles) الادوار الهجومية ٢ -

- :- أ -توليد العائد، عن طريق
 - ب. -المنتجات والخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري
 - ج. -الملكية الفكرية للشركة
 - د. -الموجودات الفكرية للشركة
 - هـ. -معرفة الشركة ومعرفة -كيف (أي براعة الشركة
 - و. -ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة
 - ز. -تهئية منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين
 - ح. -تحديد آليات النفاذ الى الاسواق الجديدة
 - ط. -صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد
- رابعاً :مداخل دراسة رأس المال الفكري

١٩٩١ :٦٠ يمثل منهجية اعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما (Stufflebsam) (أن المدخل من وجهة نظر على وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة. ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل اكانه. وعلى هذا الاساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو اكثر لدراسته: ولدى تحري الأدبيات المتخصصة، اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة المال الفكري، وكما يأتي

١ المدخل الفلسفي: ويؤكد هذا المخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع - المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة. ويركز على اهداف وانواع ومصادر المعرفة. وكما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد و السببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها

٢ المدخل الادراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الادارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال - الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه بوجود ستراتيحي مهم وشرطاً لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية. ولذلك لا بد لها من ان تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الادارية والتنظيمية واستثمار

المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة الشركة

المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة ان هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل الى الخارج، أو ما يسمى إستراتيجية مسار السنجاب، لا مسار الطير، فمسار السنجاب يعتمد على فكرة موضوعية مفادها: أنه على المنظمة ن تحلل وتدرس بيتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق في التفكير، اذ يتم الاعتماد على المهارات، الخبرات، والموارد...وبالتالي فالمنظمة هنا تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة وفي كيانها من

الأسفل إلى الأعلى .يعكس مسار الطير الذي يركز على الانطلاق من الخارج نحو الداخل، فالطير يبحث في الشجرة الكبي -
رة ذات الأغصان المتعددة على غصن

معين ليقف

عليه ويمكن

تصوير المدخل

الإدراكي ومساراته

وتأثيراته على

البيئة الخارجية

.

٣ المدخل الشبكي :ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، اذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على -
اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال انماط تبادل افقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وبعد اقتناء وتقاسم
المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيم، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة انها ضرورية

٤ مدخل الممارسة الجماعية :ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة اذ ينظر هذا المدخل -
الى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الاطلاق، وليس هناك الا الاتفاق والإجماع في تداول
المعرفة، وانها نقلت من أجيال الى اجيال بعملية تقليدية والمعرفة في اطار هذا المدخل، تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد
المعرفي المتراكم . - ٥ المدخل الكمي :تمثل المعرفة في اطار هذا المدخل نظاماً متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية
محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في اطار هذا المدخل لتأخذ بعداً عملياً يتعامل
مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها

الفصل الثالث

تمهيد يعتقد البعض أن السبب الحاسم وراء تفوق المنظمات وتنوع منتجاتها بأوقات قياسية وتحقيق الميزة التنافسية و العبور الى المي قز المستدامة يعود الى جملة من العوامل مثل :الفروق التكنولوجية، وفرة رأس المال، توافر الأسواق، درجة سيطرة النقابات العمالية، اقتصاديات الحجم الكبير، عمليات الإنتاج، والحقيقة انه برغم أهمية العوامل اعلاه ألا انها ليست السبب الحاسم لان جزء كبير من هذه العوامل متوافر بشكل نسبي لدى اغلب المنظمات بفعل انسيابها عبر الحدود بفعل تكنولوجيا المعلومات، ان السبب الرئيسي يعود الى أثر رأس المال الفكري المتوافر في المنظمات والذي يمثل موجودات معرفية تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز، بحيث تجعل المنظمة متفوقة على منافسيها في زيادة القيمة المقدمة للزبون وتحقيق المي قز التنافسية و السير نحو النجاح المحلي والدولي ومن هذا المنطلق بادرت المنظمات المعاصرة الى استقطاب راس المال المذكور أو العمل على صناعته وبدأت باتفاق المبالغ الكبي قز التي تصل إلى حد الخيال تحت ما يسمى بالصراع على الكفاءات، وبرغم ما تقدم وأهميته وضرورته ألا أن المؤشرات والدلالات العلمية تؤكد أن رأس المال الفكري بدأ يتعرض الى مجموعة من المخاطر أفرزتها بيئة الابداعات المتلاحقة والتنافسية الشديدة واعادة الهيكلة المستمرة في المنظمات سواء كانت محلية أو دولية، والتي جعلت السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظمتها (البيئة المضطربة) وطالبت مضامين هذه البيئة بضرورة البحث والتحري عن هذه المخاطر ومحاولة تشخيصها ووصف المعالجات اللازمة لها واهتداء بما تقدم، يأتي هذا الفصل الذي يمثل مساهمة متواضعة في هذا المجال لتحري المخاطر الاساسية التي يمكن أن تواجه رأس المال الفكري ومعرفة مصادرها وتشخيص مسبباتها محاولاً الوصول الى تحديد توصيف للمعالجات المطلوبة للتصدي لهذه المخاطر والحد من فاعليتها أو تقويضها. من خلال مناقشة الفقرات الآتية

أولاً: مفهوم الاقتصاد المعرفي ومميزاته و انعكاساته

أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي إتسم بها اقتصاد المعلومات وصناعة تخليق المعرفة إلى أحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر (الاقتصادي بشكل عام، وفي فكر التنمية المستدامة الشاملة بشكل خاص. عبر ظهور ما يسمى بـ (الاقتصاد المعرفي والذي أطلقت عليه تسميات عديدة للدلالة والإشارة عليه، مثل :اقتصاد المعلومات، و اقتصاد Knowledge Economy) الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والبراني، والافتراضي، والإلكتروني، والشبكي، واللاملموسات، والخبرة. وحتى اقتصاد الإنتباه (وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات وفق مقولة (هربرت سايمون) [إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الإنتباه لقد ظل (الاقتصاد المعرفي) باباً مغلقاً لا يرغب الكثيرون في فتحه وظل هذا الاقتصاد أقل الجوانب حظاً من حيث تناول بالبحث والدراسة و التحليل، وأقل حظاً من حيث الفهم وذلك حتى وقت قريب، إلا أنه مع بزوغ فجر العولمة، وظهور النظم التشابكية و المنظومات المفتوحة للإنتاج الابتكاري والإبداعي، أصبح الاقتصاد المعرفي مطروحاً على موائد البحث فاربضاً تداوله في المؤتمرات والندوات، معبراً عن وجوده في كل نبضة إلكترونية تنبض داخل الحاسوب إن الاقتصاد المعرفي حتى الآن هو أكبر أنواع الاقتصاد و أكثرها تنوعاً، وهو اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع، وأصبح بذلك الخيال معنى ومضمون عائد. وهو ِوان كان البعض يحاول وضعه في قوالب ِواحاطته بإطار نموذجي، فإنه ضد القوالب الجامدة، وضد النماذج النمطية

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وضروراته لمنظمات الأعمال، سنسلط الضوء على مفهومه، ومميزاته وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

: ١ مفهوم الاقتصاد المعرفي -

الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر : (للتعلم مدى الحياة، الاقتصاد المعرفي على أنه OECD) (عرفت لجنة سياسة الأوسيد). واستخدام المعرفة والمعلومات ِ

بينما أعطاه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً أكثر شمولية، مفاده: نشر المعرفة و إنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، والاقتصاد، والمجتمع المدني، و السياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة (التنمية الإنسانية باطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية

كما عرف بأنه: (الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي والإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه، ويقوم على تنمية الموارد علمية ومعرفياً كي يتمكنوا من التعامل التقنيات الحديثة Knowledge Workers) (البشرية وبخاصة صناع المعرفة والمتطورة معتمداً على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكصدر للدخل القومي).

٢- مميزات الاقتصاد المعرفي -

يتميز الاقتصاد المعرفي، بما يأتي

- أ - العالمية: فهو إتجاه متنام نحو آفاق التكامل العالمي، ففي نهاية عام (٢٠٠١ خضعت %) (٩٠ من قوة العمل العالمية لقوانين اقتصاد عالمي مفتوح بفضل ثروة المعلومات والإتصالات
- ب - التبعية: أتاحت تكنولوجيا المعلومات حق الإطلاع للجميع وبدأت سلطة الشركات المركزية الصناعية تنهوى لصالح (شركات التجزئة تم التحول من سياسة الإحتكار إلى إتجاه جديد في عصر المعلومات نحو التبعية والتنوع
- ج - التنوع: أي من الإنتاج الكثيف لمنتجات ذات نمط موحد إلى التاج متنوع و (مشخص)بمعنى أنها تلبي رغبات شخص معين أو شريحة محددة، فقلبات الصناعة المدعومة بالحاسب نتيج إنتاج كميات قليلة من أشياء مشخصة تتميز بأنها ذات كبيرة ناجمة عن المكون العرفي Value Added)((قيمة مضافة
- د - الإنفتاح: بعد أن كان الإنتاج يتم ضمن أقسام الشركة بما في ذلك توزيع المنتج وتسويقه، أصبح الإنتاج في عصر المعلومات هو نتاج تعاون خمس شركات أو أكثر ضمن إطار شراكة تتخطى الحدود والعقلية المركزية الضيقة
- هـ -دورة حياة المنتج: (من الدورة الطويلة إلى التسارع التنافسي)يتميز الاقتصاد القائم على المعرفة بأنه يعتمد على الصناعة المتنوعة التي تسعى إلى تخفيض عمر المنتج أو دورة حياة المنتج حيث أن رد فعل الزبون (مطلق الخدمة)فور توزيع المنتج الجديد يؤخذ بالاعتبار، ويصار للإسراع بإنجاز تصميم جديد يلبي رغبات الزبائن ويتفادى السلبيات الموجودة في المنتج الذي سبقه
- و -الشراكة الاقتصادية: أي الإعتماد على فريق العمل لأن المنتجات الجديدة تنتقل من المصممين إلى المنتجين إلى المزارعين وأخى أر إلى الزبائن وذلك بأسرع ما يمكن وبشكل هؤلاء جميعا فريق عمل واحد، وان كان متباعداً وموزعاً في أرجاء المعمورة وتسعى الشركات دوماً إلى زيادة سرعة العمل للوصول إلى دورة حياة منتج أقصر فأقصر بصور متواصلة
- ز -إعادة توزيع الأرباح والمسؤوليات والسلطات :لزيادة سرعة العمل في الشركة وتقصير دورة حياة المنتج أثار كبيرة أهمها التأثير المباشر على إعادة توزيع الأرباح والمسؤوليات والسلطات
- ح -العولمة في مواجهة النظم المالية الوطنية: بدأت الأموال تتحرك بسرعة وسهولة كنتيجة للإنتاج والتسويق العالميين مما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تمزيق النظم المالية القديمة ليصبح النظام المالي أكثر مرونة وقدرة على تلبية متطلبات الشركات، وعلى مواجهة الأزمات المحلية الصغيرة
- ط -نظام جديد لخلق الثروة بسرعة شبكات الإتصال :أي انتقال القوة المالية من يد إلى يد بسرعات متزايدة فهو يتدفق بسرعة شبكات الإتصال نفسها لما تنتجه من جمع أو توزيع للأموال في ثوان معدودة
- ي -النقد الإلكتروني يحل محل النقد الورقي: تتجاوز التغيرات البنوية المعاصرة مجرد ظهور المعلومات كمصدر جيد للثروة والسلطة فالتبادل النقدي اليوم لم يعد سوق أرقام ورموز مسجلة على حواسيب الشبكات الدولية (النقد الإلكتروني
- ك -القوة العاملة والبطالة: سوق العمل اليوم يتميز بالطلب على الأيدي العاملة التي تتمتع بمهارات وكفايات وخبرات عالية وقابلة للتطور المستمر، فإذا لم يكن العاطلون عن العمل قادرين على التكيف مع هذه المتطلبات فإن الأعمال الجديدة لن تتمكن من إستيعابهم، فالبطالة في مجتمع المعلومات (أحد مظاهر ومتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة)مشكلة نوعية وليست كمية

- ل -نموذج جديدة للإدارة :يستند إلى منظور متكامل للإدارة، ينظر إلى الإنتاج عنصراً أكثر تركيباً، ولا يمكن لأي جزء ضمن نظام إنتاج حديث متكامل أن يكون مقطوع الصلة بالأجزاء الأخرى كما كان سابقاً
- م -فريق العمل :تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أية مرحلة أن يبدي ملاحظاته وإقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً
- ن -الإنتاج المتنوع على الطلب يقلص حجم التخزين :توفر نظم إدارة الإنتاج الصناعي كمية وافرة من المعلومات لإعادة تنظيم العمل وتحديد الوقت المناسب والكمية المناسبة التي يجب إنتاجها لتغطية السوق، فالإنتاج المتنوع بأعداد قليلة مناسبة هو الحل لعدم استخدام مساحات واسعة التخزين مع كل ما يترتب على ذلك من تجميد للمبالغ الناجمة عن كلفة الإنتاج فترة طويلة قبل تصريف البضائع
- س -المعرفة أهم مصادر الثروة والسلطة في عصر المعلومات
كان رأس المال (يشترى) المعرفة العلمية ويوظفها في خدمة خطوط إنتاجه الكثيفة في المراحل السابقة جميعها، أما اليوم فالمعرفة العلمية (المعلومات) تحولت إلى مصدر الثروة بل أهمها، أوضح مثال على ذلك :شركة مايكروسوفت ومؤسستها (بيل غيتس) الذي كان مبرمجاً متواضعاً في إمكانياته المادية، ولكنه يمتلك الإبداع والقدرة على الإدارة، وبذلك استطاع أن ينتقل إلى مرتبة الأغنياء . - ٣ انعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري
لقد نشر الاقتصاد المعرفي تأثيراته على إدارة الموارد البشرية عامة ورأس المال الفكري خاصة، عبر الآتي
- أ، -ينبغي أن تكون الموارد البشرية المطلوبة لهذا الاقتصاد في المؤهلة تاهية متقدماً وذات خبرات ومهارات متعددة بحيث تمكنها من المشاركة الفعالة في متطلبات الاقتصاد المذكور
- ب- يفترض أن تكون الموارد البشرية اللازمة للاقتصاد المعرفي متسمة بالصفات الآتية
أولاً (قدرتها على إستيعاب المستجدات)
ثانياً (مرونتها العالية على التحول من مهنة إلى أخرى)
ثالثاً (قابليتها على حل المشكلات وإتخاذ القرارات)
رابعاً (مهارات في إستعمال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات)
خامساً (إمكانيتها على التواصل مع الإبتكار والإبداع)
- ج -يجب أن تنشط إدارة الموارد البشرية مواردها بخاصة المتميز المتمثلة برأس المال الفكري، من خلال
أولاً (تطوير الخيال والإبداع لديهم)
ثانياً (تفعيل إنتاجيتهم المعرفية)
ثالثاً (تنمية قدرتهم على الرغبة في التفوق)
رابعاً (حمايتهم من الأمراض الإدارية والمخاطر التنظيمية وبخاصة الإندثار والتقادم والإحباط والفساد، والعدائية... وغيرها)

ثانياً :نماذج في إدارة رأس المال الفكري

:لنتأمل في كبريات الشركات العالمية، وفي السلع والخدمات التي تقدمها، وتطرح التساؤلات الآتية

١ كم يكون في هذه الشركات من افراد مهنيين، يمكن عدهم كراس مال فكري حقيقي .

٢ كيف استطاعت هذه الشركات أن تجلبهم وتحافظ عليهم؟ .

٣ كيف استثمرت وجود الأفراد العاملين فيها، وجعلتهم يكونوا رأس مالا فكرياً .

أن الفحوى في هذا الجواب يكمن في وجود الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري. وبشكل أكثر عمقاً، فإن تلك الموارد البشرية الفاعلة بفكرها، فهي التي صنعت القيمة العالية للاقتصاد الحديث، فلقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال الفكري على مستوى الدول المقدمة، وعلى رأسها الهند واليابان والصين والمانيا ليمتد بحيث يشمل كل الإمكانات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية المتاحة للمنظمات التي تعمل على مستوى المنظمة ككل. ويلاحظ أن تلك الدول المتقدمة، لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المبدعين والمفكرين وأصحاب العقول المنتجة، ورأس المال الفكري في المرحلة الراهنة، هو سلاحها الأكثر خطورة في معركة التقدم والرقى. فلم تعد المسألة أعداداً بشرية ضخمة، ولا مساحات شاسعة، إما أصبحت القوة، أن يمتلك ناصية العلم والمعرفة بلا شك أن أي مجتمع سيحقق الكثير من التقدم، إذا استطاع أن يركز اهتمامه في الإفادة، مما لدى أبنائه من طاقات. : وقدرات خلاقة. وفي الفكر الصيني أشار (ماوتسي تونغ) إلى أنه "لا توجد بلدان غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة وللتدليل على الدور الكبير والفاعل الذي يلعبه ذوو القدرات الابتكارية الأصلية في بناء المجتمع المتقدم، يمكن الاستشهاد بنموذجين وعلى النحو الآتي

١ النموذج الهندي: المجتمع الهندي في حالة فقر شديد، وقد أدرك رجال السياسة الهنود هذه الحقيقة وعلاقتها بالتقدم التكنولوجي. الذي يعد من نتاج رأس المال الفكري، وفي ذلك قال جواهر لال نهرو "لا أرى طريقة أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم

٢ النموذج الياباني: عانت اليابان من وضع شديد الصعوبة بعد الحرب العالمية الثانية، ولكي نتجاوز هذا الوضع، كان لا بد من استثمار حقيقي وفاعل لرأس المال الفكري، وقد جاء في فقرة من تقرير اللجنة اليابانية التي حددت ملامح البناء: أن الهدف الكبير هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتماد اليابان على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة

ومما يجدر الإشارة إليه، أنه في الوقت الحاضر، حتى في الصناعات الخدمية أضحت رأس المال الفكري يمكن رؤيته بوضوح في شركات البرمجيات والرعاية الصحية والخدمات المالية والاستشارية والاتصالات، وهذا الشيء ما أكدته رائد الإدارة وأبو الإدارة الأمريكية الحديثة "بيتر دراكر، والذي أضاف القول بدوهر أنه في المنظمات التصنيعية يبقى لرأس المال الفكري تلك الأولوية في توليد القيمة المضافة عبر الأعمال والمهام التي تمارسها في أنشطة البحث والتطوير، وتصميم العمليات والمنتجات، والتسويق، والهندسة المالية، وإدارة الأنظمة، وإدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من كل التأكيد على أهمية رأس المال الفكري، فما يزال الكثير من المديرين، وبخاصة أولئك الذين يعملون في تلك الدول النامية، لا يملكون إجابات عن أسئلة كثيرة تدور حول مفهوم رأس المال الفكري، وكيفية تطويره بهدف زيادة فاعليته، وصناعته على مستوى المنظمات التي يقودونها ولهذا، هذه الأسئلة وغيرها سيجيب عنها هذا الفصل، وبشكل مستفيض لمثل هذا الموضوع الحيوي، الذي لم يتطرق إليه الباحثون على المستوى العربي، وذلك عبر تحليلات منطقية، وبعد الاستناد لأمثلة واقعية لشركات عالمية كبرى

ثالثاً: إدارة استثمار رأس المال الفكري وتطويره

يشبه المعنيون بالموارد البشرية "أن بقاء رأس المال الفكري مغموراً وغير مهتم به، يكون بمثابة الذهب المدفون أو غير المستخرج، لأن تعزيز القدرات العقلية التي تخلق القيمة المضافة، يأتي من الاستثمار الكفاء له، وإخراج المعرفة الساكنة ((والكامنة في العقول، وتحريكها ونشرها بنية الاستفادة منها، وبالتالي العمل على تضيق الفجوة بين المعرفة والتطبيق (Puffer & Sutton) (لقد قدم Knowing - Doing Gap) ٩٤: ٩٩٩ نماذجاً يتألف من ثمان فقرات، كدليل يرشد ، المنظمات إلى إدارة استثمار رأس المال الفكري من تحويل منظمة الأعمال تلك المعرفة المفيدة لصالح أن تنفذ لخدمة زبائن المنظمة، وهي

١ تطبيق فلسفة السبب قبل الأسلوب: أن السبب في فشل العديد من المنظمات التي اقتفت أثر منظمات ناجحة في التعلم من تجاربها الناجحة، هو أنها أرادت تعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات والسلوكيات بدلاً من معرفتها سبب اتباع هذه الفلسفة. إذ أن المسألة تكمن في الفهم قبل التنفيذ

٢ تعليم الآخرين كيفية القيام بالعمل وخلق المعرفة لديهم: إذا قمت بعمل فسوف تعرفه إذ أن التعلم ومحاولة القيام بأشياء مختلفة . في جعل الأفراد يشاهدون الأجزاء والموقف (Honda) (وتجربتها تُعد أحد أهم وسائل المعرفة .وفي هذا الجانب تركز شركة الحقيقي الذي يعكس فكرة المشاهدة واللمس والاشتراك في العملية الفعلية شرطاً للفهم والتعلم

٣ تطبيق النظريات افضل من التركيز على المفاهيم فقط :ان التطبيق للمفاهيم يخلق فرصاً للعلم واكتساب المهارات من خلال . العمل، لأنه بدون المشاركة في العمل وبدون الدخول لموقع العمل، ومواجهة الموقف سيكون التعلم صعباً وأقل كفاءة، فالتوجه نحو العمل الفعلي هو الحل الأكيد للنجاح، بدلاً من الاكتفاء بالخطط النظرية، والجدل الغير المجد والمطول لقيمتها ...٤ لا وجود للعمل بدون اخطاء وانت تعمل واجه الخطأ وما يترتب عليه بجرأة : . ما هو رد فعل المنظمة عند ترسيخ فلسفة العمل، فلا بد

٥ الخوف والتردد يؤدي إلى خلق فجوة بين المعرفة والتطبيق :يتسبب الخوف في المنظمات في مشاكل عديدة منها قيام راس . المال الفكري بعمل أشياء غير منسجمة وخاطئة وحتى غير معقولة، ولن يجرب اي فرد شيئاً جديداً إذا ما علم ان عاقبته سيئة .وقد تصل إلى كارثة تنظيمية

٦ مراعاة المنافسة بين الأفراد والتشجيع عليها :يعد التعاون نتاجاً لجهد عام وهدف مشترك، وارتباط نجاح كل فرد بأفكار .

٧ قياس الجوانب المهمة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس :أن أساس اي منظمة أعمال تدار بشكل ناجح هو الإستراتيجية . التي يفهمها كل فرد، والتي يرافقها بعض القياسات القابلة للتنفيذ، ولكن هذه الفكرة البسيطة غالباً ما يغفل التطبيق عنها، فكل ما يقاس هو الذي سيُدار ويتحول إلى معتقد أن المنظمة الناجحة في وضع القياسات للأمور، وتنفذ أعمالاً أكثر

٨ أن عمل القادة الحقيقي هو في تخصيص الموارد ومعالجة مشكلات العمل :ان الاختلاف بين المنظمات الناجحة والمتعثرة . هو في تحويل المعرفة إلى واقع عملي ملموس، وليس في جذب مواهب ذات قدرات مبدعة فحسب، بل في مراعاة النظم

إلى انشاء ماNeumann، (GM)، (Wall - Mart)، (Dow) (و) (ولقد دفع ذلك الأمر كبريات الشركات في العالم مثل " يسمى مراكز الذكاء ووحدات الاستثمار البشري كما استجدت وظيفة جديدة هي :مدير إدارة الموجودات غير الملموسة تتولى مهمة استثمار القدرات الفكرية والعقلية في المنظمة، وهذا ما دعا إلى وصف مهمة إدارة راس المال الفكري بأنها مهمة في على كيفية إدارة رأس المال الفكري من خلال الآتيDracker, 1999: 60)) (غاية الصعوبة .علق

١ حتى تصل إنتاجية راس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة -

٢ تغيير وجهات نظر منظماتهم، بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية اثن ما تمتلكه المنظمة من موجودات والتخلي عن - الهيكل التنظيمية التقليدية

ويعقد (العنزي) ٢٠٠١ :)أن أغلب المختصين في إدارة الموارد البشرية، يرون في تطوير رأس المال الفكري لصالح تحقيق :الاستثمار الناجح على مستوى منظمات الأعمال أن يتم بمراعاة الاهتمام وتطبيق ما يأتي

١ استقطاب الأفضل من الموارد البشرية الماهرة -

أن القليل من الأفراد ربما يتميز ويكون عقلاً مدبراً يخلق منظمة أعمال ناجحة. والأمثلة في المجتمع الغربي كثي قر على أولئك Mckinsey ((الذي أسس شركة Marvin Brown) { القليلين الذين أسسوا شركات كبرى بعقلهم وفكرهم المهني، فهذا للدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية و Print ((الذي أسس معهد Albert Einstein)) و Gates & Ailem الذين

بنيا شركة

]].

Microsoft (

]:

”

al et

, (Quinn

.

وما نود ذلك هر هنا، أن هذه الشركات بكبرها وقدمها وتطويرها الأصل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكون ما يمكن أن يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهام خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية. ولأجل تقديم الأمثلة الداعمة، فيلاحظ أن مثل هذه الشركات تتفق الكثير من الأموال لصقل مهارات المديرين والأفراد الآخرين في إطار صناعة القيادات التنفيذية، وذلك بإرسالهم لأرقى وإلى جانب ذلك، أن الشركات. (Berkeley و Chicago و Harvard)) (المدارس المتخصصة بإدارة الأعمال أمثال الكبيرة هذه تولى كل الاهتمام لعملية انتقاء الأفراد الجدد واختيارهم للوظائف المناسبة. في سبيل المثال أن شركة قامت في احد المرات مقابلة مئات المتقدمين للتعين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرامجيات Microsoft - Khow ((وتخضعهم لاختبارات شخصية ومهنية صعبتين، ليس للتعرف على كونهم يملكون المعرفة الإدراكية فحسب، بل للاطلاع علي مدي صيغة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة التي ستواجههم في العمل، وفي ظل ظروف What تُجري مقابلة) (٥٠ خمسون شخص Four Seasons) تتسم بالتوتر والضغط العاليين. ومثال آخر ان شركة مجموعة فنادق من حملة شهادة الدبلوم المالي بالفندقية وصناعة السياحة، بهدف الحصول على فرد واحد لتستخدمه في أحد الوظائف الشاغرة. وقد لا تحصل عليه في المقابلة الأولى فتعلن مرة أخرى وثالثة ورابعة

ان قوة التحمل وتميز المهارة والالتزام تعد من ابرز العوامل المؤثرة في نجاح هؤلاء المتقدمين للعمل في مثل هذه الشركات العملاقة. والإدارة المعنية باختيارهم تصرف الوقت وتبذل الجهد وتتفق المال لتضعهم في صف أولئك العاملين القدامى الممتازين، وقد تقوم هذه الشركات باستخدام الأساليب الكمية المشروعات تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب، مثل أساليب النقل والتخصيص في البرمجة الخطية وسلسلة ماركوف في تحليل عبء العمل وغيرها. عليه، ولكون أكثر الأفراد الجيدين من ذوي المهن والحرف يرغبوا في العمل مع الأفضل ممن هم في مجالهم، فإن الشركات الرائدة يمكنها أن تجذب المهارات وتتقي المواهب، بشكل أكثر من المنافسين، بحكم كون هؤلاء الأفراد الجدد يعرفوا أنهم Recruit the Best، ((الأفضل أي ابحت عن Seek out and Stay، (التي تؤمن بقاعدة PepsiCo او Revlon أو Microsoft)) (سيعملون، مثلاً في الأفراد الجيدين وحافظ على بقائهم اطول مدة ما يمكن وإلى جانب ذلك كله، أن الأفراد الجدد والقدامى في هذه الشركة سيشاركون حقاً في الاستشارة وانظمة المكافآت المجزية، عندما يكونوا في المقدمة، وبالتالي يكونوا رأس مالها الفكري (والتي تعتبر بدورها الاستقطاب PepsiCo)) (ومحزون مهاراتها، ومن هنا يمكن بناء مصرف كبير للمواهب كما تسميه شركة عملية دائمة، وتشكل واحدة من أولويات الإدارة العليا فيها. - ٢ التنشيط المكثف لتطوير الأفراد من البداية Recruitment

يطور الأفراد بسرعة مذهلة من حيث تنمية أساليب التعامل مع Know - Flow (أن العمل على وفق قاعدة معرفة كيف يعتمد Learning Curve ((المشكلات الواقعية المعقدة. هذا بالتالي يجعل هؤلاء الأفراد أن يعرفوا جيداً أن منحنى التعلم وبدرجة كبيرة على عينت مطوري برامج على

Microsoft مرة ((قدرتهم التفاعلية مع الزبائن، وتحت اشراف دقيق من قبل الإدارة العليا، فهذه شركة

شكل فرق من (٣ - ٧ فرد، وتحت اشراف متخصصين قدامى، وذلك لغرض القيام بتصميم أنظمة برمجيات جديدة معقدة لتلبية حاجات الزبائن. وفي ظل كما تسمية هذه الشركة اسطورة العمل (٨٠ ثمانون ساعة في الأسبوع، بحيث يمتد العمل حتى ساعات متأخرة من الليل، إلا انه مثلاً رائعاً تعزز به الشركة، ويأتي هذا الاعتزاز من شعور هؤلاء المطورين بالفخر، انهم يعملون في خدمة الزبائن، وهذا بدو هر قاد الشركة بالفعل من زيادة عدد الموهوبين، وارتفاع مستوى منحنى التعلم لديهم ٧٣ : ١٩٩٥ أن الأفراد الذين يمرون بهذه التجارب العميقة ، - . (Quinn, et al) (وبشكل اعلى مما قد يرفعه التدريب مثلاً في مجال تطوير المهارات المتقدمة

يكون بمقدورهم

امتلاك قيمة

أكبر وخبرة

أعمق بالمقارنة

مع نظائريهم

الذين يمروا

بخبرة أقل من جراء تدريبهم مدة (٦ ستة شهور إلى سنة في أحد المراكز المهنية ...للتدريب إذن ففكرة التطوير الشرقي معرفة - لماذا (قد تمكن الأفراد من التفاعل مع الناطمة الداخلية على وفق تطبيق قاعدة Microsoft (((للمهارات في شركة (، والتعرف على شركتهم هذه وأهدافها وثقافتها، وأما قاعدة (رعاية الأفراد - لماذا (فيمكن أن تتحقق من خلال الحرص على العناية المالية والاهتمام الدقيق بالكفاءات والمواهب باستخدام أنظمة المكافآت. لذلك فان كل الشركات الكبيرة تقريباً، تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة منذ البداية، لكونه من وجهة نظر إدارتها تمثل قيمة ثقافية عليا

٣ استخدام ما يعرفه الأفراد، وجميع إسهاماتهم ومناقشتها باستمرار -

لا بد من استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول. وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم، بتوفير الجو الملائم للمشاركة لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات، وبدون تدخل أصحاب العقول المثمرة من مديريين وموظفين تقليديين

(Open ١٠ : ١٩٩٥ في هذا الجانب انه من الضروري أن يستخدم مبدا الإدارة على المكشوف ، (Schuster, et al) (ويرى بحيث تفتح الشركة سجلاتها للعاملين وتطلعهم على الأرقام المهمة، وتصارحهم بالإنجازات Book Management ،-) والإخفاقات عبر لقاءات ودية منظمة كل أسبوع مثلاً. وفي هذه الحالة، قد يتفهم أفراد الشركة المعنية رواية الأرقام الواردة في السجلات والقوائم المالية والميزانيات العامة المفتوحة لهم. وسيبدأ منا كل فرد في إدراك أو تخيل سيناريو أو مشهد الأداء من وجهة نظره بعد اجراء إسقاطات معينة في العمل، ومن ثم يتم وضع اقتراحات جادة ترسل إلى الإدارة العليا. ففي الشركة التي تتبع الإدارة على المكشوف سيرتفع عدد الأفراد الذين يساهموا في زيادة الأفكار التي تصب في زيادة راس المال الفكري الذي سيتوجه نحو سبيل جودة المنتجات وتخفيض الكلف

٤ زيادة خدمات العمل الحاسمة لتطوير العقل وتحفيزه -

أن الفكر او العقل ينمو عندما يمر الأفراد بتحديات جدية وحاسمة، فقيادة أكبر الشركات يميلون إلى أن يكونوا ذوو رؤى ، ٧٤ : ١٩٩٥ ولهذا فالمنظمات الناجحة هي ، ... (Quinn, et al) (مستقبلية بعيدة الأمد، ولا يتحملون تلك الجهود فائرة الحماس

عندما William Hewlett ، (السيد hp)) (ولقد فعل مثل ذلك، مدير شركة (Stretch Goals) (التي تضع اهدافا واسعة المدى الذي حدد لشركته معياراً Motorola) (صاحب شركة Robert Kalvin) (وضع هدف تحسين الأداء بـ ١٠ %) هو السيد ٦، ستة مرات . "قد يتحمل بعض القادة الناجحين مثل هذه المسؤولية ك رغبة حقيقية لهم وقيم سامية) (لتحسين السرعة تقدر ب والبعض الآخر قد يتصل عنها تماماً . ولكن من وجهة نظر الباحث أن الشركات الفاعلة التي تسعى لتطوير رأسمالها الفكري عليها ومن خلال افرادها ان تسعى وبثبات إلى وضع تحديات حاسمة في أنظمة تشغيلها وأهدافها وبيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي ونسجها . - تطبيق مبدأ الجماعات الحماسية لأغراض التطوير والتعليم

،تحتاج المنظمات التي تريد تطوير رأس مالها الفكري، في أغلب الأحيان إلى الجماعات أو فرق العمل التي لا تراقبها الإدارة والتي هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات Hot Group (وهذه الجماعات التي تُعرف بالحماسية ، Leavitt & Blumen) (العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهمات الصعبة التي يمكن أن تؤدي بوقت قصير ١٠٩ : ١٩٩٥ فقد يحمل توليد الإثارة والمتعة في المناقشة المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات أن يشعروا بالحيوية والتفاؤل والفعل النشط . والأعضاء داخل هذه الجماعات يستخدمون أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل أو انجاز... المهمات المناطة بهم وبحكم إدارة هذه الجماعات تتنامى الأفكار، ويتطور بالتالي رأس المال الفكري

٦التقويم العادل هو غربة العاملين الذين لا يضيفون قيمة للمنظمة -

يرغب الأفراد عادة أن يقيموا ويتنافسوا ليعرفوا انهم متفوقون على أندادهم . والتقويم الذي يرغبه من يقع في خانة رأس المال الفكري، يفترض أن يكون موضوعياً وعادلاً . ويفترض أن يجري من قبل أولئك الأشخاص الذين يكونون في قمة حقل تخصصهم لذلك، فإن المنافسة غير الشريفة وتقويم الأداء المتذبذب يُعدان أمران ثقيلاً ينعكس سلبياً على تطوير رأس المال الفكري وانخفاض مساهماته في ميز اليوم عن غيرها من حيث كونها تمنح أفرادها العاملين تلك

توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات .ومما يذكر أن المنظمات الكبيرة تـ

الاستحقاقات الصحيحة والثناء الموضوعي

رابعاً: قياس رأس المال الفكري على مستوى منظمة الأعمال

تكمن المشكلة الأساس لرأس المال الفكري في صعوبة قياسه، ولكن هنالك بالمقابل ولعاً واسعاً به استجابة للضغوط البيئية الكبيرة على المنظمات، والتي تكمن في كسب المزايا التنافسية الصعبة عن طريق رأس المال الفكري الذي يظهر القيمة غير ٢٠ : ١٩٩٧ فكيف ، (Edvinsson & Malon (1997: 50 , Endres) (المنظورة، ويقدم المقدرة الاتجاهية لمستقبلها يمكن وضع تقييم مادي للموجودات غير المحسوسة أو غير المرئية التي تكون منها رأس المال الفكري؟ فمثلاً أن قيمة العلماء في المعمل تضمن قدرتهم على تحقيق اكتشافات مستقبلية فكيف يمكن قياس ذلك مادياً؟ وعلى الرغم من أحد لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمنظمات المعاصرة، إلا أن النتيجة التي خلصت إليها معظم المنظمات تثبت ان الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري، يعتمد إلى حد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء يكون رأس المال الفكري موجوداً بوجود العاملين والخبراء ، (Stewart: وترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمة (٢٢٢ : ١٩٩٧ القائمين على أداء الأعمال التي تضيف قيمة للزبائن .وهنا لابد من تتبع خبرة ومعرفة العاملين وقياسها، التي تعد كأحد ،بمجموعة من البيانات التي يمكن استخدامها Stewart) (أساليب قياس رأس المال الفكري للمنظمة .وذكر (، ١٩٩٧ ستور والرجوع إليها لقياس رأس

ال:المال الفكري على مستوى المنظمة الواحدة

١. نسبة رأس المال الفكري إلى إجمالي العاملين

٢.متوسط عدد سني الخبرة العملية للموجودات الفكرية .

٣. معدل دوران توظيف الموجودات الفكرية

٤.مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .

٥. معدل تولي الموجودات الفكرية لمناصب قيادية

٦. إمكانية أو عدم إمكانية قيام المنافسين باستقطاب بعض الذين يعملون في منظمتك وتوظيفهم .

٧. الموقع في السوق والسمعة في مجال العمل

٨. قدرة الخبراء على إيجاد منتجات وخدمات جديدة لحل مشكلات قائمة أو متوقعة سيواجهها زبائن الشركة .

٩. نسبة المبيعات المتحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي المبيعات على مدى ثلاث سنوات .

١٠. كم من الوقت تحتاج لتطوير منتجات جديدة وتقديمها للأسواق .

١١. ما نسبة اقتراحات الزبائن التي يتم الأخذ بها .

١٢. ما العلاقة بين الإيرادات من ناحية وكلفة المبيعات والمصاريف الإدارية من ناحية أخرى .

في هذا الجانب أيضاً، إنه لا يوجد مقياس أكثر انتشاراً لتقييم رأس المال الفكري من استطلاعات رضا Stewart ((اكّد الزبائن وولائهم، لكن الاستطلاعات التي تسأل: بما رايك شركتنا؟ تُعد أدوات قياس غير علمية ولا يمكن أن يعتد بها، لأن مقاييس رضا الزبائن وولائهم يجب أن تربط بين الرضا والنتائج المالية والمنتجات الجديدة. ويتفق الكثيرون من الباحثين، في اعتبار رضا الزبائن وولائهم مصدر مهم لقياس رأس المال الفكري Stewart ((المتمخصصين بالموارد البشرية مع فيعتقد استحالة نمو القيمة بغير جذب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الدائمين

كما قدم الباحث نفسه أسلوباً عملياً في كيفية احتفاظ المنظمة بالزبائن ذوي الولاء لها والذي يتلخص ما يأتي: (شعاع ١٩٩٦
١ تكوين حلف أو اتفاقية مع الزبائن، بشكل يفيد الطرفين معاً، فمن خلال الاتصال بالزبائن يمكن التعرف على رأيهم ،-
ب.المنتجات القائمة وقياس استجابتهم لها

٢، تبني نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون، مع حصول المنظمة في الوقت نفسه على أرباح كافية -

فقد رأى أن العلاقات بين الزبائن و المنظمة قد تعقدت في عصر المعلومات . والسبب هو ان Miller , اما (1998: 3
الزبائن اليوم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه الحال في الماضي .ومع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعاً لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها .لذا، فإن التجاوب مع أولويات الزبائن يُعد مقياساً مهماً لتقييم رأس المال الفكري، لأن المنظمة الناجحة في سوق اليوم هي التي تلبي احتياجات الزبائن

ورغباتهم، ففي سبيل المثال صار لنظام التوزيع الأكفأ الذي يوفر وقت الزبون الأهمية نفسها لحدثة المنتج وقدرته على نيل أعجاب الزبون، وبذلك أصبح مفتاح امتلاك المنظمة للوضع التنافسي الأفضل هو تقديمها لعروض متكاملة تطابق أولويات (٢: ٩٩٨ برون) إلى أن تعزيز الموجودات الفكرية في المنظمة، (Brown) ((الزبائن وفي هذا الصدد، اشار

وتفعيلها، يتم عندما يكون هنالك قياس للقيمة الفكرية فيها يبين مدى .الاستفادة منها، واقترح الباحث نفسه إتباع الخطوات الآتية
ل:قياس رأس المال الفكري

١ تشكيل فريق عمل :فمن غير الحكمة أن تحسب رأس المال الفكري بمفردك لأن هناك الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى .
،إجابات، فعينة من العاملين فيكون لهم رؤية متكاملة أو أكثر اتضاحاً من شخص واحد

٢:تحديد قاعدة رأس المال الفكري لدى المنظمة :من خلال التعرف على الآتي .

- مدى ابتكار وتجديد سلع وخدمات وخطوط إنتاجية جديدة
- مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين، ممن يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة
- مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم

- مدى التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها
- مدى المحافظة على موقع متميز في السوق

٣ وضع قاعدة بيانات للأسئلة المطروحة والإجابات المتحصلة: عندما يتم تجميع الأجوبة في إيجاز بليغ محكم عندئذ تستطيع المنظمة الوقوف على نقاط القوة والضعف التي لديها وبالتالي العمل على تعزيز الموجودات الفكرية سواء من خلال التدريب الشامل والمتقدم أو توسيع شبكة الاتصالات مع المستخدمين الآخرين والزبائن ومعالجة نقاط الضعف وتجاوزها

١٩٩٩ ثلاث...ة أساليب (Abdolmohammadi & Greenlay) (طرح) (عبد الحميد وكرينلي

لقياس رأس المجال الفكري التي تضم القياس المالي والقياس الوصفي، وعلى النحو الآتي

١: العائد على الموجودات ()

يحسب العائد على الموجودات بتقسيم الأرباح الصافية (بعد الفوائد والضرائب) على إجمالي الموجودات. وتقيس هذه النسبة إنتاجية أو ربحية استثمارات الشركة القصيرة والطويلة الأجل كافة. وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فإنها تعكس ضعف إنتاجية استثمارات الشركة الناجمة من عدم وجود مقدرة عقلية ممكنة من توجيه استثمارات الشركة بالاتجاه الصحيح، أما إذا كانت النسبية مرتفعة فإن تدل على وجود رأس المال الفكري وبالتالي كفاءة سياسات الشركة... الاستثمارية والتشغيلية

(Market to Book Value per Share) ٢نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم ()

والتي تعد أبسط طريقة لقياس رأس المال الفكري، وهي قياس الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الاسمية. فالقيمة الاسمية: هي مجموع الموجودات الثابتة للمنظمة المصانع، والمعدات والموجودات، والأموال السائلة في المصارف مطروحة منها الديون. والقيمة السوقية هي القيمة الكلية لأسهمها، وتكون عادة أعلى (وأحياناً أعلى بكثير من القيمة الاسمية، فلماذا إذن، يدفع الناس) (أكثر بكثير من القيمة الحقيقية للموجودات الثابتة لأي منظمة السبب هو رأس المال الفكري، فقيمة أسهم شركة، مثلاً، ليست مبنية على قيمة مصانعها أو مبانيها، بل على قيمة قدرتها على تطوير وإخراج منتجات جديدة Microsoft، والتحكم في معايير وتقنيات برمجيات الحاسبات الشخصية، وتكوين أحلاف واتفاقيات مع شركات أخرى. وعلى هذا الأساس فإن رأس المال الفكري مثل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة السوقية لأية منظمة، وكلما زاد اتساعاً، كلما أدرك أن المنظمة أكثر ثراءً بفكرها وذكاؤها ومعارفها، وأقل اعتماداً على الموجودات المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة إذا توافر رأس المال الفكري

٣: طريقة رأس المال الفكري المباشر ()

((تعد من أدق الطرق لقياس رأي المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة: Direct Intellectual Capital Method) () تشخيص المكونات المختلفة له. وحالما تحدد هذه المكونات بدقة فيمكن تقييمها بشكل مباشر، إن هذه الطريقة تركز في IC مكونات موجودات السوق مثل رضا الزبون وولاءه، والموجودات المعنوية مثل براءات الاختراع، والموجودات التقنية مثل المعرفة، والموجودات البشرية مثل التعلم والتدريب، والموجودات الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى الشركة المراد قياس رأس مالها الفكري يكون بالإمكان التعرف على تقييم واضح لموجوداتها الفكرية

١٩٩٧ فقد طرح مجموعة من المقاييس المالية لقياس رأس المال الفكري، وعلى النحو الآتي، (Malone)، (وأما

١ العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح قبل الضريبة / القيمة المضافة .

(٢. القيمة السوقية / وحدة نقدية

(% ٣) نفقات التدريب / النفقات الإدارية

٤ نفقات تشجيع العاملين وتحسينهم / إجمالي المصروفات .

(% ٥. المنتجات الجديدة / عائلة المنتج ٦)

(وحدة نقدية IT) ١٦ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات .

(%) . (٧ نفقات البحث والتطوير / اجمالي النفقات الإدارية .

(%) . (٨ نفقات حماية العلامة التجارية / النفقات التسويقية .

(%) (٩ نسبة براءات الاختراع المستمرة / اجمالي براءات الاختراع .

(%) (١٠ نفقات الإعانات / اجمالي المصروفات

(%) . (١١ نفقات السلع والخدمات المجانية / اجمالي المصروفات .

١٩٩٩ ان الجهود المبذولة لمواجهة تحديات القياس المحيطة برأس المال الفكري (Buren & Mark) (يعتقد

:والتى تندرج بنوعين أساسيين

١تقييم مخزون رأس المال الفكري :إذ أن أبسط شكل هذا النوع هو عمل جرد صريح لرأس المال الفكري في المنظمة -
تتضمن :عدد براءات الاختراع، وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية

٢تقييم فاعلية المنظمة :ان هذا النوع من القياس يتجاوز قيمة مخزون رأس المال الفكري إلى القيمة الاقتصادية التي تولدها .
اذ يهتم بالجانب الإنتاجي، فضلاً عن جانب المدخولات .وأن الغاية من تقييم الفاعلية هي التأكد من تحقيق الكسب المالي من
خلال إدارة المعرفة .وبالإمكان تصنيف قياسات الفاعلية إلى نوعين :يقيس الفاعلية، مثل التغيرات في القيمة النقدية لمخزون
رأس المال الفكري في المنظمة، ويقيس تأثير إدارة المعرفة في الأداء المالي، أي كيفية تحويل رأس المال الفكري إلى رأس
مال التمويل

الفصل الثالث

أولاً: مكونات رأس المال الفكري

هناك (5) مكونات رئيسية لرأس المال الفكري وهذا ما سيتم توضيحه بشكل بالاتي وكما موضح في الشكل (٤) وسيتم عرضها بشكل مفصل وعرض اهم الموضوعات ذات العلاقة

شكل (٤) مكونات رأس المال الفكري

١. رأس المال البشري

عرف رأس المال البشري بأنه (القدرات الإنتاجية للأفراد. أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تسهم في زيادةُ القيمة الاقتصادية للمنظمة)ويمكن وصفه بأنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع افضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها، ويتميز في أنه أحد أكبر وأهم الموجودات المهمة في التنظيم، فهو الذي يوفر المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون وهو المعرفة والأداء والخبرة والمهارة كما يتضمن الإبداع مخير في البقاء او المغادرة وله الخيار الكامل بالعودة في اليوم التالي)

والابتكار .وهو الذي لا يمكن امتلاكه أو التعاقد معه وذلك لكونه

إلى المنظمة .وان امتلاكه لا يكون إلا بعملية تحويل المعرفة الضمنية لرأس المال البشري إلى مال هيكلي بعد أن تخزن هذه المعرفة في أنظمة قواعد بيانات وبرامجيات وبراءات اختراع وابتكارات، كما يعتبر مرجعا للمعرفة التي يمتلكها وله القابلية في توليدها، ولذا فهو يشكل ما يعرفها الأفراد من استيعاب ومقاسمة لهذه المعرفة، وأن القدرات والخبرات والمهارات المكونة له تكاد تكون متباينة وغير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين .ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية

٢. رأس المال الهيكلي

يوصف بأنه البنى التحتية الداعمة للرأس مال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات الاجتماعية، مصادر المعلومات وحقوق الملكية الفكرية، كما يمثل القابلية التنظيمية للمنظمة التي تواجه إحتياجات السوق اذ بعد المعرفة المكتسبة والمقامة في هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها، وهو يُمتلك ويترك في مكان العمل عند مغادرة العاملين لعملهم، ولهذا يمثل الممتلكات الحقيقية للمنظمة والتي يمكن التعامل معها في أي وقت ومقايضته ومقاسمته وإعادة إنشائه على العكس من رأس بأنه البنى التحتية التي تطورها المنظمات (Matisson & Bergend) (المال البشري الموجود في عقول الأفراد ووصفه لتتاجر براس مالمهم البشري عن طريق الإدارة النظامية لرأس المال الفكري، إذ تحقق بناء وحزن للكفاءات ومساعدة التفانة وشبكات المعلومات لضمان أن الكفاءة ستبقى ضمن المنظمة عندما يغادرها العاملين وعندما يتم الخزن فإنها تصبح جزءاً من رأس المال الهيكلي وهذا يعني بناء مصدر قوة فكرية مع وجود أنظمة المعلومات تمكن من خلق المعرفة التنظيمية وتميزها عن مجرد معرفة فردية، ولذا نرى كثي ار ما ينطوي تحته تسمية رأس المال الهيكلي كل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي

٣. رأس المال الزبائني

يشكل رأس المال الزبائني أو ما يسمى في بعض الأحيان السوقي)أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ انه يبرز راس المال الفكري وبحوله في صورة قيمة للعلاقات والأداء المنظمي، متضمنا العلاقات مع الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة ويطلق عليه كذلك براس المال العلاقات او راس المال الخارجي كونه يعكس علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وعلاقات التنظيم الخارجية وشبكات المعلومات محدوده في كل العلاقات التي تكون خارج حدود المنظمة، ومثلما هو الحال في رأس المال البشري فان رأس المال الزبائني لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة، بسبب انه يمثل قيمة امتيازها وعلاقاتها المستمرة مع المنظمات والافراد التي تقدم المنظمة لهم الخدمة أو المنتج .لذا فهو يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة وتعظيم قيمتها، وأن العلاقات الخارجية التي تقيمها المنظمة مع الزبائن هي وليدة للعلاقات الداخلية لها، وبعبارة

أدق هي وليدة التفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وان هذا التفاعلي يبتدع طرقا ووسائل آليات من خلالها تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة

٤. رأس المال الاجتماعي

إن رأس المال الفكري لأي منظمة هو أكثر من راسي المال البشري والهيكلية، إذ يتألف أيضا من رأس المال الاجتماعي والعلاقات التي سوف تمتلك تأثير عميق على حياة المنظمة والعاملين لديها. ولكونه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين في داخل المنظمة الاقتصادية وهذه العلاقة يفترض أن تبنى على الثقة والزمالة والتعاون التي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفوء، فهو بمثابة موجود معنوي ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عنه وأن استثماره بشكل صحيح يولد منفعة وتحقيق الميزة التنافسية وعرف بأنه معايير سلوكية تزيد من التعاون، وبمعنى آخر إن رأس المال الاجتماعي قيمة ما يضاف إلى رأس المال الفكري لخلق إدارة المعرفة. ومن جهة أخرى عرف بأنه يمثل مستوى من الثقة والتعاون بين الأفراد ووجود شبكات العمل القوية، وان رأس المال الفكري يزداد من خلال المساهمة والتعاون التي يفرزها المستوى العالي من رأس المال الاجتماعي لما له من دور يظهر من خلال العلاقات الاجتماعية في عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة الضرورية، وبما يسهم في دعم رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ويفضل مختلفُ الزبائن الخارجيين التمييز الواضح بين رأس مال الأعمال، ورأس المال الاجتماعي فمن

خلال رأس مال الأعمال تحدد العلاقات مع الزبائن ومن مختلف الشرائح التي تتعامل مع المنظمة من مجهزين وحلفاء ومنافسين ومؤسسات، بينما يشير رأس المال الاجتماعي إلى قيمة العلاقات في المنظمة والتي تحافظ عليها مع بقية الزبائن الاجتماعيين من بينتها موضحة في صيغ من الاندماج والتعاون والترابط والمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما دعا عدداً من الباحثين أن يضم (. كل من رأس المال الاجتماعي برأس مال الأعمال إلى رأس مال العلاقات او (الزبائني

٥. رأس المال النفسي

الذي (Martin Seligman) (تمتد جذور رأس المال النفسي إلى علم النفس الايجابي... الذي درسه عالم النفس السيكلوجي كثير ما ينغرز seligman) ((اقترح بوجوب التركيز أكثر على الجوانب الجيدة للأفراد بدلاً من التركيز على المشاكل، ووفقاً الافراد في الجوانب السببية لأنفسهم وتاريخهم الشخصي وبالتالي، يشخص علم النفس الايجابي بأن البشر هم افراد موهوبين يمتلكون مجموعة من الصفات الإيجابية في جوهرها، وان هذه الصفات الايجابية تسمح للأفراد بالنمو باستمرار والتطور إلى كائنات كاملة ومتفوقة والذي يؤثر على الأداء في العمل، وساهم علم النفس الإيجابي في بعض المساهمات المهمة في تحديد الصفات التي تجعل الافراد اكثر او اقل ايجابية. ويوجد في قلب علم النفس الايجابي مفهوم رأس المال النفسي الذي يتميز عن رأس المال الاقتصادي التقليدي ورأسي المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إذ يشمل رأس المال الاقتصادي التقليدي، الأصول المالية والملموسة في حين إن رأس المال البشري يشمل الخبرات والتجارب والتعليم والمهارات والمعرفة والأفكار اما رأس المال الاجتماعي فيؤكد على العلاقات وشبكة الاتصالات والأصدقاء بينما يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والامل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة، ويهتم رأس المال النفسي بمفهوم من انت؟ (. والأهم من ذلك (ماذا أصبحت؟)، وتم تعريف رأس المال النفسي على انه حالة الفرد النفسية الايجابية للتنمية التي تتميز بوجود ثقة (الكفاءة الذاتية) لاتخاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة وتمكين الصفات الايجابية (التفاؤل حول النجاح في الحاضر والمستقبل والعمل الدؤوب نحو تحقيق الأهداف وعند الضرورة، إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف (الأمل) من اجل تحقيق النجاح الأشخاص كموجودات لها قيمة بدلا من النظر إليهم ككلفه، والتأكيد على رسالة المنظمة ورؤيتها وثقافتها وتحميل المدراء المسؤولية في تحقيق النتائج، ان بدلا من القواعد الموجهة للنشاط والمعايير، و اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لكل منظمة بدلا من محاولة عمل هيكل تنظيمي ملائم للجميع، و توحيد ادارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة، والتعامل مع التعليم المستمر كاستثمار لأجل النجاح، بدلا من اعتباره ككلفة يجب تخفيضها، وتوفير دعم للقيادة التي تتعامل مع التغيير كحالة دائمية. وبدأت المنظمات ٢٠٠٢ ومكتب إدارة، (NASA)، (وكالة الفضاء 2001: GAO)، الأمريكية الرائدة أمثال مكتب المحاسبة الأمريكي العام ٢٠٠٤ بالتوجه: (DoE ٢٠٠٣ ومنظمة الطاقة: DOL)، (٢٠٠٢ ومكتب العمل: OPM)، (الأشخاص

نحو رأس المال البشري نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات نتيجة لاستخدامها لمبدأي الترشيح و التوريد الخارجي

ثانياً: مفهوم رأس المال البشري

Mincer (ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات و المفكر الاقتصادي ميشسر جاكوب وهو أول من استخدم عبارة رأس المال البشري في مقال نشره سنة ١٩٥٨ لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة هو (Jacob Schultz Theodore) (كان من خلال مقال "الاستثمار في رأس المال البشري الذي نشره الاقتصادي تيودور شولتز سنة ١٩٦١ بحسب

هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأس مال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ. وإن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته. وإن أصحاب هذه النظرية يرون أن كلف الصحة والتكوين والتعليم أصبحت مكلفة جداً، لهذا فالإنفاق فيها يعتبر استثمار بالنسبة للفرد العقلاني الذي سيفاضل بين المزايا التي سيتحصل عليها مستقبلاً والكلف الحاضرة، إذن مصطلح رأس المال البشري قد تم تناوله منذ فترة ليست بالقصيرة، إذ تم التركيز عليه في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، نتيجة لتعاظم دوره مما جعله يصبح لغة الأعمال اليومية التي تداولها المنظمات وخصوصاً تلك التي تعتمد على اقتصاديات المعرفة وتقنية المعلومات، والمقصود باقتصاد المعرفة كما أشير إليه بأنه الاقتصاد الذي تكون فيه المعرفة هي الجزء المسيطرة لخلق الثروة، وفي إطار المداخل الفلسفية التي تناولت مواضيع تعريف رأس المال البشري يؤكد (العنزي ٢٠٠٦)، أنها قد تعددت ولكنها لا تخرج من ثلاثة هي:

- نظرية اقتصاديات كلفة الصفة التجارية

- نظرية رأس المال البشري

- نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد

ويكتنف تحديد مفهوم رأس المال البشري صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب اتجاهه، فأن رأس المال البشري هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد، ووصف بأنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها يومياً، كما إن رأس المال البشري هو "المخزون المعرفي لأفراد المنظمة كما هو واضح على عاملها، وأنه قيمة تراكمية لمعرفة العاملين، و نطاقه مجدد بالمعرفة الفردية، وهناك مفهوماً لرأس المال البشري بوصفه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة وإن جوهر رأس المال البشري عبارة عن افكار تعمل على تحقيق النجاح والازدهار للمنظمة، كما عرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون، و أن نظرية اقتصاديات كلفة الصفة التجارية تشير إلى أن رأس المال البشري يمثل اختبار المنظمة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها بكل حكمة وترو، ومهمة المنظمة هنا هو أما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة في المجتمع، ويتفق عدد من الباحثين على كون رأس المال البشري هو أساس رأس المال الفكري، إذ يعرف رأس المال البشري بأنه "مصطلح يشمل الاختصاصات والمهارات العالية والدوافع للعاملين الذين تمتلكهم المنظمات ويعرف رأس المال البشري بأنه المخزون من المعرفة والمهارة، والخبراء والقدرة على الاختراع. ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمه، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها، أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن

هناك عدت عناصر لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري

ثالثاً: عناصر رأس المال البشري

(عند دراسة رأس المال البشري في المنظمات المعاصرة فإن هناك العديد من العناصر التي تلعب دور رئيس في بناءه، والشكل ٦: يوضح هذه المكونات والتي سيتم شرحها في ادناه)

شكل رقم (٦). المعرفة: ركز العديد من الباحثين والمفكرين على أن ما يميز نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية صناع المعرفة في تكوين ثروتها وقوتها. ومصطلح المعرفة يشير إلى مزيج الخبرة والأدراك والمهارة والقيم والمعلومات، فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكير والتفكير. كما أن المعرفة هي من الموارد الإستراتيجية للمنظمة التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية لها عبر توفيرها القيمة للزبائن، والمنتج لتداول مصطلح المعرفة يجد أنه مصطلح قديم قدم الإنسان، إلا أنه أخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة بحيث تمحور هذا المعنى الجديد من كونها سلاحاً فعالاً لأي منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، يمكن استخدامه لتحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى فيما لو تم إدارته بشكل فعال. وفي تقرير دولي صدر أشار إلى أن نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال (Knowledge - Based Economy) في عام (١٩٩٦) عن منظمة)

السنوات القليلة الماضية أعتمد على الاقتصاد المعرفي، وهناك فرق رئيس بين الذي يشغل الاقتصاد المعرفي، وبين الذي يعتمد عليه الاقتصاد الصناعي، إذ أن الأخير يعتمد على صاحب رأس المال وعلى العامل الذي يعمل من أجل الحصول على الأجر أما الاقتصاد المعرفي فيعتمد على أصحاب المهارات، أصحاب العقول العلمية وهؤلاء هم صناع المعرفة. إذن المعرفة هي العمل الرئيس لأي مشروع، وليس التقنية لكونها ليست هي إلا بمثابة التطبيق العلمي للمعرفة بكل تخصصاتها، لا بل إن فائده يشير إلى، أن المعرفة قد أصبحت ثالث عنصر إنتاجي في قيادة (Rorner) (التقنية ذاتها تعد أحد أنواع المعرفة، أما الاقتصاد إذ أن ٦٠% من الاقتصاد الأمريكي هو اقتصاد معرفة، والذي نعني به الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة الدور الواسع والمسيطر لخلق الثروة

معنى التقنية، هي مصطلح يستعمل ليشير إلى الخبرة التي تم تطويرها (Technology) (٢) المهارة: المهارة والتي تسمى بالإفريقي. عبر دروس التدريب والتعليم، وهي لا تتضمن فقط المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل، ولكنها أداء رقمياً عالي. في عدة حقول مثل التطبيقات المتخصصة، الفنون، الألعاب. وعرفت المهارة بأنها القابلية، أو الكفاءة في إنجاز المهمة المحددة كما عرفت بأنها القابليات، أو السلوك المطلوب بشكل حاسم للعمل في الموقع الإداري، كما تشكل قابلية لترجمة المعرفة إلى

- المهارة الفنية: وهي قدرة أو قابلية العاملين في المنظمة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، أو هي التي تتضمن القدرة على أداء المهمات في الوظائف المحددة، أو قابلية الفرد على التعامل مع إجراءات العمل وتقنياته بطريقة مستقلة

- المهارة الإدراكية: وهي قدرة العاملين في التنظيم على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد. أثناء ممارستهم للعمل وهي التي تهدف إلى الابتعاد من روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية، أو هي تلك المهارات التي تتضمن القابلية لرسم صورة المنظمة ككل والعلاقات

مختلف بين

الأقسام.

- المهارة التشخيصية وتعني قدرة العاملين على وصف موقف إداري أو سلوك إداري أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات الظاهرة

هذه

- المهارة الإنسانية: وتسمى أيضاً بمهارات العلاقات الإنسانية، وهي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة حضارية، وهذا يعني تمكين العاملين من ممارسة المهارة الإنسانية بالطريقة الصحيحة، وعلى أساس هذا التعامل يحقق كل منهم الأهداف المتوخاة من هذا التعامل

٣ القدرات: هي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي. الموجود فيها، وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. والقدرات التي

يتمتع بها رأس المال البشري، يجب أن تكون من القدرات المتميزة والتي لها تأثير على عمل المنظمة، وهذه القدرات يمكن أن نطلق عليها القدرات المتميزة التي تتناسب مع طبيعة عملها، إذ أن الوظائف المتميزة والتي لها تأثير على العمل تحتاج إلى توافر قدرات متميزة لدى العاملين والقدرات تعرف بأنها مصدر من مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة، الأفضل، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت أنها قدرة المنظمة على توظيف نقاط قوتها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات كما عرفت بأنها علاقات التعاون بين جماعات العمل، ونشاطات المنظمة وتحالفاتها الإستراتيجية مع حلفاء خارجيين. وان القدرات التي يحملها رأس المال البشري، هي القدرات الإستراتيجية التي تؤمن المرونة الإستراتيجية للمنظمات في عالم سريع

- قدرات فنية: وهي التي ترتبط بعمليات الإبداع والابتكار في العمليات
- القدرات الإدارية: وهي التي توحد مكونات الأداء في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة
- : التفكير المنظم: توجد هنالك ثمان فئات للتفكير وهي كما يأتي .
- التفكير الاستقرائي: وهو عملية تستعمل فيها مقدمات منطقية عامة للحصول على استدلال محدد، ويتحرك التفكير من قاعدة عامة إلى توصية خاصة، وتحتوي بصفة عامة على ثلاثة أجزاء: مقدمة منطقية رئيسية، مقدمة منطقية بسيطة وتوصية
- التفكير الاستدلالي: عدد من الحقائق لاستخلاص توصية عامة معينة
- التفكير التماثلي: يستعمل فيه الفرد عمليات تتطلب مقدرة على تمييز خبرات سبق مواجهتها وربط الحاضر بالماضي في محاولة لربط الأشياء أو المفاهيم غير المترابطة ومثاله هو اصطيد الصياد لسمكة مقاومة بطريقة اعتيادية نتيجة الخبرات السابقة
- التفكير النظامي: يشمل التفكير النظامي معالجة تركيبية لهياكل البيانات لاستقراء حقائق جديدة، تتبع قواعد استدلال مفروضة، والمثال التقليدي هو المنطق الرياضي المستعمل في توفير نظرية في الهندسية
- التفكير الإجرائي (العددي): وهي نماذج رياضية أو محاكاة في حل المشاكل
- التعميم والتجريد: ومثال ذلك إذا كنا نعرف أن لكل الشركات رؤساء وان كل بيوت السمسرة تعد شركات، فيمكننا على ذلك استدلال وتعميم ان اي بيت سمسرة يكون له رئيس
- تفكير ما بعد المستوى: اي معرفة عما تعرفه مثل، عن اهمية ومناسبة حقائق معينة
- اي طريقه للتفكير؟ :أي طريقة تستعمل، وما مدى نجاح الاستدلال، يعتمدان الى حد كبير على أي طريقة تستعمل في تمثيل المعرفة

الحدس: هنالك عدة معاني ومفاهيم للحدس منها هو الاطلاع العقلي المباشر على الحقائق البديهية، إذ قال (ديكارت) انا لا . اقصد بالحدس شهادة الحواس المتغيرة، ولا الحكم الخداع لخيال فاسد المباني، انما اقصد به التصور الذي يقوم في ذهن خالص

٦ الابتكار :هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق، المبدع هو شخص لديه أفكار جديدة، يضعها على ورق . في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتفي بالأحلام، أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكاراً جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها، طبقاً لمخطط زمني دقيق، وتؤكد الإحصائية أنه من كل عشرة أفكار مبدعة تتولد داخل الشركات الأمريكية، تخرج فكرة واحدة فقط إلى الوجود في شكل ابتكار، وغالباً ما يكتسح هذا الابتكار الأسواق، نسبة نجاح الابتكار أكبر عادة

من نسبة تحول الإبداعات إلى ابتكارات، الأمر الذي يعني أن السوق يترقب الابتكارات ويرحب بها، ومع ذلك ينقصه أولئك الذين يتميزون بالجرأة على اتخاذ القرار بوضع الإبداعات موضع التنفيذ، وعلى وفق ما تقدم، والشئ بالشئ يذكر فان الفرد قادر على امتلاك قوة علاقة المتجدد والابتكار وهذا ما أشار اليه اتر باك) عن القوة خلاقة لتجديد السلع من قصة أديسون الذي أمكنه الحصول على أكثر من ألف براءة اختراع فاستحق أن يطلق عليه لقب ساحر، واستطاع بالتجديد المستمر تطوير المصباح الكهربائي، ولم تقتصر ابتكاراته على ذلك، بل امتدت إلى مجالات عدة كالكابلات والمولدات والمفاتيح و الأدوات الكهربائية التي اخترعها جميعاً، وكان يقوم بنفسه بالإشراف على التركيبات، وكانت أول تجاربه العملية هي إنارة الباخرة التجارية كولومبيا في مايو ١٨٨٠ وفي ١٨٨٥ تنافست مع اديسون ثمان شركات، ولكنه حصل على جائزة أحسن منتج من لندن وتفوق على منافسه الإنجليزي جوزيف سوان الذي كان أسبق من أديسون في اختراع لمبات متطورة، وأصبح أديسون ينتج %٧٥ من إجمالي إنتاج المصابيح الكهربائية في الولايات المتحدة، وفي عام ١٩٢٥ حدثت تطورات هامة في هذه الصناعة، وجاء التطوير من عدة مصانع وظهرت المصابيح ذات الشعيرات المعدنية، وخلفت شركة جنرال إلكتريك شركة أديسون وزاد إنتاج لمبات لونجستون من ١٥ إلى ٢٠ مليون لمبة بين عامي ١٩١٤ و، وفي ١٩٢٥ وفي ربيع عام ١٩٩٢ أعلنت مؤسسة صغيرة في كاليفورنيا هي إنتر سورس تكنولوجي عن إنتاج لمبة تعطي نفس كمية الضوء باستهلاك ربع طاقة اللمبات العادية وعمرها الافتراضي يتراوح ما بين ١٠ إلى ٢٠ ألف ساعة مقابل ٧٥٠ إلى ١٥٠٠ ساعة في الأنواع الأخرى، وكل موجة من موجات التجديد والابتكار تمت بمبادرات خارج نطاق المخترعين الأصليين، واختفت شركة اديسون من السوق، وكانت شركة تدعي سيلفانيا هي أول من اخترع لمبات الفلوريسنت

يرجع Intelligence ((٧ الذكاء :إن مصطلح الذكاء اقدم في نشأته من علم النفس ودراساته التجريبية إذ أن مصطلح الذكاء . التي ابتكرها الفيلسوف الروماني شيشرون، كما عرفه الذكاء بأنه تكيف الفرد (Intelligent) (في الأصل إلى الكلمة اللاتينية مع نشاطه العقلي ومحيطه، أو أنه عملية إحيائية نفسية لمعالجة المعلومات التي يمكن أن تفعل عملية حل المشاكل والابتكار، أو

- التعلم أو الفهم من الخبرة
- الحصول على معنى من رسائل غامضة أو متعارضة
- (الاستجابة بسرعة، ونجاح للموقف الجديد) استجابات مختلفة ومرنة
- استعمال العقل في حل المشاكل وتوجيه السلوك بفاعلية
- التعامل مع المواقف المربكة
- الفهم، والاستدلال بطرائق عقلانية، واعتيادية
- تطبيق المعرفة في معالجة البيئة
- التفكير والعقل

، أن النمو السريع لراس المال الاجتماعي والذي عده العديد من المراقبين ثوريا من المجتمع الصناعي الى مجتمع المعرفة والذي يعرف بأهمية خلق عمليات المعرفة، يظهر دوره المهم للمنظمات

رابعاً: عناصر رأس المال الاجتماعي وأهم خصائصه

يمكن تحديد أهم عناصر رأس المال الاجتماعي بالآتي

١ الثقة: تعد الثقة الركن الأول من أركان رأس المال الاجتماعي وأمر حيوي لكل الأعمال المبتكرة داخل المنظمة وتؤدي إلى . السلوك التعاوني والعلاقات الطويلة الأمد . وعرفت الثقة بأنها رغبة الموظف أن يكون عرضة لتصرفات صاحب العمل على أن وجود نظام من الثقة المتبادلة هي شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي ومصدرا له الذي يغذي اللجنة (Coleman) الاقتصادية والأداء الحكومي، وهي شرط مسبق للتعاون وعنصر أساسي من عناصر الشبكات الاجتماعية، إذا استعملت الثقة لشرح مستويات مختلفة من التعاون فلا تحتاج إلى أن يعرف الواحد الآخر بل تحتاج إلى أن نتق في بعضنا البعض، لذلك لا وجود نوعين مختلفين من الثقة الأولى ذات نوع استراتيجي وتعمل على أساس المعرفة الحقيقية أو الضمنية بأن value الموثوق به جدير بالثقة من المقيم عليه، أما النوع الآخر فهي ذات طبيعة أخلاقية وتمثل التغيير لوجه النظر الإيجابية والبواعث النفسية للآخرين والنية الحسنة العامة مثل الثقة بالغرباء . وللثقة ثلاث مستويات تشمل

- المستوى الفردي: يقوم على الثقة المتبادلة والتفاعل وتعرف استعداد الطرف الأول ليكون عرضة لتصرفات الطرف الآخر على أساس توقع النية الحسنة . بغض النظر عن القدرة على الرقابة والتركيز على بعض السمات مثل : التوقعات الايجابية والودية والتبادل المعرفي
 - مستوى الجماعات : الثقة هي مسؤولية جماعية كالفرق التي تمثل القيم والهويات الجماعية التي تقدم المعلومات المفيدة والأهداف المشتركة وتساعد على التنبؤ لأعضاء الفريق، أن الثقة ينبغي أن تنمو وتترعرع بين العاملين في المنظمة من جهة وعلى كافة المستويات من جهة بما فيها الإدارة من جهة أخرى، وتأتي هذه الثقة من طريق المصارحة والمشاركة والتعاون والايمان بأن التنازل والتضحية
- لصالح هذه