

# مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية

دورية دولية علمية محكمة و مفهسة

ر.د.م.ك ISSN 0827-2253

رقم الإيداع القانوني: 2011-65

العدد 02 / 2010

المراسلات و الاستفسارات:

تبعث جميع المراسلات إلى الأستاذ الدكتور كمال رزيق

مدير مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية

مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر

جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر

dehalg.revue@yahoo.fr

تاريخ الطبع 2012

## اللجنة العلمية :

- أ.د كمال رزيق جامعة البلدية الجزائر  
أ.د سويبي عبد الوهاب جامعة البلدية الجزائر  
أ.د خالص صافي صالح جامعة البلدية الجزائر  
أ.د صخري عمر جامعة الجزائر 3 الجزائر  
أ.د علي عبد الله جامعة الجزائر 3 الجزائر  
أ.د الطيب ياسين جامعة الجزائر 3 الجزائر  
أ.د قدي عبد المجيد جامعة الجزائر 3 الجزائر  
أ.د بن حمودة محبوب جامعة الجزائر 3 الجزائر  
أ.د فريد كورتل جامعة سكيكدة الجزائر  
أ.د صالح صالح جامعة سطيف الجزائر  
أ.د بوجلال محمد جامعة المسيلة الجزائر  
أ.د هواري معراج جامعة غارداية الجزائر  
أ.د عبد القادر بن عزوز جامعة الجزائر 2 الجزائر  
أ.د زكان احمد م.و.ع.للتخطيط و الإحصاء الجزائر  
أ.د زايري بلقاسم جامعة وهران الجزائر  
أ.د مقلاتي صحراوي جامعة باتنة الجزائر  
أ.د الطيب داودي جامعة بسكرة الجزائر  
أ.د بلعزوز بن علي جامعة الشلف الجزائر  
أ.د راتول محمد جامعة الشلف الجزائر  
أ.د عبد الرزاق بن حبيب جامعة تلمسان الجزائر  
أ.د عبيرات مقدم جامعة الاغواط الجزائر  
أ.د رمضان الشراح جامعة الكويت الكويت  
أ.د عبد الحفيظ بلعربي جامعة العين للعلوم و التكنولوجيا الامارات العربية  
أ.د سامر مظهر قنطقجي سوريا  
أ.د طارق الحاج جامعة النجاح فلسطين  
د.زغدار احمد جامعة المدية الجزائر  
د. منصورى الزين جامعة البلدية الجزائر  
د.عمورة جمال جامعة البلدية الجزائر  
د.علاش احمد جامعة البلدية الجزائر  
د.غزاي عمر جامعة البلدية الجزائر  
د.جليد نور الدين خميس مليانة الجزائر  
د.مخلوفي عبد السلام جامعة بشار الجزائر  
د.حاكمي بوحفص جامعة وهران الجزائر  
د.عبد الكريم احمد قندوز جامعة الملك فيصل السعودية  
د.علي الشايح جامعة القصيم السعودية  
د.سميرة صندوقة معهد الموجز للتعليم و التدريب السعودية  
د.حيدر احمد عباس جامعة دمشق سوريا  
د.محمد القاضي جامعة الزيتونة الأردن  
د.حسن توفيق جامعة الزرقاء الأردن

## مدير المجلة :

أ.د كمال رزيق

## رئيس التحرير :

أ.رحمون بوعلام

## هيئة التحرير :

أ.د كمال رزيق

د.منصوري الزين

د.عمورة جمال

د. للوشي محمد

د. مراكشي محمد ملين

د. عامر بشير

أ. قاسي ياسين

## قواعد النشر بالمجلة :

تنشر مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الأبحاث و الدراسات العلمية غير المنشورة من قبل أو قدمت للنشر بمجلات أخرى أو مملتيقات ، في جميع تخصصات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ( إدارة الأعمال) ، و باللغات الثلاث : العربية ، الفرنسية و الانجليزية ، و التي تهتم بالدراسات التطبيقية و الإحصائية ، و دراسة الحالة فقط، وفق الشروط التالية :

- يرسل المقال فقط الكترونيا إلى مدير المجلة، في حدود 15 صفحة من صفحات المجلة.
- يكتب المقال باستخدام Microsoft Word ، وبخط Simplified Arabic للعربية ، و Times New Roman للفرنسية و الانجليزية، و بحجم خط 12، و بمسافة بين الأسطر 2.0، و العناوين و العناوين الفرعية تكتب بـ Gras.
- تتضمن الورقة الأولى ، العنوان الكامل للمقال، اسم الباحث و رتبته العلمية و المؤسسة الجامعية التابع لها ، العنوان الالكتروني، و ملخصين للموضوع في حدود 80 كلمة أو 05 اسطر ، احدهما بلغة المقال و الثاني بإحدى اللغتين الاخرتين، على أن يكون إجباريا احد الملخصين باللغة العربية.
- يتم الإشارة إلى المصادر العلمية في متن المقال و في النهاية، وفق الأصول العلمية.
- ترقم الجداول و الأشكال حسب ورودها في متن المقال.
- تخضع كافة المقالات المرسلة إلى المجلة للتقييم العلمي الموضوعي، و يبلغ الباحث بنتيجة التقييم، أو التعديلات التي تطلب منه، و لا يمكن للباحث الطعن في نتائج التقييم.
- لا ترد المقالات المرسلة إلى المجلة سواء قبلت للنشر أو لم تقبل.
- تصبح المقالات المنشورة ملكا للمجلة، فلا يجوز إعادة نشرها في مجلة أخرى أو استعمالها في أي ملتقي.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المقال المقدم متى لزم الأمر دون المساس بالموضوع.

## فهرس العدد

- 7 معوقات الاستثمار الفكري في الوطن العربي  
كمال رزيق، حيدر عباس
- 19 نحو تطوير رأس المال الفكري و توجيهه لتنويع القاعدة  
الاقتصادية بالجزائر  
عبد الكريم قندوز،  
رضوان إنساعد
- 33 دور الفكر المعرفي المالي في منظمات الأعمال  
منصوري الزين
- 51 قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة  
الإقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق  
المحروقات - سوناطراك -  
فريد كورتل، مقيمح  
صبري:
- 81 دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم  
الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية  
قاسي ياسين، غردي  
محمد،
- 103 اثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري  
لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية  
كامل محمد يوسف  
الحواجرة
- 139 دور الإدارة في تنمية واستثمار راس المال الفكري  
درمان سليمان صادق
- 169 دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة  
ونادي رشيد، عامر بشير
- 181 الموارد البشرية النوعية و الشركات المتعددة الجنسيات في  
ظل اقتصاد المعرفة  
أيت عكاش سمير،  
رحمون بوعلام
- 197 مكانة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الاقتصاد المعرفي  
غزاي عمر

## الكلمة الافتتاحية

أثبتت الدراسات أن العنصر البشري كان ولا زال أهم مورد للمؤسسة مهما كان نشاطها، وأصبح التكوين والتدريب أهم أدوات دعم الجانب المعرفي لدى العاملين وإطارات المؤسسات، ينتج عن ذلك مع مرّ الزمن تراكم للخبرات والمعارف تشكل في مجموعها رأس مال للمؤسسة، يسمح لها بالحصول على ميزات تنافسية عن طريق الإبداع والابتكار والتجديد، ولا يقتصر رأس المال الفكري على المؤسسة فقط، وإنما يتعداه إلى الدولة التي يجب أن تسعى إلى تدعيم الكفاءات والخبرات والحد من هجرتها، يحتاج ذلك إلى إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

و الأوراق المنشورة هنا تحاول توضيح أهمية رأس المال البشري.

obeyikan.com

# معوقات الاستثمار الفكري في الوطن العربي

د. كمال رزيق، جامعة البليدة الجزائرية

د. حيدر عباس، جامعة دمشق سوريا

## الملخص

إن البلدان العربية تمتلك مقومات بنية اقتصادية قوية، وقد تميز المجتمع العربي بقدرته على الانخراط في مسيرة الحضارة الإنسانية بشكل فاعل وذلك يتجلى في الآثار العلمية والفكرية التي تركها العرب للمجتمعات الإنسانية والتي أصبحت لبنة أساسية من مرتكزات التاريخ الإنساني ومن ذلك مثلا الآثار اللغوية والرياضيات والعلوم الدينية. واليوم نظرا لتباطؤ عجلة المشاركة العربية في رفد الحضارة الإنسانية نعتبر أن مسألة التنمية الفكرية والتركيز على الاستثمار الفكري المحلي وتشجيع الإنجازات الفكرية هي فعلا أهم الأولويات التي ينبغي العمل عليها وفتح الآفاق فيها أمام الكوادر البشرية المتوفرة في الوطن العربي. ومن هنا ندعو إلى منهجية مدروسة لتوجيه الطاقات الفكرية المحلية وفتح مجالات الاستثمار الفكري أمام الأفراد والمؤسسات وحيث أن مجال المعلوماتية هو المجال الرائد حاليا في النهضة العالمية فإن تكثيف الجهود في استثمارات المعلوماتية تعتبر الخطوة الأكثر حيوية وتطلبا في المرحلة الحالية.

## الكلمات المفتاحية

رأس المال الفكري، الاستثمار الفكري، البلدان العربية، الحضارة، التكنولوجيا المعلوماتية

## Abstract:

The Arab countries have the main arguments to structure a strong economy. Arab community made various achievements, which deserved human civilization and still in use and become an essential building block of the pillars of human history. Specially, we can point at the language elements, mathematics and religious studies. At the present time, due to the slowdown in the wheel of Arab participation in the intellectual human civilization, we consider that the issue of intellectual development and investment we consider that we must focus on the intellectual community and encouraging intellectual achievements. Hence we call for a deliberate methodology to guide the intellectual capacities intellectual investment

for individuals, institutions, and as the field of IT is currently leading the field in the Renaissance world, the intensification of efforts in the IT investments are considered the most vital step and demanding at the present stage.

**Keywords:** Intellectual capital, intellectual investment, Arab countries, culture, information technology

## 1- مقدمة

لقد كان الاستثمار في مجال رأس المال الفكري معروفا منذ القدم على شكل تفعيل دور الحكماء والنشاطات الاستشارية أو في لجوء العلماء إلى العزلة والتفرغ للإنجاز العلمي على غرار مؤسسات البحث العلمي القائمة حاليا في معظم بلدان العالم المتقدمة. وقد أثمرت هذه السلوكيات في إثراء المنتج الفكري وساهمت في جعل الاستثمار الفكري مجالا رحبا للإبداع والتطوير المستمر مع تحقيق انعكاسات تطبيقية لمستخلصاته على أرض الواقع المعاش وإدارة المجتمعات الإنسانية.

هذا ومع أن الإنتاج الفكري كان يحدث في حالات كثيرة ضمن البلدان المتقدمة اقتصاديا وحضاريا إلا أن التاريخ لا يخلو من حالات مساهمة المجتمعات الفقيرة والمتخلفة في إنتاج الفكر الجديد المؤثر على مستوى البشرية جمعاء.

ونحن هنا عندما نتحدث عن حالة الاستثمار الفكري في الوطن العربي فإننا نصادف حالة فريدة من نوعها في التاريخ لأن الوضع العالمي حاليا يختلف بمعطيات عديدة عن جميع الأوضاع التي سادت طيلة العهود السابقة. وتلك الاختلافات تتمثل في الصبغة التي اتسمت بها الحضارة الحالية من حيث الاتصال العالمي وسهولته، وكذلك امتداد نفوذ الأقوياء إلى خارج حدود بلدانهم بشكل قوي لدرجة أنهم قد يتمكنون من ممارسة إدارة البلدان التابعة لهم بالولاء إدارة فيها الكثير من التدخل الجوهري والأساسي.

بالنظر إلى ذلك فقد عمدنا في هذا البحث إلى مناقشة واقع الاستثمار الفكري وتبيان سبل مجابهة التحديات بطريقة لا تحتاج لقرار حكومي وإنما عبر سلوكيات اجتماعية تتراكم لتحقيق المسيرة العامة المنشودة في هذا المجال. ونظرا لكون المعوقات التي يدور حولها البحث مشتركة بين جميع البلدان العربية فقد ارتأينا إثارة هذا الموضوع بشكل عام مع لفت الانتباه إلى شرائح مختلفة الخصائص في هذا المجال وهي شرائح غير مقسمة

إقليميا وإنما قد تكون مقسمة حسب المصادر الثرواتية أو حسب الميول السياسية وهذه الأمور كما يتبين في البحث تلعب دور العامل الفعال في التأثير على عملية الاستثمار في مجالات رأس المال الفكري محليا أو عربيا.

## 2- واقع الاستثمار الفكري في الوطن العربي

يكاد يكون هذا النوع من الاستثمار معدوما في الوطن العربي فأكثر الاستثمارات هي في مجال الترفيه والخدمات والتسويق، والوساطة لبيع الثروات الباطنية أو الكنوز التاريخية وهي الخامات المتوفرة بشكل كبير في بلدان المشرق العربي أكثر من غيرها.

وهذه الخطوات هي أسوأ طرائق الاستثمار في الاقتصاد وذات دور سلبي جدا في التأثير على التاريخ وثقافة المجتمع، ففي مجال بيع الثروات الباطنية مثلا نعتبر أنه لا يجوز التخلص من الثروات الموجودة إلا في إحدى الحالات الآتية:

1- تأمين الحاجات الحياتية الأساسية لأفراد المجتمع وخصوصا تلك التي تظهر بشكل طارئ كالكوارث البيئية أو مكافحة الوضع المعاشي المتردي مثلا.

2- الخوف من تناقص قيمة الثروات وتضاؤل دورها مستقبلا بسبب احتمال ظهور بدائل أكثر فعالية منها.

3- العمل المستمر على استثمار كل دفعة من مردوداتها بشكل لا يقل فعالية عن دور الثروة فيما لو تزايدت قيمتها.

فمثلا التنافس على بيع النفط في الدول العربية يتم من أجل تنامي ثروات خاصة وتبديدها في استثمارات ترفيحية أو صراعات هامشية، ومن المفارقات أنها تستخدم بشكل سلبي من أجل شراء السلاح، وهذا الأمر (شراء السلاح) يتم ليس لحاجة معينة في تلك البلدان حيث أن أيا منها لا يمتلك جبهة معادية، وإنما يتم شراء السلاح بشكل رئيسي انصياعا لتوجيه خارجي بهدف تصريف مكدرات المصانع الغربية. والمعلوم أن معظم معدات التسليح وبخاصة الباهظة الثمن منها هي منتجات مرحلية تفقد قيمتها وفعاليتها مع مرور الوقت بسرعة كبيرة بسبب التطوير المستمر لها.

إن ضخ الثروات الحيوية والهامة والخطيرة وتحويلها إلى نقود ورقية هي مخاطرة اقتصادية وغلط كبير لا بد من العمل على تداركه بأقصى سرعة. وله عدة مناحي سلبية خطيرة فعند زيادة الطلب على النقد الأجنبي تزداد أهمية النقد الأجنبي وعند تحويل

الثروة إلى مال يسهل تبديدها أو اختلاسها، أما عندما تكون الثروة محفوظة فإنها تحافظ على قيمتها بل قد تزداد قيمتها كل فترة بسبب اكتشاف مجالات استثمار جديدة لها أما تحويلها إلى نقود فيجعلها تتناقص باستمرار وذلك يحدث في أدنى الحالات بسبب عامل التضخم المالي.

ونحن في هذا الطرح لا ندعو لاستخدام الضغط الاقتصادي على الدول المستفيدة من الثروات وإنما ندعو إلى استراتيجية فعالة في الدفاع عن حقوق المجتمع ومحورية في التنمية الاقتصادية ومساهمة في رفد الحضارة العالمية بالنشاطات العربية. فلتفتح الأبواب أمام الإنجازات الفكرية العربية لتساهم بأرصدها من ضمن بلدانها في تحقيق التوازن التنموي على مستوى شعوب العالم والتوازن الاقتصادي أيضا.

### 3-النشاطات الاقتصادية المضرّة بالاستثمار الفكري

نتطرق هنا إلى ثلة من الفعاليات الاقتصادية التي توجه بشكل مضر مباشرة بالاستثمار الفكري أو ذات آثار تبعية تلعب ذلك الدور السلبي ومنها:

أ-استيراد المتطلبات البسيطة: إن السماح بالاستيراد العشوائي هو السماح للجهات الخارجية بسحب الأموال وفق برامج الشركات المستفيدة وعادة ما يكون العطاء مقابل ذلك مكاسب مرحلية مؤقتة. كما أن الاعتماد المطلق على الخارج حتى في أبسط الأمور الاستهلاكية يؤدي إلى ركود الفكر الإبداعي وجموده، ولذلك يقع المجتمع في حالة من النزيف المالي والجمود الفكري ومعالجة هذا الوضع وإن بشكل جزئي يمكن أن يتم عبر تشكيل لجنة تحديد التبادلات الخارجية ومراقبتها بحيث تكون مفيدة ومنمية لاقتصاد البلد وموقعه في العالم، ومن جهة أخرى ينبغي تشجيع المؤسسات الإبداعية لتصنيع المتطلبات السهلة محليا. وبذلك يتم العمل على عدم السماح للشركات الغربية باستخدام لعبة امتصاص الأموال وتحويل الاقتصاد إلى مرفق هزيل وخصوصا مع تنامي الصيحات الداعية إلى اعتماد اقتصاد السوق المفتوح الذي هو اقتصاد يهدف إلى تحقيق الربح ولا يهتم بالمنعكسات الأخرى الاجتماعية والفكرية.

الإجراء المناسب لمراقبة التبادلات التجارية الخارجية يكون عبر تحديد نسبة البضاعة المفيدة فعلا والتي نستوردها من الدول الصناعية وعند تحديد نسبة البضاعة التي تتميز بالآثار السلبية المباشرة اقتصاديا أو المتعدية إلى مجالات ثقافية وغيرها، فعندها يمكن

معرفة أسباب العديد من المشاكل الاقتصادية والثقافية التي تحدث في بلداننا دون إيجاد تفسير محدد لها. وعندئذ يمكننا أيضا باستمرار معرفة حجم المشكلة الاقتصادية في حالة المقاطعة او فائدة المقاطعة.

إن البلدان العربية التي تمثل بلدانا شرهة للاستيراد تمتلك سلاحين فعالين هما: سلاح النفط علما أننا لا ندعو لحرمان البلدان الأخرى منه وإنما لإدارته بشكل مفيد في التنمية وسلاح السوق والخوف من منعهم ميزة التسويق في بلدنا هو أهم الدواعي لصيحات العولمة وفي الحقيقة فإن الإدارة السليمة لهذين العنصرين يمكن أن يظهر أن الكفة في حالة المواجهة لن تكون لصالحهم.

**2- تعزيز الوهم الاستعماري:** وهو الوهم الذي صنعه الاستعمار في أذهان الشعوب، وخصوصا فكرة أن البلدان المستعمرة تعمل لصالح البلدان الخاضعة للاستعمار وهو وهم صنعه في الأذهان ويغذوه باستمرار، لكنه في الحقيقة مشابه للوهم الذي يصنعه التاجر في ذهن المشتري من انه ينصحه بأفضل منتج لشرائه .

**3- الاستجلاب المنظم لرأس المال الفكري:** من المفارقات أن هذا الاستجلاب تمارسه الدول المتقدمة صناعيا وحضاريا لتساهم هذه العملية في زيادة التقدم لديها وحرمان البلدان الأولى من تحقيق التوازن على مستوى شعوب مختلفة. وهذه الإجرائية تتبدى غالبا في حالات شروط طلبات الهجرة إلى البلدان المتقدمة اقتصاديا. حيث تحصل فيها الكفاءات العلمية على امتيازات معروفة يصعب على البلدان الأصلية تأمينها للكوادر العلمية المتميزة. وفي الحقيقة أن الهدف من هذه الشروط ليس مرتكزا على القناعة بالفائدة المستقبلية وإنما بالفائدة المرورية. ولكن ضررها على البلد الفاقد ينعكس على الفترة المرورية ويستمر إلى فترة مستقبلية طويلة نسبيا بسبب الحاجة لقطع مسافة زمنية طويلة بين إقرار الحاجة للكفاءة العلمية ومن ثم العمل على إعدادها وإعادة تموضعها لتعويض الكفاءة المفقودة بما يسد مقامها الشاغر.

**4- انتشار الفساد وتعزيزه :** وهو ما يتسبب في ضياع المكاسب من الإمكانيات الفكرية المتوفرة وخاصة في الحالات الكثيرة التي تستبدل الكفاءة العلمية بشخصيات متنفعة أو تعاني من خلفيات فكرية مضرّة بتقدم المجتمع.

**5- الإعلام والدعاية المغرضة:** والتي تتمثل في محاولات التقليل من قدرة المفكر العربي والتشكيك في أهمية إنتاجه العلمي. في حين أنه كثيرا ما تنسب المنجزات العلمية لأول

من يطرقها من المجتمعات المتقدمة حتى لو كان قد سبق إليها من قبل مفكر عربي. ومن جهة أخرى فإننا نلمس حضورا إعلاميا كثيفا جدا لمنتجات ابتزازية يمكن أن يقع ضحيتها أي مواطن فهي فالمحطات الفضائية تمثل مجالا رحبا لامتصاص الأموال دون مقابل. وبالطبع فإن المحطات الخاضعة للدول الغربية هي أكثر ضررا لأنها تعمل على نقل المال من البلدان الفقيرة إلى البلدان الغنية أما المحطات الفضائية المحلية فتعمل على خلل توزيع الأموال وتجميعها لدى الشركات الترفيهية غير المنتجة. إن الشركات التسويقية هدفها صناعة المستهلك التي يستهلك دائما وبشكل مستمر، فتكون منتجاتها على شكل سلسلة متصلة كلما تخلص المستهلك من مشكلة احتاج لمعالجة مشكلة أخرى. وهنا نؤكد على ضرورة حماية المستهلك غير المتبصر بعواقب أشراك التسويق من الوقوع ضحية الابتزاز السوقي. وهذا ما يكثر حدوثه حاليا في مجالات الاستهلاك الغذائي والدوائي.

**6- المساعدات المالية وسياستها الخادعة:** إن المساعدات التي تقدمها البلدان الغنية للشعوب الفقيرة هي في الحقيقة إما مكاسب يتقاذفها المتنفذون من أصحاب القرار في البد المعني وإما يكون هدفها هو تحقيق امتداد شعبي للبلد المانح بغية تشكيل ثقافة تبعية تتبناها شريحة قاعدية من المجتمع تكون مخزونا احتياطيا للبلد المانح يقوم باستخدامها مستقبلا في تحقيق تغييرات اقتصادية أو سياسية مناسبة للبلد الذي يقدم المساعدة.

وكذلك الأمر فيما يتعلق بالقروض المالية والتي ماهي إلا رشا لاستصدار قرارات محددة ومن بعد ذلك تتم استعادة القروض فعليا من ثروات الشعوب المتقبلة لها أضعافا مضاعفة. علما أن القروض تسمى منحة ومفهوم المنحة يدل على وجود عطاء بدون مقابل بينما الحقيقة هي أن المنح ما هي إلا عبثرة عن إعطاء القرض يتميز عن غيره بأن نسبة الفائدة عنه هي أقل من الفائدة المتداولة عالميا بقليل. وقد حدثت حالات عديدة من تقديم المساعدات لبعض الدول العربية من قبل مجموعة من الدول الأوربية فكانت النتيجة هي تقاسم المساعدات بين المتنفذين في حين كلف البلد بدفع المبلغ المترتب مع فائدته التي بقيت تتراكم على مدى عدة سنوات حتى ارتفعت المديونية إلى أربعة أضعافها في خلال بضعة سنين.

#### 4- نماذج فعالة للاستثمار عربيا في مجال رأس المال الفكري

إن مجالات الاستثمار الفكري متعددة جدا في البلدان العربية لكن العديد منها يحتاج إلى تدخل حكومي وقرار سياسي، وهذا ما يجعلنا نقتصر على التطرق إلى بعض المجالات التي يمكن السير فيها عن طريق توظيف موضعي للكفاءات المتوفرة في شرائح معينة من المجتمع:

##### 1- الاستثمار المحلي في المجال المعلوماتي

ونقصد به صناعة البرمجيات العربية، فالكفاءات العربية تستطيع عمل برامج أفضل من المبرمجين الأجانب للاستثمار المحلي، لكن صعوبة الاستمرار في ذلك تتمثل في المعارضة الخارجية ومحالة طمس أي حركة تسعى للمنافسة والبروز. وقد لا تعتمد أية جهة من الجهات الخارجية لاستثمار برامجنا وقد لا يتاح لها مجال للانتشار، وقد تحارب لمنع حصول أصدقاء عالمية لها، وقد لا تحصل على الاستحسان المحلي بادئ ذي بدء وقد لا يتم تأييدها ماديا لعدم القدرة، لكن البدء بصناعة المعلوماتية من الطبيعي أن يكون شاقا كمشقة المعارك الاقتصادية والعسكرية والثقافية.

إن مخازن المعلوماتية الخارجية تتطلب سوقا فإذا أصبح موقع التسويق منتجا سيعانون من مشاكل عديدة. وبالتالي من الطبيعي أن شركات الإنتاج تلك لن تلجأ إلى التنقيب بمنتجاتنا بل ستسارع إلى عمل ما هو أفضل منه بتكريس كل ما لديها من قدرات متراكمة.

إن مجال المعلوماتية أصبح يحتل حيزا رئيسيا في الاقتصاد. فينبغي بشكل حاسم وسريع ومدروس التعاون بين المبدعين العرب في مجال المعلوماتية لأنه أخطر عصب يمكن أن يتحكم بالتطور علاوة على كونه أخطر غزو يمكنه أن يصيب بلدانا ويخترقها عند الاعتماد الخارجي المطلق عليه. وهو جهاز تحكم حقيقي عن بعد لا يحتاج جهودا كبيرة وقد استخدم في محاربة العراق. وتطبيقات هذا السلاح حاليا غير مفعلة بشكل ظاهر في بلدانا لكنه جاهز للاستخدام في أية لحظة، ومن أهم أسباب التأخير في استخدامه وتفعيله بشكل كامل هو قلة انتشاره وبالتالي فإن استخدامه لن يكون مؤثرا بحيث يحقق الغاية وقد يلفت الانتباه إليه فيتم الاحتياط ضد مزالقه. وقد لعب السلاح المعلوماتي دورا مهما ومشهورا في المراحل السابقة كما حصل في الاتحاد السوفييتي السابق. وكلما

زاد الاعتماد عليه كلما زاد خطره وأصبح من الممكن التحكم بالبلد المعني عن طريق النظم المعلوماتية ما لم تقم المجتمعات الذكية بإعادة قبولته استنادا لملكاتها الفكرية وصيغتنا ووثافتنا ومعرفتنا.

نعتبر أن التطور الحضاري سيصل إلى نقطة معينة في البرمجيات ثم ستغلق إمكانات التطوير نسبيا أو تتباطأ مما يتيح الفرصة للآخرين للقيام بخطوات محلية. ونعتبر أن اللغة العربية ستسود العالم وهذا الأمر فيه من جهة أخرى مصلحة للغات المجاورة كالتركية والفارسية والهندية لأنها تستخدم نفس الأحرف بينما ستراجع لغات العالم الأخرى. ونذكر بهذا الصدد أن اللغة العربية هي ثالث لغات العالم انتشار بين السكان فالمرتبة الأولى تحتلها اللغة الصينية ثم الإنكليزية ثم اللغة العربية كما أن الخط العربي منتشر في مجال أوسع وبالتالي فالاستثمار المعلوماتي باللغة العربية هو ضرورة وهو واجب على المتكلمين بالعربية للاستقلال في التجهيزات المادية والنظم المعلوماتية.

ونشير إلى أهم نواحي التغيير في مجال المعلوماتية والذي يجب أن يشمل

- إنجاز نظام تشغيل عربي
- تصميم لوحة مفاتيح عربية غير مرتبطة بلوحة المفاتيح الحالية المترجمة والمنظمة على حسب الاعتبارات الأساسية للغة الإنكليزية، وذلك في عدة مناح كتحديد عدد الأزرار وتوضعها غير المناسب الخ.
- إنجاز مجموعة من النظم البرمجية الخدمية العربية المصدر لأن معظم البرامج المستوردة هي أفخاخ أو مليئة بملفات التجسس أو التخريب أو الفيروسات.
- إنجاز مجموعة من لغات البرمجة العلمية لتكون تعليماتها باللغة العربية

## 2- نشر الفكر والثقافة التاريخية

إننا نعتبر أن بلداننا يمكن أن تحقق مكاسب عديدة في صراع انتشار الفكر رغم أن البلدان الغربي هي الأقوى في المجال المادي، وكما أنهم يديرون العولمة في المجال الاقتصادي فإنه ينبغي علينا الحرص على عدم تبعية الفكر الثقافي للمنتج المادي.

## 5-المقترحات والتوصيات:

إن البلدان العربية تمتلك مقومات بنية اقتصادية قوية وقد تميز المجتمع العربي طيلة الزمن الماضي بخوض سلوكية تاريخية في المجال الديمغرافي والجغرافي سمحت له باحتكار كل الامبراطوريات العظمى التي عرفها التاريخ. ومسألة التنمية الفكرية فيه هي فعلا بنظرنا أهم الأوليات للكوادر البشرية المتوفرة فيه. وهي كوادرات ذات رصيد حضاري وثقافي يسمح لها بصياغة منهجية مرتكزة على أرضية صلبة لتحقيق وإدارة عمليات الاستثمار الفكري المنظم وبهذا الصدد نشير إلى مجموعة من المبادئ الأساسية لتحقيق التوظيف الأمثل للطاقات الفكرية:

1-اعتماد سياسة الهجوم الاقتصادي والفكري مع المحافظة على مبادئ الصمود الثقافي والاقتصادي. ويمكن بهذا الصدد الاستفادة من المجال الفكري والعقائدي. فالقارة الأمريكية مثلا تفتقر إلى هذه المقومات التاريخية والأرصدة الحضارية. ونجدها تسعى لتحقيق ذلك عن طريق تغيير جميع المفاهيم الموجودة لدى الشعوب في البلدان الأخرى وتوحيدها في مفهوم المصلحة والمال وهو المجال الذي تتفوق فيه حاليا وتستخدمه لصنع الفكر المواتي لمصالحها وهو العامل الذي يمكن من وضع أسس لإطالة فترة السيطرة على العالم.

2-ضرورة إنشاء مراكز التوثيق الفكري في مختلف البلدان العربية والتي تستخدم المعطيات الحديثة والتقانة المعلوماتية. حيث يمكن لهذه المراكز أن تتضمن مختلف الإنجازات العلمية فيها بدءا من الإنجازات البسيطة إلى أعظمها وبما في ذلك نقاشات الفلسفات العقائدية.

3-ضرورة أن تسلك البلدان النفطية منهجا سليما في إدارة الموارد النفطية عبر تحقيق الاستفادة القصوى من ميزات هذه الثروة قبل أن تنفذ أو تفقد فعاليتها بسبب تتوفر بدائل لها. وخاصة أن تعتمد تلك البلدان إلى تحويل مردوداتها إلى استثمارات فكرية وليس على غرار ما يتم حاليا من توظيفها في المجالات الخدمية والترفيهية والاستهلاكية . علما أن بعض المؤشرات تدل على إمكانية الاستغناء عن النفط خلال فترة زمنية غير طويلة من هذا القرن، مما يزيد من حساسية وأهمية هذا الطرح.

4- الحد من الفعاليات التسويقية المختلفة الطابع بدءا من الدعاية الإعلامية المضللة وحتى تسويق المنتجات الاستهلاكية والعلاجات الوهمية. والعمل على سد هذه الاحتياجات

عن طريق التوعية أو صناعة البدائل لها (عند قلة الاستجابة لطرائق المكافحة). وهنا يمكن للخبرات المحلية الاستفادة من دراسات مستويات الاستهلاك وأنواعها وتستفيد من هذه المعطيات لبناء قالب عام تصوغه وتقوم بتحديد سلوك ننتهجه من أجل إعادة احتلال ذلك السوق الذي صنعت تلك المنتجات ومن ثم فمستقبلا يمكن العمل على تغيير طابعه.

5- العمل على وقف ما يمكن أن نسميه النزيف الدماغي للعقل العربي وهو الذي يتم عبر هجرة الكفاءات، وطرق معالجته تتم عبر توفير الظروف المناسبة والمستويات المعيشية ومتطلبات البحث العلمي والتوثيق الفكري . وعندها يمكن بوضوح استجلاء حقيقة أسباب هجرة الكفاءات وتوصيفها فيما إذا كانت سعيًا لتحسين الظروف الحياتية أم لغايات أخرى. إننا نعتبر أن الرغبة ستقل كثيرا في حالة توفير المناخ المناسب لنشاط العلماء وتطبيق منجزاتهم الفكرية.

## المراجع:

- 1- عباس حيدر، نماذج تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة واستثمار رأس المال الفكري، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء الأهلية الموسوم بعنوان «الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال: التحديات والفرص والآفاق» 2006.
- 2- عباس، حيدر، «معايير اختيار الفعاليات الهامة للمناصب الحكومية»، صوت المعلمين العدد 12 كانون الثاني، 2006.
- 3- عباس حيدر، منهجية الأتمتة الشاملة وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، المؤتمر العلمي الثامن لكلية العلوم الإدارية والمالية، «منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر»، جامعة إربد الأهلية 1-2/8/2006.
- 4- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، سنة 2001.
- 5- محمد سعيد أنور سلطان، في إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية الإبراهيمية مصر 2006.
- 8- شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية الإبراهيمية مصر 2006.
- 9- Bhartesh, K.R. and Bandyopadhyay, A. K. (2005). «Intellectual Capital: Concept and its Measurement» Finance India. Delhi. Vol. 19(4):. 1365-1374.
- 10- Bassi, Laurie. J. (1997). Harnessing the Power of Intellectual Capital. Training and Development. 51 (12). Dec.
- 11- Regallo A., Valente G., operational knowledge management: a way to manage competence, exp-volume 2, n°4, December 2002 (<http://exp.telecomitaliaad.com>)
- 12- Sveiby, Karl-Erik. (1998). Intellectual Capital: thinking Ahead. Australian Accountant. 68(5). June. 18-22.

obeyikan.com

# نحو تطوير رأس المال الفكري و توجيهه لتنويع القاعدة الاقتصادية بالجزائر

الأستاذ: عبد الكريم قندوز

الأستاذ: رضوان إنساعد

جامعة الشلف الجزائر

## مستخلص الدراسة

لا شك أن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات و الدول هو رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، بل إن القوة الحقيقية و قيمتها بين الدول أصبحت في الوقت الحالي تتركز على ما تملكه من رأس المال الفكري. و على الرغم من إدراكنا بصعوبة قياس عائد رأس المال الفكري سواء على المستوى الجزئي (المنظمة) و كذا على المستوى الكلي (الدولة)، رغم المحاولات المتعددة، فإننا ندرك أهميته كعنصر و عامل أساسي من أجل تنمية حقيقية: اجتماعية و اقتصادية و بيئية.

هذا بشكل عام، فإذا نقلنا الأمر إلى الواقع، فإننا سنجد أن المصدر الأساس لرأس المال الفكري هو المورد البشري.

و هذا البحث هو محاولة لوضع مقترحات أسس من أجل تطوير رأس المال البشري (و قبل ذلك و معه و بعده المورد البشري) في الجزائر و من ثم توجيهه لتنويع القاعدة الاقتصادية، خاصة مع علمنا أن الاقتصاد الجزائري اقتصاد ريعي يعتمد بشكل تام على النفط.

## Abstract

There is no doubt that the real capital owned by organizations and States is the “Intellectual Capital”. It is the real strength and value of the States and had become for the time being based on their possession of intellectual capital.

Although the difficulty of measuring the return of the intellectual capital, both at the micro level (Organization), as well as at the macro level (State), despite multiple attempts, we are aware of its importance, as an essential factor for genuine sustainable development : social, economic and environmental.

This is from the theoretical view. In practice (and reality) , we will find that the source foundation for intellectual capital is the human resource

This research is an attempt to develop proposals foundations for the development of human capital in Algeria and then directed it to diversify the economic base, keeping in mind that the Algerian economy depends fully on oil

### تقديم:

موضوع رأس المال الفكري، باعتباره أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، يمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء.<sup>1</sup>

### أهمية البحث:

تكمن أهمية العمل على تطوير و تنمية رأس المال الفكري في عدة جوانب، و هي تأخذ عدة أبعاد، نوردتها فيما يلي:

أولاً: أننا مقبلون على مناخ اقتصادي جديد يظهر تأثيره في انفتاح الأسواق وتدفق المنتجات ورؤوس الأموال المادية والبشرية والفكرية، حيث تواجه و ستواجه شركاتنا

الوطنية منافسين يثمنون كثيراً المعرفة ويحترفون إدارتها، سيواجهونا هم بالمعلومات وسواجههم نحن في ظل توجهاتنا الحالية بالتحركات العشوائية وبسياسات ردود الأفعال العقيمة.

سيبادرون هم بالتجديد ونبادر نحن بالتقليد، سيتخذون قراراتهم بناء على معلومات دقيقة وسنتخذ نحن قراراتنا بأسلوب التجربة والخطأ، سيمتلكون درجة مرتفعة من المرونة والبدائل غير المحدود نتيجة للمعرفة الشاملة وسيتسم أداؤنا نحن بالجمود وافتقاد القدرة على التغيير الفعال.

سيرون الأسواق وكأنها أمواج من الفرص التسويقية المتلاحقة وسنراها نحن مثل سم الخياط. بالطبع النتائج ستكون وخيمة للغاية وهو سيناريو نتمنى عدم حدوثه وتفاديه قبل فوات الأوان.

ثانياً: تطور المفاهيم السياسية المتصلة ببناء الدولة ودورها، فأصبحت المفاهيم الحديثة تعطي أهمية لعنصرين من عناصر القوة الشاملة للدولة وهما: الموارد البشرية وما يتصل بها من ضرورة تحويل البشر من مجرد كونهم مستهلكين واعتبارهم عالة وعبئاً على موارد المجتمع، إلى كونهم منتجين ذوي فعالية تفوق أي تصور في العقود الماضية ويرتبط بالبشر التطور التكنولوجي أو بالأحرى تطور المعرفة العلمية، فتقدم البشر ورفيهم يتصل اتصالاً وثيقاً بتقدم المعرفة العلمية، ومن ثم يتغير الإنسان بتغير مفاهيمه ونظراته للكون المحيط به من كونه حقيقة قدرية محتومة ومفروضة عليه إلى كونه مجالاً رحباً وخصباً للبحث الدقيق والتأمل العميق في أسرار الكون وكيفية تسخيرها لمصلحة الإنسان. فالجبال والأنهار والبحار والصحارى والوديان يمكن أن تكون عقبة وفاقلاً، شأنها شأن السحاب والأمطار والرياح يمكن أن تكون مشكلة مدمرة أو أن تكون حلاً لمشكلة شائكة مثل مشكلة المياه أو الطاقة، كما يمكن أن تتحول إلى قوة منتجة، في عصر يركز على مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة.

ثالثاً: تطور القيم والمثل الإنسانية. فقد يتبادر إلى الذهن، لأول وهلة، أن القيم والمثل ثابتة، وهذا جزء من الحقيقة بلا شك، ولكن إلقاء نظرة على مسيرة الإنسانية عبر العصور تظهر أن القيم اعترافها الكثير من التغيير سواء في دلالاتها أو في وسائل التعبير عنها أو في طرق التعامل معها، حيث تراجعت أولويات قيم معينة وتقدمت عليها قيم أخرى. ولعل من النماذج في هذا الصدد النظرة لمفهوم الحرية كقيمة، فلم تعد هي قيمة مطلقة وإنما ترتبط بتفاعل الفرد مع المجتمع وبدوره في هذا المجتمع على الأصعدة المختلفة

منها الوطني والإقليمي والدولي. كذلك الشأن بالنسبة للمثل والقيم السياسية المرتبطة بالسيادة المطلقة للدولة، كما عرفها القانون الدولي التقليدي، فقد أصبح الحديث الآن عن السيادة النسبية، وعن تأكل السيادة، وعن أن إحدى ركائز مفهوم سيادة الدولة هو الحكم الصالح أو الراشد (Good Governance) وهو الذي يقوم على احترام وضع المواطن كفرد وإنسان، وأدخلت موثيق حقوق الإنسان مفاهيم جديدة في هذا الصدد، أعطت للإنسان الفرد دوراً في القانون الدولي، وفي العلاقات الدولية

### مكانة رأس المال الفكري ضمن اقتصاد المعرفة:

يمثل اقتصاد المعرفة اتجاهاً حديثاً في الرؤية الاقتصادية العالمية، ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها، إذ يرى أنها تلعب دوراً رئيسياً في خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي، ولا على المواد الخام، أو العمال، إنما تعتمد كلياً على رأس المال الفكري، ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما (شركة، أو دولة، .. إلخ)، وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة، ثم كيفية توظيف المعرفة للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي.<sup>2</sup>

وبظهور اقتصاد المعرفة في عالم الاقتصاد ظهرت مفاهيم جديدة مصاحبة له، مثل: المعرفة الإنتاجية، ورأس المال الفكري والبشري، وثقافة المعلومات وغيرها. وإذا كان رأس المال الفكري أو البشري يعني المهارات والخبرات التي تمتلكها مجموعة من الكفاءات البشرية، وثقافة المعلومات تعني القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات، فإنه ما يزال بحاجة إلى بعض الضبط

### ما هو رأس المال الفكري؟

هناك العديد من التعريفات لمصطلح رأس المال الفكري<sup>3</sup>، نذكر فيما يلي أهمها: تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE 1999) رأس المال الفكر على أنه «القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلية) ورأس مال بشري<sup>4</sup>.

ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق - والقيمة الدفترية لأصول المنظمة<sup>5</sup>

رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة أو هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها؛ وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو:

- جزء من رأس المال البشري للمنظمة. يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية و تنظيمية دون غيرهم.
  - يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
  - يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
  - لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.
  - لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.
- إلا أنه يمكن القول بأن هذه المصادر غالباً لا يتم الانتباه إليها بل يتم تجاهلها ومحاربتها في بعض الأحيان.

ففيما يتصل بعدم الانتباه إلى رأس المال الفكري فإن ذلك يعود إلى انشغال المنظمات والمجتمعات بقضية البطالة باعتبارها قضية سياسية واجتماعية واقتصادية تؤثر بواقعها على جميع ممارسات المجتمع. إلى جانب انشغال المنظمات والمجتمعات عن موضوع رأس المال الفكري نجد أن هناك منظمات تقف بالمرصاد لهذه الفئة من المجتمع وذلك من خلال إيجاد ثقافة قائمة على الصراع والمنافسة الهدامة التي لا مكان فيها لمثل هؤلاء المبدعين.

## مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

العنصر الأول: رأس المال البشري (Human Capital) وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.

العنصر الثاني: الأصول الفكرية (Intellectual Assets) وهي المعرفة المكوّدة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة. و يتكون بدوره من:

- رأس المال التسويقي (Marketing Capital)،

- رأس المال العملياتي (Process Capital)،
- رأس المال التجديدي (Renewal Capital).

الشكل (1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحث

### أهمية رأس المال الفكري:

- الفوائد التي يمكن أن تجنيها أية منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي:
- زيادة القدرة الإبداعية.
  - إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
  - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
  - خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.

• تحسين الإنتاجية.

• تعزيز القدرة التنافسية.

أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.

الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.<sup>6</sup>

إشكاليتنا المطروحة هي كالآتي:

كيف تستطيع الإدارة الجزائرية في ظل المعطيات السابقة تحويل نظرتها إلى الموارد البشرية (التي هي المصدر الأول لرأس المال الفكري) وتمكينها من المساهمة بدور فاعل في الإبداع والابتكار وتحسين الأداء على مستوى المؤسسات الاقتصادية، بشكل يؤدي إلى تطوير قطاعات الأعمال لتنويع القاعدة الاقتصادية بالجزائر؟

### قضية رأس المال الفكري بالجزائر

من الملاحظ من خلال هدف بحثنا أن قضية رأس المال الفكري بالجزائر، تأخذ بعدين:

الأول: طبيعة الاقتصاد الجزائري، الذي هو اقتصاد ريعي (يعاني مما يعرف بالمرض الهولندي) يعتمد بشكل أساس على النفط و هو ما أدى إلى إهمال غيره من القطاعات الاقتصادية. و على الرغم من المحاولات المتعددة للنهوض بالاقتصاد من خلال تنويع قاعدتها و تخفيض اعتمادها على النفط، إلا أنها باءت كلها بالفشل. فالجزائر فشلت مثلاً في الوصول بحجم صادراتها خارج المحروقات إلى المليار دولار أمريكي (مثلاً سنة 2007)

الثاني: طبيعة نظر الإدارة بشكل عام لرأس المال الفكري و مصدره الأساسي، أي المورد البشري، إذ ما تزال الإدارة الجزائرية في مختلف مستوياتها تعتبر البشر من المعطيات التي ينحصر دورها في تنفيذ ما يكلفون به من أعمال ومهام حسب الطرق والأساليب التي ترتضيها الإدارة، وليس من شأنهم إبداء الرأي أو المشاركة في تحليل المشكلات وعملية

الإدارة، فالموارد البشرية بذلك معطلة عن الإبداع وتنحصر مساهماتها في استنفاد طاقتها المادية من دون الطاقات الذهنية والفكرية.

### إستراتيجية تطوير و تنمية رأس المال الفكري:

لا شك أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق هدف تثمين و تنمية رأس المال الفكري بالجزائر (و كذا بالدول العربية)، و هي يمكن أن تكون على المستوى الجزئي أي على مستوى كل مؤسسة على حدا، و يمكن أن تكون على المستوى الكلي أي في السياسات الكلية (الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها..)

فيما يلي نورد لأهم السياسات أو الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها:

### تطوير البحث العلمي و مناهج التعليم:

تعاني الجزائر كما معظم الدول العربية من ضعف التعليم والتكوين في الدول العربية. و لتوضيح لواقع التعليم العالي و البحث العلمي نورد الآتي:

يشير تقرير البنك العالمي إلى أن من بين 5.25 مليون عالم فإن حصة كل البلدان العربية 1.5% من مجموع العلماء أي ما يعادل 78750 عالم.

يعد القطاع العمومي هو الممول الرئيسي للبحث العلمي في الدول العربية إذ يفوق في معظم الأحيان 90% من مجموع التمويل المخصص للبحث و لتطوير مقارنةً بنسبة 3% يخصصها القطاع الخاص و7% توفرها مصادر مختلفة أخرى، وتشير المقاييس الدولية أن الدول التي تخصص أقل من 1% فإن أداء البحث العلمي والنتائج عنه يكون ضعيف جداً، بينما الدول التي تنفق ما بين 1% إلى 1.6% فإن مستوى أداء البحث العلمي يكون متوسط، أما الدول التي تنفق أكثر من 1.7% إلى 2% فإن مستوى أداء البحث العلمي يكون فيها مثالي وجيد.

● غياب وحدات البحث والتطوير في معظم دوائر الدول القادرة على حصر المشكلات على نحو دقيق وسليم فضلاً عن عدم الرغبة في الإعلان عن عما هو موجود لديها من معلومات وعدم التعاون بين الجمعيات والهيئات العلمية والباحثين سواء في الجامعات أو المعاهد.

● ضعف الغلاف المالي المخصص للبحث العلمي: إن البلدان العربية، وحسب منظمة اليونسكو في 2004 وصل حجم إنفاق الدول العربية على البحث والتطوير 1.7 مليار

دولار ما نسبته 0.3 من الناتج القومي

- يمكن إرجاع أسباب ضعف هذا القطاع المهم الذي يعتبر الأساس الأول لتطوير رأس المال الفكري ببلد ما إلى الأسباب التالية:
- قدم المناهج التعليمية المستعملة في الدول العربية و التي تتوافق و بيئة التعليم العالي القديمة ولا تتوافق مع البيئة التعليمية الحالية خاصة في ظل المتغيرات الدولية التي فرضت بيئة تعليمية سماتها المعرفة والتي أساها المورود البشري.
- المناهج المستوردة من الدول المتطور الأخرى وعدم توافقتها مع البيئة التعليم والتكوين العربية
- غموض المقررات المدرسة و غياب برامج واضحة و مفصلة للمحاور المدرسة لمعظم المواد
- ضعف مستوى الأستاذ مما يولد عدم القدرة على تطبيق المناهج والمقررات الدراسية
- ضعف مستوى الطالب: يقر كل الأساتذة والمعلمين في الوقت الراهن بضعف مستوى الطالب وهذا بالطبع يؤثر بشكل مباشر على المناهج و الطرق التعليمية المتبعة
- غياب هيئة مختصة في التخطيط استراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عالي في الحكومات العربية.
- عدم توافق و مواكبة البرامج والمناهج المتبعة للتطورات التكنولوجية الحالية
- انفصال المناهج التعليمية عن الواقع المؤسسي
- شح فرص التطبيق العملي والتدريب الميداني التي تتوفر إلى حد ما في أجهزة ومرافق الدولة فقط

### دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري

تحاول المنظمات المعاصرة رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق قدرات تنافسية، و لعل ذلك يساهم بشكل كبير في تثمين رأس المال البشري و الفكري في المجتمع ككل، و يمكن ذلك (على مستوى منشآت الأعمال) من خلال ما يلي:

## اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية

- توفير مناخ إيجابي يحايي اكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد [ رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة] والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية [أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة].
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية [عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...] التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.
- حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال.

### على مستوى المؤسسات:

الكثير من الشركات الجزائرية ما تزال تعتقد بأن تنمية مواردها البشرية وتدريبها إنما هو عبء ومضيعة للمال والجهد، الأمر الذي جعل الكثير منها لا تنظر إلى التدريب نظرة ايجابية استثمارية، وهذا بدوره انعكس سلبيا عليها حيث أن عدم توفر التدريب لكافة موظفيها يؤدي تلقائيا في صورته النهائية إلى عدم رفع كفاءتهم أو تطوير مهاراتهم والشكل الذي يتماشى مع عوامة القرن الحادي والعشرين، ويمكن علاج هذا القصور بأن ينمي المديرون رأس المال الفكري باستغلال المعلومات المتوفرة لدى الموظفين أنفسهم

وبالعمل على منحهم موقعا آمنا يمكنهم خلاله من المشاركة بأفكارهم ومبرياتهم في الاجتماعات الدورية، كما تأتي أهمية تنمية الموارد البشرية من حيث انها ذات تأثير مباشر في زيادة انتاجية السلع، فهناك علاقة طردية بين مستوى أداء وكفاءة الموظف وبين انتاجيته، فكلما كانت هناك عمالة متعلمة ماهرة قادرة على استخدام وتشغيل التقنية المتطورة كلما كانت أفضل في أدائها من غيرها غير المؤهلة

## خاتمة:

توضح لنا من خلال البحث مدى أهمية رأس المال الفكري و قبل ذلك أهمية المصدر الأساسي له و هو المورد البشري

و من الواضح كذلك أن السعي لتحقيق تنمية شاملة و مستدامة يبتدئ من هذين العنصرين، لهذا حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إثارة نقاط للنقاش أكثر من محاولتنا عرض كيفية تهمين و تهمين رأس المال الفكري.

لعل من المنهجيات التي يمكن استخدامها في إدارة رأس المال الفكري و كذا الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري و تركز الإدارة المعاصرة على حفز الأفراد وجماعات العمل لبيان ما لديهم من خبرات ومعارف و إشراك المنظمة فيما تراكم لديهم من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال لتحقيق أهداف المنظمات و من ثم الأهداف الكلية للدولة.

## التوصيات و المقترحات:

لتحقيق بعض الأهداف التي نسعى لتحقيقها و المتمثلة كما أشرنا في تطوير رأس المال الفكري و توجيهه لتنويع القاعدة الصناعية بالجزائر، فإننا نقترح ما يلي:

العمل على زيادة الوعي العام الوطني بالمعرفة الاقتصادية ونشر وترسيخ هذه الثقافة في وقت يشهد فيه الاقتصاد الدولي تحولات متسارعة، من خلال الملتقيات و الندوات (كما هو حال هذه الندوة)

الاطلاع على التجارب الدولية المختلفة في مجال الاقتصاد المعرفي وتبسيط الضوء على أهمية الاستغلال الأمثل للعلم والمعرفة في المنطقة العربية وتوجيه رأس المال الفكري

لتنويع القاعدة الاقتصادية وتطوير فلسفة الاقتصاد المرن والمتجدد ودوره في مواجهة التغيرات الاقتصادية وتحويل الجزائري و الاقتصاديات العربية التقليدية المعتمدة على الموارد الأولية إلى اقتصاد معرفي وعلمي مقروناً بالإبداع البشري.

العمل على تحسين طرق تطوير الإبداع والأفكار التي تحقق العائد المادي لرواد الأعمال والمستثمرين وتفتح مجالات أكبر لإنتاج منتجات وخدمات متطورة تزيد من انتشار مساهمة الاقتصاد المبني على المعرفة بالمملكة والوطن العربي بشكل عام.

العمل على إدماج الشباب (طلاب الجامعات خاصة) في الاقتصاد المعرفي من خلال الوقوف على آمالهم وتطلعاتهم نحو مشاركة فاعلة أولاً لفهم المشكلات والتحديات التي تواجه الاقتصاد ككل، ثم ثانياً المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة

## الهوامش:

1. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، «رأس المال الفكري: إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة»، 1427هـ
2. د. فاطمة البريكي، «اقتصاد المعرفة»، موقع دروب: <http://www.doroob.com/?p=4531>
3. لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق رالف ستير Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة «رأس المال الفكري» حيث قال «في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات» ( المفرجي وصالح ، 2003 ، ص 14 ).
4. سعيد شعبان حامد، «الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية»، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006، ص 31-32.
5. سمية أمين علي، «المحاسبة عن رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة العدد الستون ، 2003 ، ص 266.
6. أحمد سيد مصطفى، «إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري» القاهرة، 2004.

## المراجع:

1. سعيد شعبان حامد، "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى، «إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري»، القاهرة، 2004.
3. عبدالرحمن بن أحمد هيجان، « رأس المال الفكري: إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة»، 1427هـ
4. د. فاطمة البريكي، «اقتصاد المعرفة»، موقع دروب: <http://www.doroob.com/?p=4531>
5. سمية أمين علي، «المحاسبة عن رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003.

# دور الفكر المعرفي المالي في منظمات الأعمال

الدكتور- منصور الزين

جامعة سعد دحلب البلدية

## مقدمة :

في عالم الأعمال اليوم استطاعت المجتمعات المتقدمة أن تحقق العديد من المزايا التنافسية عن طريق الادارة الفعالة للمعرفة المالية ، حيث وفرت هذه الادارة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة ، و وسائل إنتاج و أساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح ، و كل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة المالية، التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال المالي في المجتمعات الأكثر تقدماً ، و حتى الأعمال المالية التقليدية أصبح عدد المتعاملين بالجانب الفكري ( صاحب العمل الذهني ) أكبر من العاملين الذين يستخدمون أياديهم .

فقيمة العديد من المؤسسات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة عشر مرات بقدر قيمة ممتلكاتها الدفترية ، و الفرق يعود بالأساس إلى موجودات المعرفة المالية ( الممتلكات غير الملموسة ) مثل الاسم التجاري و براءات الاختراع ، و حقوق النشر ، و المعرفة المالية للتداول .

و يمكن لمجتمعاتنا أن تستفيد من الفكر المالي المعرفي من خلال التقاسم الأفضل للمعرفة، و خلق معرفة جديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات مالية و التي تعتمد بشكل تام على تكنولوجيا المعلومات المالية التي سيتم الاستفادة منها بشكل مكثف من قبل المجتمع و هذا ما يساهم في إرساء أسس مجتمع معلوماتي مالي قادر على النمو والتقدم .

لتحليل و إثراء هذا الموضوع الذي ينصب على عرض و تحليل للوظيفة المالية للمنظمة ، و ذلك بالتركيز على عوامل نجاح هذه الوظيفة سواء الداخلية منها أو الخارجية

و المتعلقة بمحيط المنظمة، فإننا ارتأينا التقسيم المنهجي التالي :

• قرارات الاستثمار في المنظمة ( أدوات اتخاذ القرار و طرق تقييم مقترحات الاستثمار)

- تحليل القوائم المالية للرفع من الأداء المالي للمنظمة ( و ذلك من خلال تحليل السيولة ، الرافعة المالية ، الربحية ، نسب تحليل القيمة ، معدلات التدفقات النقدية )
- الأدوات المالية التي يعتمد عليها تمويل المنظمات ( و ذلك من خلال تحليل البدائل التمويلية للمنظمة ، تكلفة التمويل و تقييم المنظمة ، المفاضلة بين مصادر التمويل و المزيج التمويلي الأمثل )

### أولا : قرارات الاستثمار في المنظمة:

يرتبط اصطلاح الاستثمار بمفاهيم اقتصادية تنحصر في التضحية و الانتظار فهو يعني بشكل عام التضحية بإنفاق مالي معين الآن في مقابل عائد متوقع حدوثه في المستقبل وبذلك يصبح هذا العائد ثمنا للتضحية و الانتظار خلال فترة الاستثمار.

و يطلق على الاستثمار قصير الأجل إذا كانت مدته سنة فأقل و يسمى طويل الأجل إذا زادت فترته عن ذلك.

و تعتبر قرارات الاستثمار طويلة الأجل من قرارات الإنفاق الرأسمالي و التي تتسم ببعض المواصفات المميزة أهمها :

- ضخامة المبالغ المنفقة
- تعاضم درجة المخاطر حيث أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع درجة المخاطر و طول الفترة الزمنية المستقبلية للاستثمار
- تزايد معدلات العائد تمشيا مع طبيعة العلاقة الطردية بين العائد و المخاطر.

و عند اتخاذ قرار الاستثمار يجب أن لا يتم ذلك بطرق ارتجالية تعتمد بالدرجة الأولى على التقييم الشخصي، فالقرار ينبغي أن يمر بعدة مراحل تبدأ بتحديد الموضوع محل القرار ثم تحديد البدائل المتاحة فبيان المزايا و العيوب المرتبطة بكل بديل ثم المقارنة بين مزايا و عيوب البدائل المطروحة لاختيار أفضلها.

### 1-1 مراحل اتخاذ قرار الاستثمار:

هناك أربعة مراحل أساسية لاتخاذ قرار الاستثمار و هي :

## أ- تحديد نوعية الاستثمار:

يتطلب المشروع في اتخاذ قرار استثمار طويل الأجل أن تقوم الشركة بتجميع البيانات الخاصة بالاستثمارات المتاحة و تحليلها و وضع البدائل المختلفة لاختيار أفضلها ، ثم اختيار بدائل التنفيذ و التمويل الاقتصادية.

و تنطوي هذه العملية على تكلفة عالية تتحملها الشركة لضمان مستوى دقة وكفاية التحليل ، و بصفة عامة فإن الإطار العام للاستثمارات المحتملة التنفيذ تتمثل في :  
استثمارات جديدة ، استثمارات توسعية ، استثمارات تتعلق بالإحلال و التجديد .

## ب- تحديد البدائل الممكنة :

قد تتعدد البدائل المتاحة أمام المؤسسة لاتخاذ القرار في شأنها، و في هذه الحالة يتم تحديد مزايا و عيوب كل بديل ( عائد و تكلفة ) تمهيدا للاختيار و في حالات أخرى تنحصر الاختيارات في بديل واحد و هنا يتم تحديد التكلفة و العائد له لاتخاذ قرار القبول أو الرفض .

## ج- تحديد مزايا و عيوب كل بديل :

يتم ذلك بإتباع طرق تقييم موضوعية تعطي عند تطبيقها على كل بديل نتائج رقمية تعبر عن النتيجة النهائية للمقابلة بين التكلفة و العائد المرتبطة بالبديل المطروح.

## د- اتخاذ القرار الاستثماري:

يتم ذلك من خلال نتائج المرحلة السابقة و ذلك بإقرار البديل الذي ينتج عنه أفضل نتائج رقمية و من المنطقي أنه في الحالة التي يكون أمامنا فيها بديل واحد أن يصح القرار ايجابيا أو سلبيا حسب نتائج تقييم البديل المطروح بالطرق المستخدمة.

## 1-2 أدوات اتخاذ القرار و طرق تقييم مقترحات الاستثمار:

من الضروري أن يكون لمتخذ القرار وسيلة للمفاضلة بين البدائل المختلفة للاستثمارات المتاحة و الخاصة بالإنفاق الرأسمالي تمكنه من ترتيبها طبقا لأفضليتها للمنشأة، و يستلزم الأمر توافر مجموعة من القواعد و الوسائل التي من شأنها مساعدة المنشأة على إيجاد حل نافع للتساؤلات التالية:

إذا توافرت الفرصة الاستثمارية، هل تقبل الشركة تنفيذها أم لا ؟

إذا توافرت مجموعة من المشروعات المتعارضة في المصلحة أو التنافسية، أي منها يصلح للتنفيذ؟

كيف تتخذ المنشأة قرار الاستثمار في ظل محدودية مصادر الأموال المتاحة للاستثمار و هو ما يطلق عليه مشكلة ” ترشيد الإنفاق الاستثماري“؟

فعلى متخذ القرار قبول كافة المشروعات التي ترفع من قيمة الملاك / المساهمين و أن يرفض المشروعات التي تؤدي إلى خفض هذه القيمة.

و لتفعيل هذه القاعدة فإنه من الضروري تحيد قيمة لكل مشروع على حدة مستندا إلى مجموعتين أساسيتين من أساليب التحليل :

المجموعة الأولى تعتمد على الربح المحاسبي و تشمل عدد من مؤشرات الربحية مثل العائد على رأس المال المستثمر و العائد على حقوق الملكية.

حيث أن:

• العائد على رأس المال المستثمر ( قبل الضرائب ) = الربح قبل الفوائد و الضرائب / متوسط القيمة الدفترية لإجمالي المال المستثمر في المشروع.

• العائد على رأس المال المستثمر ( بعد الضرائب ) = الربح قبل الفوائد و الضرائب (1- معدل الضرائب) / متوسط القيمة الدفترية لإجمالي المال المستثمر في المشروع).

• العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / متوسط القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

المجموعة الثانية: تعتمد على التدفقات النقدية و تتضمن العديد من الطرق والأساليب أكثرها شهرة و استخداما فترة الاسترداد و أسلوب صافي القيمة الحالية و العائد الداخلي على الاستثمار.

حيث أن :

• فترة الاسترداد هي الفترة الزمنية اللازمة لصافي التدفقات النقدية الداخلة خلال سنوات التشغيل لتغطية الإنفاق الاستثماري للمشروع .

• تمثل طريقة صافي القيمة الحالية للمشروع القيم الحالية المتراكمة للتدفقات النقدية ( الداخلة و الخارجة ) خلال عمر المشروع وفقا لتوقيت حدوثها و على أساس معدل للخصم يتمثل في العائد المطلوب على الاستثمار.

- معدل العائد الداخلي للاستثمار هو عبارة عن سعر الخصم الذي يساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع بالقيمة الحالية لرأس المال المستثمر فيه.

### 1-3 المخاطر المتعلقة بقرارات الاستثمار:

يتوقف قرار الاستثمار على عاملين أساسيين هما : الأول و يتمثل في حجم أو مقدار العائد المطلوب على هذه الأموال المستثمرة ، و ثانيا حجم المخاطر المرتبطة بتحقيق هذا العائد . و المستثمر عند تحليله لهذين العاملين يأخذ في اعتباره دائما متوسط العائد المتاح في السوق، و حجم المخاطر المرتبطة بتحقيقه.

فالعلاقة بين العائد و المخاطرة طردية ، بمعنى أنه كلما زادت المخاطر التي يتعرض لها نشاط معين زاد العائد الذي يتطلبه المستثمر لاستثمار أمواله في هذا النشاط.

هناك منهجين أساسيين للتعامل مع هذه المخاطر:

المنهج الأول : يتعلق بدراسة أثر تغير أي من الافتراضات الأساسية التي بنيت عليها التنبؤات المستقبلية على أداء المشروع و نتائج و المؤشرات السابقة ( فترة الاسترداد ، صافي القيمة الحالية ، معدل العائد الداخلي) و يتم ذلك من خلال تحليلات إحصائية متعددة كتحليل الحساسية و تحليل التعادل ...

المنهج الثاني و يعكس أثر المخاطر على تقديرات التدفقات النقدية و سعر الخصم المستخدم للوصول إلى القيمة الحالية و يتضمن :

- تحليل مصادر المخاطر الخاصة بالمشروع محل الدراسة مع بيان المخاطر المؤثرة و غير المؤثرة.

- تحدد المخاطر المؤثرة و تحديد أثارها على سعر الخصم

و خلاصة القول أنه في سبيل اتخاذ قرار الاستثمار الأمثل - الذي يؤدي إلى ترشيد الإنفاق الاستثماري في ظل الموارد المالية المحدودة مع تعظيم ثروة الملاك فإنه من الضروري مراعاة مشكلة التضخم عند إعداد الخطط الاستثمارية فالفشل في التنبؤ باحتمالات حدوث التضخم قد يترتب عليه اقتراحات استثمارية ما كان لها أن تقبل.

## ثانيا: تحليل القوائم المالية للرفع من الأداء المالي للمنظمة:

تعتبر القوائم المالية أهم محتويات التقرير المالي السنوي الذي تصدره المنظمة، وتعد هذه القوائم بغرض تقديم المعلومات المالية اللازمة لمستخدمي تلك القوائم. أما عن الهدف من تحليل القوائم المالية فيتمثل في خلق علاقات منطقية بين بنود القوائم المالية بغرض استخلاص مؤشرات لتقييم الأوضاع المالية للشركة من حيث السيولة و الرافعة المالية و الربحية و الكفاءة و التدفقات النقدية.

### 2-1 السيولة :

السيولة هي مقياس لمدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في تاريخ استحقاقها. قد تكون الشركة رابحة إلا انها لا تمتلك السيولة الكافية لمواجهة التزاماتها المالية قصيرة الأجل. وهناك مؤشران رئيسيان لقياس السيولة هما نسبة التداول و نسبة السيولة السريعة.

### 2-1-1 نسبة التداول:

تعتبر نسبة التداول من أهم الطرق المستخدمة في تقدير القدر المناسب من الرأس مال العامل في مواجهة التزامات ( ديون الشركة ) المتداولة ( قصيرة الأجل ) و يتم احتسابها عن طريق قسمة الأصول المتداولة / الالتزامات ( الديون ) المتداولة . و بصفة عامة فإن نسبة التداول المناسبة هي 1:2 بمعنى كل 1 دج من الديون المتداولة يقابله 2 دج من الأصول المتداولة. إلا أن الشركات التي لديها مخزون منخفض و حسابات مدينين ( الحقوق ) سريعة التحصيل يمكن أن تعمل بأمان مع نسبة تداول منخفضة مقارنة بالشركات التي لديها نسبة كبيرة من أصولها المتداولة ممثلة في المخزون و التي تبيع بضائعها على فترات ائتمانية طويلة.

### 2-1-2 نسبة السيولة السريعة:

و هي طريقة أخرى لاختبار كفاية رأس المال العامل و ذلك بالنظر إلى الأصول سريعة التداول ، و هي الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية، و لذا يستبعد المخزون من حساب نسبة السيولة السريعة لأنه لا يمكن بصفة عامة تحويله سريعا إلى نقدية.

و بالتالي فإن الأصول سريعة التداول هي الأصول المتداولة ناقصة المخزون، والمصرفيات المدفوعة مقدما و أي أصل آخر غير سائل.

و يتم حساب نسبة السيولة السريعة بقسمة الأصول سريعة التداول على الالتزامات المتداولة

## 2-2 الرافعة المالية/ الاقتراض:

الرافعة المالية هي الاعتماد على الأموال المقترضة في تمويل جزء من أنشطة الشركة ، و قد يؤدي الاقتراض أحيانا إلى تعظيم ربحية الشركة إلا أن زيادة القروض عن حد معين قد يهدد الشركة بخطر مالي و بالتالي يهدد المستثمرين و الدائنين.

إن تحليل الرافعة المالية يمكن المستثمرين من تقييم مدى تحكم الشركة في الرافعة المالية و قدرتها على مواجهة الالتزامات المرتبطة بالديون فالإسراف في الاقتراض يؤدي إلى زيادة التكاليف بالشركة لوجوب دفع الفوائد المتعلقة بالقروض ، و هناك حد معين من الاقتراض يستطيع المستثمرون قبوله و لكن الزيادة عن الحد المعقول تدعو للحذر.

## 2-2-1 نسبة القروض إلى حقوق الملكية:

توضح هذه النسبة العلاقة بين القروض و حقوق الملكية، و تستخدم كأداة تحذيرية من تزايد قروض الشركة ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما انخفض حد الأمان بالنسبة للدائنين و زادت المصروفات الثابتة للشركة و انخفضت أرباحها. و في أوقات الكساد أو أوقات ارتفاع أسعار الفائدة يمكن أن تحدث أزمة مالية للشركات المقترضة.

إن هذه النسبة يجب أن تظل أقل من الحد الأقصى و هو 1:1 مما يعني أن الشركة تعتمد على تمويل من القروض أقل من حقوق الملكية.

## 2-2-2 معدل تغطية الأصول:

يعبر هذا المعدل عن نسبة تغطية الأصول الملموسة للشركة لمجموع القروض . و لذا فهي تعطي للدائن مقياسا للحماية التي توفرها له الشركة بأصولها الملموسة ( كل الأصول ما عدا الأصول غير الملموسة مثل شهرة المحل و براءات الاختراع) و ذلك بعد استبعاد الديون التجارية و التي عادة ما تكون ذات أولوية سابقة على القروض و التسهيلات.

و يجب ملاحظة أن هذا المعدل يستخدم القيم الدفترية للأصول الملموسة و ليست قيمتها السوقية ، لذلك يجب التعامل مع قيم الأصول بحذر بالغ لأنه من الممكن أن تكون قيم هذه الأصول عند التصفية أقل من قيمتها الدفترية.

### ج- نسب إجمالي رأس المال:

و توضح هذه النسب الأهمية النسبية لكل مصدر من مصادر التمويل في الشركة والمتمثلة في :

- الأهمية النسبية للتمويل الخارجي = إجمالي القروض ( قصيرة و طويلة الأجل ) / رأس المال المستثمر
- الأهمية النسبية للتمويل بالأسهم الممتازة = رأس المال للأسهم الممتازة / رأس المال المستثمر
- الأهمية النسبية للتمويل بالأسهم العادية = رأس مال الأسهم العادية / رأس المال المستثمر

تساعد النسب الموضحة أعلاه على توضيح مدى ملائمة الهيكل التمويلي للشركة، حيث أن وجود نسبة كبيرة من تمويل الشركة من القروض قد يعطي مؤشرا على احتمال مواجهة الشركة لمشكلات تمويلية.

و من ناحية أخرى ، إذا حققت الشركة معدل عائد على رأس المال المستثمر أعلى من تكلفة الاقتراض ، فمن المفضل تمويلها بالاعتماد على القروض في الهيكل التمويلي للشركة، حيث يؤدي استخدام القروض إلى زيادة الأرباح.

### د- معدل تغطية الفوائد :

يقيس هذا المعدل قدرة الشركة على سداد أعباء الفوائد على القروض و يحدد عدد مرات تغطية تلك الفوائد من أرباح الشركة. و من الضروري أن تؤخذ كل أعباء الفوائد في الاعتبار سواء قروض البنوك أو القروض قصيرة أو طويلة الأجل. و يحدد معدل تغطية الفوائد هامش الأمان لاستمرارية الشركة و كلما كان معدل التغطية أعلى كلما زاد هامش الأمان. حيث أن عدم قدرة الشركة على مقابلة أعباء التمويل قد يؤدي إلى إفلاسها. و يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل تغطية الفوائد = (صافي الربح قبل الضرائب و حقوق الأقلية في الأرباح + إجمالي أعباء الفوائد) / إجمالي أعباء الفوائد

## هـ - معدل تغطية أعباء خدمة الديون:

يوضح معدل تغطية فوائد القروض السابق مدى قدرة الشركة على سداد أعباء الفوائد على القروض و لكنه لا يوضح مدى قدرة الشركة على سداد أقساط تلك القروض، حيث أن عدم قدرة الشركة على سداد أقساط القروض يعرضها لذات المخاطر المالية (الإفلاس). لذلك يكون من الضروري احتساب معدل تغطية أعباء خدمة الديون ( الأقساط + الفوائد) و ذلك وفق العلاقة التالية:

معدل تغطية أعباء خدمة الديون = (صافي الربح قبل الضرائب و حقوق الأقلية+ إجمالي أعباء الفوائد)/(إجمالي أعباء الفوائد+ أقساط القروض)

### 3-2 الربحية :

يوضح تحليل المالي للربحية مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها لتحقيق أقصى نفع ممكن للمستثمرين فيها. و تعطي الربحية مؤشرا على السلامة المالية للشركة على المدى الطويل، و هو مؤشر للمساهمين عن مدى كفاءة إدارة الشركة في استخدام مواردها. و يحسب صافي الربح على رأس المال المستثمر الذي يقيس معدل العائد الذي حققته الشركة على جميع الأموال المستثمرة من خلال العلاقة التالية:

صافي الربح على رأس المال المستثمر = (صافي الربح + إجمالي أعباء الفوائد) / رأس المال المستثمر

### 4-2 كفاءة النشاط:

تقيس معدلات النشاط مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها كالمخزون و حسابات الحقوق ( المدينين ) و ذلك ما يعرف بمعدل الدوران.

معدل دوران الحقوق ( المدينين ): يقيس هذا المعدل عدد مرات تحول حسابات الحقوق إلى نقدية خلال العام كمؤشر على كفاءة سياسات الائتمان و التحصيل التي تتبعها إدارة الشركة.

معدل دوران المدينين = صافي المبيعات السنوية / متوسط أرصدة المدينين

متوسط فترة التحصيل: يقيس هذا المعدل متوسط عدد أيام فترة تحصيل حسابات الحقوق

متوسط فترة التحصيل = عدد أيام السنة / معدل دوران الحقوق

معدل دوران المخزون: يقيس هذا المعدل عدد مرات تحول المخزون إلى نقدية خلال السنة. و يمكن أيضا التعبير عن هذا المعدل بعدد أيام المخزون.

و من وجهة نظر تقدير احتياجات رأس المال العامل، فإن وجود معدل دوران مرتفع يعد مؤشرا جيدا حيث أن ارتفاع معدل الدوران لشركة ما يتطلب استثمار أقل في المخزون مقارنة بشركة أخرى تحقق نفس المبيعات بمعدل دوران منخفض.

و نظرا لأن نسبة كبيرة من رأس مال الشركة يتمثل في المخزون فإن كفاءة إدارة هذا المخزون ستؤثر بشكل هام و مباشر على ربحية الشركة.

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون = عدد مرات

حيث متوسط المخزون = ( المخزون في بداية الفترة + المخزون في نهاية الفترة ) / 2

### ثالثا: الأدوات المالية التي يعتمد عليها تمويل المنظمات

يعتبر تمويل الشركات تطورا طبيعيا للوظيفة المالية في المنشأة فلم تعد هذه الوظيفة قاصرة على مسائل إجرائية روتينية كإعداد التقارير بل امتدت إلى مجالات أكثر تأثيرا على مستقبل المنشأة تتعلق بقرارات الاستثمار و هيكل التمويل إضافة إلى قرارات توزيع الأرباح.

و يتعين أن نعرف أن تمويل الشركات يرتبط بالموارد المتاحة أمام المنشأة من أجل :

- الحصول على هذه الموارد بأقل تكلفة
- توزيعها بصورة تحقق أعلى عائد.

فالاهتمام يجب أن ينصب على تدبير الأموال بأقل تكلفة ممكنة هذا من جهة ومن جهة ثانية البحث في كيفية استخدامها لتعظيم ثروة الملاك و أصحاب رأس المال والمساهمين.

### 3-1 البدائل التمويلية للمنشأة:

إن أساليب التمويل لأي شركة - بصفة عامة- إما أن تكون عن طريق حقوق الملكية ( أي زيادة أسهم رأس المال أو من خلال التمويل الذاتي) أو عن طريق الاستدانة ( و التي تكون في هيئة قروض مصرفية أو سندات تصدر من خلال سوق المال).

و حتى تتمكن من اتخاذ قرار التمويل الأمثل يجب المفاضلة بين أسلوبي التمويل السابقين ، و يتم ذلك بعد التعرف على مزايا و عيوب البدائل التمويلية المختلفة.

أ- مزايا و عيوب البدائل التمويلية

يمكن تلخيص المزايا و العيوب في الجدول التالي:

### أولا : حقوق الملكية :

عيوب حقوق الملكية	مزايا حقوق الملكية
<ul style="list-style-type: none"><li>• إصدار أسهم جديدة من نفس النوع قد يؤدي إلى انخفاض عائد السهم.</li><li>• مصروفات إصدار الأسهم تعتبر مرتفعة مقارنة بالمصروفات الإدارية للاقتراض.</li><li>• زيادة نسبة حقوق الملكية في الهيكل التمويلي للمنشأة يؤدي إلى رفع تكلفة التمويل .</li><li>• زيادة رأس المال عن طريق دعوة شركاء جدد للمساهمة قد يؤدي إلى انخفاض حصة الشركاء القدامى.</li><li>• لا تحقق توزيعات الأرباح على المساهمين أي وفورات ضريبية للمنشأة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• لا توجد دفعات سداد ثابتة مستحقة للمساهمين على المنشأة حيث يتم توزيعات الأرباح طبقا للنقدية المتاحة و قد لا يتم توزيع أرباح من الأساس في حالة تعذر ذلك.</li><li>• لا يتم استرداد رأس المال المدفوع.</li><li>• ارتفاع نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى ارتفاع الملاءة* الائتمانية للمنشأة.</li></ul>

\*الملاءة الائتمانية للمنشأة تعني قدرة المنشأة على الوفاء بكافة التزاماتها في وقتها و بصورة منتظمة

ثانياً: الاقتراض:

مزايا الاقتراض:

عيوب الاقتراض	مزايا الاقتراض
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم الالتزام بسداد مصروفات خدمة الدين بصرف النظر عن تحقيق الشركة أرباح من عدمه.</li> <li>• له عمر محدد يجب في نهايته سداد أصل القرض.</li> <li>• يؤدي إلى رفع المخاطر الخاصة بالمنشأة وهي ما يطلق عليها المخاطر المالية .</li> <li>• أولوية في السداد في حالة التصفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتميز بتكلفة منخفضة حيث أن مصروفات خدمة الدين معفاة من الضرائب.</li> <li>• يعتبر مصدر تمويل مؤقت يمكن سداده و التخلص من أعبائه في أي وقت.</li> <li>• لا تؤدي إلى انخفاض عائد السهم بل على العكس في بعض الأحيان.</li> <li>• لا يعطي للطرف المقرض حق التدخل في إدارة الشركة.</li> <li>• يمكن تكييف شروط السداد مع التدفقات النقدية المتوقعة.</li> </ul>

من خلال ما تقدم يتضح خطأ المفهوم السائد بأن تمويل الاستثمارات الإضافية عن طريق زيادة رأس المال أفضل لأنه لا يحمل المنشأة فوائد مباشرة على رأس المال المدفوع و الحقيقة أن التمويل عن طريق الاقتراض أفضل من زاوية أنه يخفض تكلفة التمويل. فمصروفات خدم الديون تضاف إلى المصروفات و تؤدي بالتالي إلى تحقيق وفورات ضريبية و لكن يجدر التنويه في هذا الصدد أن هذه الأفضلية بالنسبة للتمويل عن طريق الاقتراض لا تنطبق في حالة تمتع المنشأة بإعفاءات ضريبية.

### 3-2 تكلفة التمويل و تقييم المنشأة:

تنشأ العلاقة المباشرة بين التمويل و الاستثمار عن طريق تكلفة التمويل و لذلك من المهم أن نتعرف على ما يلي :

## أ- مفهوم تكلفة التمويل:

يقصد بتكلفة التمويل أو تكلفة الأموال ما تحصل عليه الجهات المانحة للتمويل بكافة صورته مقابل منح الشركة ما تحتاج إليه من موارد مالية.

و تدخل تكلفة التمويل في صناعة قرار الاستثمار في صورة معدل الخصم في طرق تقييم الاستثمارات التي تستخدم مفهوم القيمة الحالية للمكاسب النقدية المتوقعة و ذلك باعتبارها تمثل الحد الأدنى لمعدل العائد الواجب أن يحققه الاستثمار ليصبح مقبولا.

- تتحدد تكلفة الأموال المقترضة من خلال العلاقة التالية
- تكلفة الأموال المقترضة = معدل الفائدة المعلن (1 - X) معدل الضريبة على الربح (
- كما تتحدد تكلفة الأسهم الممتازة وفق العلاقة التالية :
- تكلفة الأسهم الممتازة = ( مقدار التوزيع المحدد للسهم الممتاز / القيمة السوقية للسهم الممتاز ) X100
- و تحدد تكلفة حقوق الملكية من خلال العديد من النماذج من أكثرها انتشارا نموذجي تسعير الأصول الرأسمالية و نمو التوزيعات .

حيث أن العائد على السهم = العائد الخالي من المخاطر + علاوة المخاطر

حيث أن العائد الخالي من المخاطر ( الأوراق المالية الحكومية) هو الخالي من خطر عدم الوفاء بالسداد، غير أنه لا يخلو من المخاطر الأخرى و على رأسها تغير سعر الفائدة في السوق، أو معدلات التضخم.

أما علاوة المخاطر فتمثل التعويض الكافي عن المخاطر التي قبل تحملها.

## ب- العلاقة بين تكلفة التمويل و قيمة الشركة:

يتم احتساب قيمة الشركة و حقوق الملاك / المساهمين طبقا لما يلي:

القيمة الحالية لإجمالي التدفقات النقدية المستقبلية الخالية من الديون:

+ القيمة الحالية للقيمة المتبقية

+ القيمة الدفترية للنقدية الزائدة عن احتياجات التشغيل

+ القيمة السوقية للأصول غير العاملة ( أن وجدت)

= قيمة الشركة

- الديون

### قيمة حقوق الملاك / المساهمين:

- إن قيمة الشركة تحسب على أساس صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتولدة من النشاط ، و هذا هو الأسلوب الأمثل عند المفاضلة بين البدائل المتعددة لتمويل أو للاستثمار حيث أنه يأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود و التي تنعكس في سعر الخصم.
- كما أن القيمة المتبقية للشركة يتم حسابها على أساس صافي أرباح التشغيل و ليس على قيمة الأصول الثابتة أو الأصول الإنتاجية و يرجع السبب في هذا إلى أن الغرض من عملية التقييم ينحصر بصفة أساسية في تحديد قيمة النشاط على أساس أن الشركة عاملة و مستمرة في النشاط و أن التقييم لا يتم بغرض التصفية.
- أن التدفقات النقدية المستخدمة لعملية التقييم هي تدفقات نقدية خالية من الديون، ويستهدف ذلك تحقيق نوع من التوازن بين الالتزامات و الحقوق لطرفي هيكل التمويل ، ففوائد التمويل بالدين يتم حسابها خصما من مجمل الربح قبل الضرائب ، في حين نجد أن التوزيعات الممتازة و توزيعات الأسهم العادية يتم الوفاء بها خصما من صافي الربح بعد الضرائب و نظرا لارتباط العائد بالمخاطر من جهة و لدراسة تأثير الوفورات الضريبية على عائد النشاط ، و من ثم نصيب السهم من الربحية ، فإنه يتم حساب تكلفة التمويل بعد الضريبة.
- إن تحديد قيمة الشركة باستخدام طريقة صافي التدفقات النقدية المخصومة ليست الطريقة الوحيدة التي يستخدمها المحللون الماليون لتحديد قيمة الشركة أو السهم و إن كانت أكثر الطرق شيوعا في الاستخدام.

### 3-3 المفاضلة بين مصادر التمويل و المزيج التمويلي الأمثل

عند اتخاذ القرار بالاستثمار وكان مرافقا بالاستعانة بمصادر تمويل أخرى من غير أموال صاحب المشروع فإنه من الضروري معرفة:

- كيفية المفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة لتعظيم قيمة الشركة و حقوق ملاكها.
- كيفية ترتيب الأمور بالصورة التي تعين على استقطاب الأموال المطلوبة من مصادر التمويل المتاحة التي وقع عليها الاختيار.

### أ- الاعتبارات المحددة لتكوين المزيج التمويلي:

يتوقف المزيج التمويلي على الاعتبارات التالية:

- تكلفة التمويل تتوقف على نوع الخليط الذي يتكون من هيكل التمويل المقترح ، فالهيكل الذي يعمل على خفض هذه التكلفة يؤثر ايجابيا على قيمة الشركة و من ثم ثروة حملة أسهمها العادية.
- كما أن نصيب السهم من الربحية و الذي ينعكس بصورة مباشرة في مجمل الربح قبل الفوائد و الضرائب و العائد على حقوق الملكية.
- قدرة المنشأة على مواجهة متطلبات خدمة الدين أي سداد التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقاتها دون خسائر و هو ما يطلق عليه درجة أو حالة السير المالي.
- سعر الفائدة السائد في السوق، فانخفاض سعر الفائدة - وقت صناعة القرار الخاص بالمزيج التمويلي- يكون عاملا مشجعا في اتجاه زيادة الاعتماد على التمويل عن طريق الاقتراض و العكس صحيحا.

### ب- أساليب تحديد المزيج التمويلي الأمثل :

هناك عدة أساليب لاختيار المزيج التمويلي الأمثل نذكر منها :

أسلوب تكلفة التمويل : يعتمد هذا الأسلوب على المتوسط المرجح لتكلفة التمويل للوقوف على المزيج التمويلي الأمثل. و يتم ذلك بتحديد مصادر التمويل المتاحة أمام المنشأة و تكلفة كل منها ثم يتم تغيير وزن كل مصدر من إجمالي المصادر و احتساب تأثير ذلك على تكلفة التمويل و بالتبعية قيمة المنشأة و حقوق الملاك / المساهمين.

أسلوب أرباح التشغيل : يعتبر أسهل الأساليب لتحديد نسبة الاقتراض المثلى. و يقوم على تحليل مستوى أرباح التشغيل لتحديد مستوى الاقتراض الذي يمكن عنده تعظيم العائد على السهم بدون مواجهة مخاطر عدم القدرة على السداد. و يعتمد هذا الأسلوب على تحديد العلاقات التالية:

- علاقة المزيغ التمويلي بربحية السهم
- علاقة المزيغ التمويلي بالعائد على حقوق الملكية
- علاقة المزيغ التمويلي بتحليل التعادل ( عتبة المردودية ).

## خاتمة

من خلال ما تقدم يتضح أن الوظيفة المالية للمنظمة هي على قدر كبير من الأهمية و الاعتبار ، ذلك أن حسن تدبير و إدارة و تسيير الأموال ليس بالمهمة السهلة إذ يتوقف عليها مسار المنظمة لكونها لها انعكاس على ربحيتها و مردوديتها . لذلك فإن استخدام الفكر المعرفي المالي السوي الذي يزيد من قيمة المنظمة و يرفع من شأنها هو الرهان الذي يجب أن تكسبه أي منظمة .

كما أن المؤسسات الجزائرية التي تطمح إلى الاندماج في السوق العالمي عليها أن تستفيد من الفكر المالي المعرفي من خلال التقاسم الأفضل للمعرفة، و خلق معرفة جديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات مالية و التي تعتمد بشكل تام على تكنولوجيا المعلومات المالية التي سيتم الاستفادة منها بشكل مكثف من قبل المجتمع و هذا ما يساهم في إرساء أسس مجتمع معلوماتي مالي قادر على النمو و التقدم.

## قائمة المراجع

1. منير إبراهيم الهندي ، الفكر الحديث في مصادر تمويل الشركات، توزيع منشأة المعارف الإسكندرية
2. منير إبراهيم الهندي ، الأوراق المالية و أسواق رأس المال، توزيع منشأة المعارف الإسكندرية، 2002
3. إصدارات الجمعية المصرية للأوراق المالية ( 2006 ):
  - دليل المستثمر لتمويل الشركات
  - دليل المستثمر لقراءة الأوراق المالية
  - مقدمة عن سوق المال بمصر.
  - كيف تختار أدوات الاستثمار.
  - كيف تدير استثمارتك.

obeyikan.com

# قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الإقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات - سوناطراك -

د. فريد كورتل :

أ. مقيم صبري:

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد معنى إدارة المعرفة؛ التي هي عبارة عن توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتنمية رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. ومن هنا يمكننا الجزم بأن المعرفة لا تدار و إنما تقاد فنقول قيادة المعرفة. و القيادة الإدارية كأسلوب تسييري يساهم في خلق خزان المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي هي بحوزة الأفراد، إلى معرفة مصرحة تحوزها المؤسسة مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري ويكسبها ميزة تنافسية إستراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة في ظل عوامة الاقتصاد.

## مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة، وقبل دخولنا عام 2000، تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة وسريان حمى الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكار والإبداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة العالمية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظماتها هي البيئة المضطربة التي أضفت على عملية التخطيط والتنبؤ الكثير من الصعوبات وأصبحت الوسائل والأساليب المتداولة والمستخدمة في حينها غير قادرة على مواجهة إفرزات التحديات أنفة الذكر، مما استدعت الحاجة من علماء الإدارة ومنظريها البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات المذكورة، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع (رأس المال الفكري) الذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المؤسسة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة. إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو « رأس المال الفكري » Intellectual Capital [IC]، فالقيمة السوقية الحقيقية للمؤسسات تركز على ما تملكه من رأس المال الفكري، وبالتالي تحاول مؤسسات الاقتصاد المعاصرة رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق قدرات تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين في شتى بقاع العالم.

إن المصدر الأول والحقيقي لرأس المال الفكري هي المعرفة بمختلف أنواعها وخاصة تلك التي يمتلكها المورد البشري لهذا فقد اقتنعت الإدارة المتميزة في المؤسسات الكبرى في العالم بضرورة التعامل مع المورد البشري من منظور جديد.

فما هو هذا المنظور؟ وهل هو متجسد في المؤسسات الوطنية؟

ما هو دور أسلوب القيادة الإدارية للمعرفة في تنمية رأس المال الفكري؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة محاور هي:

## المحور الأول: مدخل لإدارة المعرفة:

والذي تتناول فيه مفهوم المعرفة و أهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، ثم نركز على أهم مراحل إدارة المعرفة لتوليد القيمة المضافة المتجسدة في رأس المال الفكري.

## المحور الثاني: رأس المال الفكري:

حيث يتم فيه تحديد المفهوم الدقيق لرأس المال الفكري و مكوناته، ثم دراسة طرق و أساليب تقييمه بالمؤسسة.

## المحور الثالث: أسلوب القيادة الإدارية:

والذي نبين فيه الفرق بين الإدارة و القيادة ، وملائمة أسلوب القيادة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة وبالتالي تشكيل خزان المعرفة، وتنمية رأس المال الفكري.

## المحور الرابع: تجربة المؤسسة الوطنية سوناطراك:

حيث ندرس في هذا المحور تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات في إدارة المعرفة من خلال إعدادها و محاولة تطبيق إستراتيجية المؤسسة المتعلمة L'entreprise apprenante.

## المحور الأول : مدخل لإدارة المعرفة

### 1 مفهوم المعرفة وأهميتها:

المعني اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، كذلك فقد تم تعريف المعرفة ( Knowledge ) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما. أما المعني الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع .

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ، يعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit).وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة

أو الدراسة فهي تعبر عن ( معرفة - كيف ) . وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد (Heuristic).

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معني للمعلومات وتتولي إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها. إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم و المعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها ، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف.

وبصفة عامة يمكننا التركيز على التعريف التالي: المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة -كيف.

أما عن أهمية المعرفة فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد ، فيشير لها البعض على أنها المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، في حين رأي آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها ، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل ، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية .

من جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (Knowledge Workers) وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة.

## 2 مفهوم إدارة المعرفة وأهمتها:

عرفت إدارة المعرفة بأنها « الاستراتيجيات والتركيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار»

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها «عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع» وقد عرفها آخرون بأنها « توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار في حين ركز كتاب آخرون على أن « إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة ، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون»

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها «إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة ، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة» وقد عرفها آخرون بأنها « عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة» .

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. ومن هنا يمكننا الجزم بأن المعرفة لا تدار و إنما تقاد فنقول قيادة المعرفة.

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي :

- تتمثل في كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية ( الإنترنت)

والتجارة الإلكترونية.

• كيفية استخدام تكنولوجيات المعلومات في الحصول علي حصة ومكانة في سوق المنافسة.

• وأخيراً الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي ، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ، وكما يجعل الزبون مبهتجاً في تعامله مع المنظمة ، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholders) من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة ، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين .

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .

### 3 عمليات إدارة المعرفة:

إن نشاطات المنظمة الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر: الأولى كونها شيئاً وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم. وحسب هذه الوجةة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة ، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما يتعلق منها بالفعل .

أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لانجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما . وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة ، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية .

وذكر آخرون مثل هذا التوجه من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذين ركزوا على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة فهي أي:  
المعرفة = المعلومات . إدارة المعرفة = إدارة المعلومات.

أما الاتجاه الثاني لإدارة المعرفة فيه تساوي إدارة العاملين. وكلاهما يستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر ، وفي عرض اتجاهات التطور نجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين ، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة ، وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تميز الاعمال وبما يشكل صعوبة تقليدها .

إن مثل هذا التوجه يشجع على الاستثمار في المورد البشري استقطاباً ومحافظةً وصيانةً وتماشياً مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة وإشارة عند الباحثين وهي: ( تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيراً تطبيقها)

#### • تشخيص المعرفة :

تشخيص المعرفة يتم من خلال البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين، أم في النظم أم في الإجراءات ؟ ثم من خلال ابتكار المعرفة، ولحدوثه لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة .

من جانب لآخر، يوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة ، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها. وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وانه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريره والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات .

### • اكتساب المعرفة:

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل أو بين بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عن بعد والشبكة العالمية ( الانترنت ) وغيرها كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة . و كذلك من خلال الاندماج والاستحواذ، ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركات والوكالات المؤسسية ، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي ، ومن البرمجيات الأكثر حسماً في هذا الاتجاه برامج (Lotus Notes) إذ إنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة .

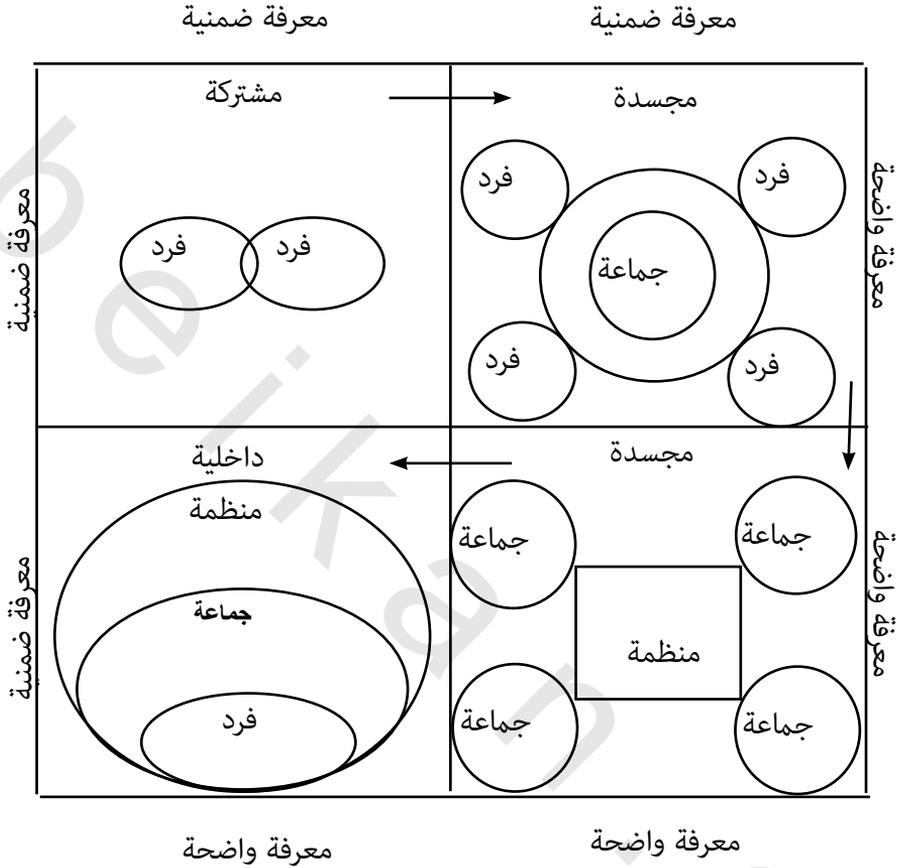
وأن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن وأن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها .

• توليد المعرفة Knowledge Genertion:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندها يعود و يصبح مصدراً لمعرفة جديدة .

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل يوضح ذلك .

شكل رقم (1): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في الشركة Nonaka



المصدر: أ.د. عبد الستار العلي و آخرون: «المدخل إلى إدارة المعرفة»، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006. ص 42.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :

المعرفة المشتركة (Socialisation) وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد عندما يزاولون عملهم .

المعرفة الخارجية المجسدة (Externalisation) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

المعرفة التركيبية (Combination) وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أونشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها .

المعرفة الداخلية (الدمجة) Internalization: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات إستراتيجية .

### • تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها) :

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة ، Expert Systems ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة .

هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو: إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة .

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك .

## • تطوير المعرفة وتوزيعها:

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة ، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية . ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة ، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة .

وأن الشركات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحداً أو أكثر من الأشياء التالية : إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم ، أو تبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات .

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة ، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية ، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

وإن العديد من الشركات الكبرى مثل ( IBM ) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتمية من توزيع المعرفة ، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة .

وإن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها وكما بين (fielden2001) أن المعرفة تكون مفيدة عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الإنترنت.

وان الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل الحلقات الدراسية، لكن الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

## المحور الثاني : رأس المال الفكري.

### 1 تعريف رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة يتمثل رأس المال الفكري في أصول غير مادية أو غير ملموسة Intangible assets والتي زادت نسبتها في العصر الحالي بشكل غير مسبوق في مختلف المؤسسات.

يتمثل رأس المال الفكري فيما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة والتي تمكن المنظمة (إذا استطاعت الوصول الى هذه المعرفة) من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.

يوجد لرأس المال الفكري بعدان الأول الناس أو رأس المال البشري والثاني هو رأس المال البنيوي أي ما يحيط بالعاملين في الدولة، أي كل الأصول المعنوية التي يتركها العاملون وراءهم عندما يعودون إلى بيوتهم وتشمل العمليات والبني الداخلية وقواعد البيانات والعلاقات مع الزبائن وغيرها من مثل هذه الأصول المعنوية، هكذا نجد أنه من الممكن أن يكون هناك رأس مال مالي، ورأس مال بشري ورأس مال بنيوي والأخيران هما مكونا رأس المال الفكري للمؤسسة. إن القيمة الحقيقية للمؤسسة في رأس مالها الفكري أو أصولها المعنوية وفي مصطلح رأس المال الفكري نجد أن كلمة (فكر) مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (inter) وتعني بين، وضمناً تعني العلاقات و(Lectio) وتعني القراءة والمعرفة وعند إضافة (Capital) التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية.

### يتكون رأس المال الفكري من عنصرين:

العنصر الأول؛ رأس المال البشري Human Capital وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.  
العنصر الثاني؛ الأصول الفكرية Intellectual Assets وهي المعرفة المكثفة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة.

## 2 تقييم رأس المال الفكري:

ويخص رأس المال الفكري «أو المعرفي» رأس المال الموجود في مؤسسة ما، الذي يركز الى العوامل البشرية وخاصة الكفاءات، ويقبل محاسبياً في هذا الإطار كل ما يقتصر على رأس المال غير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية.

وبذلك تنقسم القيمة السوقية في مؤسسة ما الى:

- رأس المال المالي.
- رأس المال الفكري «مجموعة المعارف في المؤسسة»

يمكن أن يبقى رأس المال الفكري مفهوماً ذا استعمال عام خاصة في إطار إدارة المعرفة لكنه ينزع حالياً نحو التشكيل في مؤشرات غير مالية في الإدارة أي أن يكون محدداً ومفسراً في محصلات سنوية وعبر قنوات الاتصال المالي بالمؤسسة وهكذا يجد المستثمرون في النهاية في تلك المعطيات حول رأس المال غير الملموس فائدة تعيب صرامة الأوضاع المالية المعتمدة.

ينتج تقييم رأس المال الفكري في إطار المحاسبة عن الأسئلة العديدة ذات مستويات التحليل المختلفة حتى لو سمحت الخطط المحاسبية الأخذ بالحسبان الأصول غير المادية مثل «نفقات البحث العلمي وبراءات الاختراع والعلامات التجارية»..

ويوافق رأس المال الفكري بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والإجراءات والكفاءات الفردية في المؤسسة التي تمثل الميزة التنافسية لها والتي نجدها ليس فقط في مراكز البحث والتطوير بل في كل الوظائف والمهن فيها مثل: «الإنتاج، الإمداد والتموين، المعلوماتية، التسويق»..

### تقييم رأس المال الفكري حسب مكوناته:

حسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين /1997/ يضم رأس المال الفكري ثلاثة ملامح

هي:

- رأس المال البشري.
- رأس مال العلاقات «الزبائن، التسويق»..
- رأس المال التنظيمي.

ويمكن ان يتجزأ كل من الملامح الثلاثة إلى أجزاء أصغر لتشكيل هيكل من ثلاثة مستويات بل أكثر. وهكذا يضم رأس المال البشري: المهارات والحكم/ الإدارة الرشيدة والتوظيف والاستخدام والإعداد والتدريب وغير ذلك.

كما يتم استخدام مصطلح رأس المال بكثرة لتأليف مجموعة جديدة مثل (رأس مال الوفاء للزبائن) أو (رأس مال الشهرة) وغيرها.

لقد اقترح ل. ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

- رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.
- رأس المال البنيوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.
- رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقتهم مع المؤسسة ( أصحاب القرار والعناوين والهياكل التنظيمية والشبكات).
- رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قياسا إلى رأس المال البنيوي.
- رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.
- رأس مال إجراءات العمل ويضم: مجموع الإجراءات المطبقة وسط المؤسسة التي تزيد جودة عملها وإنتاجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنيوية مثل شهادة المطابقة الإيزو وملائمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال إجراءات العمل التطبيقية في المؤسسة.

أجريت عدة دراسات منذ سنوات من قبل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمفوضية الأوروبية وقادت إلى وضع معايير محاسبية لرأس المال الفكري المسمى حاليا رأس المال غير المادي. و بينت أنه يمكن أن يظهر رأس مال المعارف

بالمؤسسة تحت شكل معارف مصرحة ومعارف ضمنية ويمثل نظام المعلومات المعارف مصرحة بالمؤسسة ورأس المال الفكري يشكل معارف العاملين الضمنية.

كما أجرى النادي المعلوماتية للمؤسسات الفرنسية الكبرى دراسة عام 2006 حول تقييم رأس المال غير المادي المكون من نظام المعلومات.

كما اعتبر رأس مال العلاقات يضم الزبائن والمجموعات والموردين والمستثمرين والشركاء،

واعتبر الرأس مال التنظيمي يضم الإجراءات والمنهج والطرائق والثقافة والقيم والسياسات ، وأظهر تقرير الدراسة أن تقييم رأس المال غير المادي «نظم المعلومات» مرتبط بعناصر أخرى هي الإستراتيجية ونموذج الإدارة الرشيدة والخط الاستراتيجي للمهن ووظائف الدعم والتخطيط العمراني لنظام المعلومات.

بشكل ملموس تتم محاسبة رأس المال غير المادي من خلال المعايير المحاسبية الجديدة مثلا تتمثل الأصول الغير مادية الرئيسة المرتبطة بالمعايير المحاسبية الجديدة التالية:

- العلامات التجارية وقواعد المعطيات التي لها حماية قانونية،
- براءات الاختراع والتقنيات المحمية ،
- مواقع وميادين الانترنت،
- دفاتر أوامر الطلبات والعقود التجارية غير القابلة للفسخ،
- عقود الامتيازات والإعلانات وتقديم الخدمات ،
- نفقات البحث والتطوير ،
- البرمجيات المكتسبة والمطورة داخليا ،
- العلاقة مع الزبائن المحددين .

كما أظهرت الدراسة أنه من الضروري امتلاك معطيات مفيدة وقابلة للتدقيق كي يتم تقييم رأس المال غير المادي أي حساب العائد على الاستثمار من مشروعات هندسة المعارف.

## المحور الثالث: أسلوب القيادة الإدارية.

### 1 تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

### 2 المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية:

القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بضمون المهام المكلف بها القائد ومساعدته.

يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القائد إذ يؤثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد.

القيادة الموقفية Situational Leadership هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.

إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهرى لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.

تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها.

يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" وذلك تهيئةً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.

### 3 أنواع القيادة الإدارية:

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

**القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.

**القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقبائين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المؤسسة فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المؤسسة و قلما تجتمعان في شخص واحد.

### 4 دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الحديث:

تلعب القيادة الإدارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسؤولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق ما يلي:

إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها.

تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.

بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسلة مساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو.

بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.

بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات.

بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة.

إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، وإتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين.

بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تشكيل رأس المال الفكري للمؤسسة.

تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة.

## 5- قيادة المعرفة:

المعرفة وظيفية الإنسان فهي موجودة في المورد البشري، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا ويركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وفي تطبيقها .

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصادقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها في الآتي :

- تدريب العاملين.
- تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة .
- توفير المواد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي .
- يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة .

- يكافئون جهود العاملين المميزين.
- يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل .
- يعطون جزاءً من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي .
- يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية.
- يوصف قادة المعرفة ورودها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالصفات الآتية:
  - يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة.
  - يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم .
  - لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.
  - يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية .
  - يراهنون على نجاح المعرفة ، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .
  - يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال .
  - في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات ، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً)
  - يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات .
  - عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم .
  - يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك
- إن أسلوب القيادة الإدارية أكثر تلاءم من الأساليب الإدارية التقليدية لتطبيق و لاكتشاف المعرفة بصفة عامة أو لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة بصفة خاصة وذلك كمايلي:

### تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها

، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة المقام الأول ، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك ، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل ، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف .

وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه . وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرف نفسها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلي تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرف ، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت .

### اكتشاف المعرفة:

اكتشاف المعرفة هي عمليات تطوير المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو من تحليل التي سبق أن تم الحصول عليها. وتساند عادةً هذه الأنظمة العمليات الفرعية ذات العلاقة مع اكتشاف المعرفة مثل التوافقية ومساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها شائعة اجتماعياً وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة .

وتلعب الآليات والتكنولوجيا دوراً فاعلاً في إسناد نظم اكتشاف المعرفة من خلال تفصيل التوافقية (تركيب) أو الاجتماعية (المشاركة) للمعرفة (جعلها متاحة للجميع) فالآليات تقوم بتفعيل التوافقية وتعني تغيير حلول المشاكل والمشاركة الجماعية في صنع القرار وكذلك تغيير وتوليد الوثائق. كما تساعد الآليات على تفعيل (مشاركة) اجتماعية المعرفة وجعلها متاحة للجميع من خلال دورانها على العاملين في كافة الأقسام داخل المنظمة وتفعيل العصف الذهني ومشاريع المؤسسة في الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة وكذلك إلى تفعيل وتحفيز العاملين وخاصة الجدد. ومن الجانب الآخر ، فإن تكنولوجيات تقوم بتفعيل (تركيب) توافقية المعرفة وأنظمتها بما في ذلك أنظمة اكتشاف المعرفة وقواعد البيانات وسهولة الوصول إلى مواقع البيانات في الشبكة المعرفية .

كما يتطلب العمل المعرفي قيادة رشيدة قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات الآتية:

تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة: ويشمل ذلك تقدير مخزون المهارات والقابليات والمواهب التي لا يمكن استبدالها ولا تتعزز الإنتاجية إلا بوجودها .

الاستجابة لتعويض النقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير.

المعرفة النشطة والحيوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخدعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز لمقابلتها.

الاستجابة المباشرة لبيئة الشركة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة.

قياس العائد على الوقت : من خلال الإبداع في تصميم المنتج وإعادة تصميمه. ويمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.

## 6 دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري:

تتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحايي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري. من بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف و الذي يركز على تحفز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة مصرحة تمتلكها المنظمة تتشكل من تراكم الأفكار والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال و بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعبر عنه برأس المال الفكري.

ويظهر دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة من خلال :

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers.
- توفير مناخ إيجابي يحايي اكتساب المعرفة و ييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية،
- حفز الأفراد على التعلم Learning أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد ( رأس المال البشري أو

- المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز،
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية ( أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة) أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة،
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية ( عمليات التخطيط، الدراسات التصميم، التغيير والتطوير،...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب الاستفادة المنظمة منها،
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة،
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار،
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

ونصل الآن إلى طرح التساؤلات التالية:

هل يتساوى الأفراد جميعاً من حيث قدراتهم المعرفية؟

هل يتساوى الأفراد جميعاً من حيث قيمتهم للمنظمة؟

هنا يجب على القيادة الإدارية تحديد حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال.

إن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة مايمثله من رأس المال البشري والفكري، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أو ابتعاده عن العملاء. بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية. وبالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منها منخفضة. و بالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة. و على هذا الأساس تتباين تصرفات القائد حيال الأعمال التي يقوم بها الأفراد حسب نوع الموارد البشرية التي ينتمي إليها وهي على النحو التالي:

يعبر النوع الأول عن مورد بشري يصعب استبداله لأنه نادر، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقارهم للتدريب والإعداد العلمي المنظم. وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة. يدل المورد البشري في النوع الثاني على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يساهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية. أما النوع الثالث هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

#### المحور الرابع: تجربة المؤسسة الوطنية سونطراك.

في إطار الإجراءات ومناهج تطبيق الحكم الراشد وضمان التأقلم مع المحيط العالمي الشديد التغيرات، عرضت شركة سونطراك مشروعها الجديد والقاضي بتحديث نظام تشغيلها وإجراءات نشاطها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و العملية التالية :

- المشروع الجديد للمؤسسة المتعلمة L'entreprise apprenante و الخلاقة ذات النشاط المستمر والمستديم.
- التأقلم لتطبيق القانون الجديد للمحروقات 07/05.
- تطوير المحيط الوطني والعالمي للمؤسسة .
- التغيير الهيكلي للأسواق العالمية للمؤسسة .

هذا المشروع يلقي الدعم التام من طرف الرئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك ولتطبيقه تم إجراء تعديلات جوهرية على مختلف أنظمة عمل المؤسسة لتسمح بـ :

- مطابقة المعايير الدولية للنشاط .
- تطوير الفاعلية والقدرة على التنافس .
- توسيع الحصة السوقية على المستوى العالمي .
- التحكم في التكاليف وتسيير الأخطار .
- تطوير أنظمة فعالة وجديدة في التسيير مبنية على الأسس المعرفية وثقافة الفعالية .
- تطبيق التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في إطار التواصل والانفتاح الدولي.
- التركيز على سياسة تشجيع الإبداع وخلق المعرفة .

إن مشروع المؤسسة المتعلمة يعتبر من بين أهم الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك والتي بدأت منذ سنة 2005 بتهيئة أرضية تجسدها انطلاقا من إجراء تعديلات هيكلية على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة الأم ومختلف فروعها في التراب الوطني مرتكزة على إستراتيجية الموارد البشرية

لأن هذه الأخيرة هي خزان المعرفة والمصدر الأساسي لرأس المال الفكري .

حيث أن عدد عمال مؤسسة سونطراك انتقل من 36626 عامل وموظف سنة 2004 إلى 37250 عامل وموظف سنة 2005 أي بمعدل تطوه قدره 1.6 %

وخلال سنة 2005 بلغ عدد الموظفين الجدد 1631 موظف منهم 89 % جامعي.

إضافة إلى التحسين المستمر لمستوي الموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة حيث سجلت الإحصاءات أكثر من 20512 عملية تكوين وتدريب خلال سنة 2005.

### **دراسة إستراتيجية المؤسسة المتعلمة بمؤسسة سونطراك :**

المؤسسة المتعلمة هو مفهوم معناه أن كل الموارد البشرية للمؤسسة وحتى إطاراتها معنية بتطوير قدراتها المعرفية والفكرية وكفاءتها ومهاراتها من خلال تحقيق أكبر فعالية ممكنة وأحسن كفاءة إستراتيجية تنافسية .

ويرتكز تطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة على خمسة مركبات أساسية يطلق عليها إسم : تقنيات التنمية البشرية وهي:

- التحكم الذاتي La maitrise Personnelle : وهي إجراءات التطوير الذاتية.
- التعلم الجماعي L'apprentissage en équipe : أول خطوات تكوين المؤسسة المتعلمة وهي الإجراءات البيداغوجية المتبادلة.
- النماذج الذهنية Les modèles Mentaux: إن إكتشاف المعرفة يمكنه أن يعاق إذا كانت هناك تصورات ذهنية مشوشة ولهذا يجب تطبيق مسارات ذهنية محددة وواضحة إتجاه المعرفة .
- الرؤية المشتركة La vision Partagée : وهي التعبير عن الطموح الجماعي والذي يوضح الفارق بين ما نريد أن نكون عليه وما نحن عليه فعلاً.
- التفكير النظامي La pensée Systémique : والذي بواسطته تحدد الإختلالات التنظيمية بالمؤسسة وهذا ما يكسبها القدرة الإستراتيجية على النمو وإمتلاك مستقبلها. عملياً لا توجد عوائق أو حدود لمن يريد تطوير قدراته ومعارفه، ولكن ذلك لن يتحقق إلا من خلال التعلم ضمن فريق وهو أول مستوي من مستويات التعلم الجماعي وفي هذه

### الحالات هناك شروط يجب تحقيقها وهي:

- نوعية العلاقات: إن العمل الجيد لأي فريق مهما كانت مكانته داخل المؤسسة مشروط بطبيعة ونوعية العلاقات بين أعضاءه.
- قواعد اللعبة: لتشكيل فريق يجب احترام بعض قواعد اللعبة ، وخاصة قبول أعضاءه أن يكونوا في حالات متعلمين وفي حالات أخرى معلمين في إطار البيداغوجية المتبادلة
- الثقة: التعلم ضمن فريق يعطي الثقة لأفراده في قدرتهم على التحسن المستمر من كل النواحي المعرفية ( المهارات العملية Savoir Faire ، المهارات الإدراكية Savoir être
- المهارات الفكرية (Savoir penser).
- الحق في الخطأ: المؤسسة المتعلمة تعطي الحق لمواردها البشرية في هامش معين من الخطأ في حدود أن لا يؤدي إلي الفشل وأن لا يتكرر كثيراً و دورياً .

هذا المشروع الجديد يحول مؤسسة سونطراك إلى منظمة متعلمة Organisation

Apprenante

لكن تطبيقه يتطلب إحداث تعديلات وتحولات جوهرية حتي يسهل تحويل المعرفة الفردية بصفة مستمرة ومتزامنة إلى معرفة جماعية تحوزها المؤسسة.

لقد أثبت الخبراء أن الفريق هو الأسلوب المفضل للتعلم وهذا لعدت أسباب أهمها :

- أعضاء الفريق يمكنهم تعليم بعضهم البعض .
- الاستفادة من خبرة القيادة المتبادلة بين أعضاء الفريق حيث يسعى الفرد لأن يكون مرآة لباقي أعضاء فريقه .
- إمكانية معايشة تجارب مختلفة لتطوير القدرات والمعارف، فعجز أحد أعضاء الفريق يمكن أن يعالج أو يغطي من طرف باقي الأعضاء .
- إمكانية التداؤب Synergie فالنتيجة الجماعية هي حتماً أكبر من مجموع النتائج الفردية المحققة.

وتحاول مؤسسة سونطراك أن تكون مؤسسة متعلمة بتجاوز المفهوم التقليدي للتكوين الذي ماهو إلا وسيلة ضمن إستراتيجية المؤسسة والتحول إلى إستراتيجية تنمية رأس المال البشري للمؤسسة الذي يعتبر المركز الحقيقي للقيمة المضافة ومنبع الميزة التنافسية في إطار الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة .

## خاتمة

من خلال عرض الإطار النظري لقيادة المعرفة و تحديد الدور الدقيق لهذه الأخيرة في تنمية رأس المال الفكري، و بعد عرض تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات في إدارة المعرفة. نصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تغيير الخلفيات الفكرية لمسيري المؤسسات المرتكزة على الاقتصاد الصناعي و تحويلها على اقتصاد المعرفة، فالمعرفة هي المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية في وقتنا الحالي.
- ضرورة إتباع طريقة شاملة وواضحة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة لمتتمثلة في رأس المال الفكري ، وأفضل طريق هي قيادة المعرفة التي تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .
- ضرورة التعامل مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في انجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز التشجيع و الحث على الإبداع والابتكار فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الإبداعات الفردية.
- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة.
- على مؤسسة سوناطراك الاستمرار في إستراتيجيتها الخاصة بالمؤسسة المتعلمة
- و تدعيمها أكثر فأكثر خاصة و الاقتصاد الجزائري مقبل على الانفتاح العالمي.
- على كل المؤسسات الوطنية انتهاج نهج مؤسسة سوناطراك في إدارة المعرفة،
- و ابتعادها عن الأساليب البدائية في التسيير و الإدارة.

## الهوامش و المراجع :

1. د.عليوه السيد:« تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد» ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة ، 2001 ص:45.
2. أ.د.عادل حرحوش و آخرون: ” رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه“، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر.2003.
3. أ.د. عبد الستار العلي و آخرون:“ المدخل إلى إدارة المعرفة“، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن، 2006.
4. د.قنديلجي عامر إبراهيم و آخرون:“ نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات“، دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2005.
5. د.نجم نجم عبود:“إدارة المعرفة:المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات“، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2005.
6. زياري بلقاسم: ”اقتصاديات الأفكار الرقمية و قضايا الحماية الفكرية لها“، المؤتمر العلمي السنوي حول إدارة المعرفة في العلم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية،2004.
7. برانت وسورتشر: ”تدريب القيادات الإدارية“ ، مساعد الفريان ، الإدارة العامة ، المجلد 42 ، العدد 3 - 2002 .
8. رفعت عبد الحلیم الفاعوري:“إدارة الإبداع التنظيمي“، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
9. مصطفى محمد سعيد عالم:“ القيادة الإدارية الفعالة و دورها في التغيير الإيجابي للمنظمات“، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري(نحو إدارة متغيرة فعالة)، لجمعية السعودية للإدارة، 29/30 مارس 2005، جدة، [www.managemant.forum.org.sa](http://www.managemant.forum.org.sa) بتاريخ 2006/11/7.
10. عبد الغفار حنفي:“ السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية“، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002.
11. د. نواف كنعان : «القيادة الإدارية» ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2002.
12. د. مصطفى محمود أبو بكر: « الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية» ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
13. د. حسين حريم : «السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال» ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2004.

- 14.د. حسين إبراهيم بلوط : « إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي » ، ط1، دار النهضة العربية بيروت - لبنان 2002.
- 15.سامي عبد الله الباحسين:“ القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير”، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 16.La Revue : Ressources Humaines, N° 10 , Publication bimestrielle de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines Sonatrach. Décembre 2006.
- 17.Alain Meignant : « Ressources humaines ; déployer la stratégie » , ED Liaisons,paris 2000.
- 18.Françoise Giraud et autres : « contrôle de gestion et pilotage de la performance » ; Gualino éditeur, paris 2002.
- 19.Jacques grisé : « Les ressources humain et tant que source d'avantage concurrentiel » ; document de travail, 1997013-, AGRH 1997, Montréal, Québec.
- 20.Le boterf G : « L'ingénierie des compétences » ; 2 éme Edition, ED d'organisation, paris 2000.
- 21.Levy- leboyer C : « La gestion des compétences » ; ED d'organisation, paris 1996.
- 22.M.porter : « L'avantage concurrentiel » ; Dunod, paris 1999.
- 23.René demeestère et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » ; Dunod, paris 2002.
- [www.al3ez.net/vb/showthread.php](http://www.al3ez.net/vb/showthread.php). le 082008/01/.
- [www.doroob.com](http://www.doroob.com). . le 082008/01/.
- [www.ahewar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp). le 082008/01/.
- [www.alrai.com/pages.php](http://www.alrai.com/pages.php). . le 082008/01/.
- [www.banquecentrale.gov](http://www.banquecentrale.gov). . le 082008/01/.

# دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

الأستاذ: قاسي ياسين،

الأستاذ: غردي محمد،

بجامعة سعد دحلب- البليدة

## تمهيد:

إن الإهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات، والبحث عن طرق تنميتها لتحسين أداء هذه الأخيرة، وزاد الإهتمام برأس المال باختلاف أنواعه- البشري والفكري، ودوريهما في تنمية الكفاءات البشرية لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة، والسعي المستمر لديمومتها والحفاظ على حصتها السوقية من أجل البقاء ثم تنميتها لأجل الوصول إلى الريادة.

و الوصول إلى الريادة هدف يسعى لتحقيقه كل من أصحاب القرار في المؤسسة، من المديرين و المستشارين، لدراسة العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري والكفاءات البشرية، وأهمية هذه الأخيرة في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، ولما لا الوصول إلى الميزة التنافسية المستمرة، التي تجعلها في منفي عن الخطر أو التهديد قد يصيب المؤسسة، وعليه تتبلور معالم إشكالتنا على النحو التالي: كيف يؤثر رأس المال الفكري في الموارد البشرية لتنمية كفاءتها ولتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

لإجابة عن الإشكالية المطروحة، ندرسها في المحاور التالية:

أولاً: تعريف و مكونات رأس المال الفكري؛

ثانياً: ماهية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية؛

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بالكفاءات؛

رابعاً: دور رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

## أولاً: تعريف و مكونات رأس المال الفكري؛

لقد كان العصر الصناعي هو عنصر إكتشاف قوة وأهمية رأس المال ونموذجه الآلة، مع ثورة الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات وتعظيم دور المعرفة كقاعدة للثروة القائمة على الأفراد، وقدرتهم على الإبتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن إكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الإهتمام الحديث عنه على نطاق متصاعد هو رأس المال الفكري، فما هو رأس المال الفكري ؟

### تعريف رأس المال الفكري:

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فنقدم بعض التعاريف الخاصة برأس المال الفكري، ونوجزها فيما يلي:

أ-تعرف منظمة (OCDE): رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ( الهيكلي ) ورأس المال البشري.<sup>(01)</sup>

ب- ويعرف (ستيوارت- Stewart): رأس المال الفكري بأنه المادة: المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة.<sup>(02)</sup>

ج- يعرف (أواد وغزيري- Awad & Ghaziri): يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية.<sup>(03)</sup>

ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من مؤسسة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت.

يعرف (ديسبريس وشان فل- Despres & Channvel): أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية.<sup>(04)</sup>

ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة، فإن ما يبدو إمتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسم والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها إبتكاراً وإبداعاً.

إن التعاريف أعلاه مبنية أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الإستخدام لخلق قيمة مضافة. بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين في مؤسسة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق. هذا يؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في المؤسسة وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في المؤسسات المعرفية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتناولها أدبيات الموضوع حاليا كـ رأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس.. الخ. وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي ( الجدول 1 ).

الجدول رقم ( 1 ): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثريا - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الألة، المعدة، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، عمان، 2005، ص05

## 2 - مكونات و تقسيمات رأس المال الفكري :

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة. إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس

ذلك على قيمة المنظمة ( المؤسسة ) السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الإهتمام المتزايد برأس المال الفكري.

### وتقسيمات ومكونات رأس المال الفكري كالآتي:

تقسيمات ( Despres & Channvel ) : يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي:<sup>(05)</sup>

أ-1 رأس المال البشري ( Human Capital ) : ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة ، سر الصنع ، التي يمكن تحويلها إلى قيمة . وهذا يوجد لدى الأفراد ، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة .

أ-2 : رأس المال الهيكلي ( Structural Capital ) : وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة .

أ-3 : الموجودات العملية ( Business Assets ) : وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع .

أ-4 : الموجودات الفكرية : وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية .

تقسيم ( Mckenzie & Winkelen ) : هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري، كما يلي:<sup>(06)</sup>

• رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي، حيث:

• رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي، حيث:

• رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبتكاري + رأس مال العملية.

ج. تقسيم ( Edvinson & Malone ) : وقد تضمن خمس مجموعات هي:<sup>(07)</sup>

ج-1: مقاييس الجوانب المالية؛

ج-2: الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة وكما يلي :

ج-2-1: رأس مال العملية؛ ج-2-2: رأس مال الزبون؛

ج2-3-:رأس مال التجديد والتطوير؛ ج2-4-:رأس المال البشري.

الملاحظ في مكونات رأس المال الفكري، تختلف من مفكر إلى مفكر آخر، إلا أننا حاولنا تقديم أهم تقسيمات علماء الإدارة لرأس المال الفكري، كل حسب اهتمامه، والجدول رقم02 يمثل أهم مكونات رأس المال الفكري.

**الجدول ( 2 ) : مكونات رأس المال الفكري**

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، والمستثمرون والإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق وتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال، ولقواعد البيانات، والوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرمزة الأخرى.

المصدر: عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 06-07

د. تقسيم ( Stewart ) : وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعا استنادا لأدبيات الموضوع المتداولة حاليا حيث قسمه إلى: (08).

أولا : رأس المال المادي؛

ثانيا: رأس المال الفكري ويتكون من:

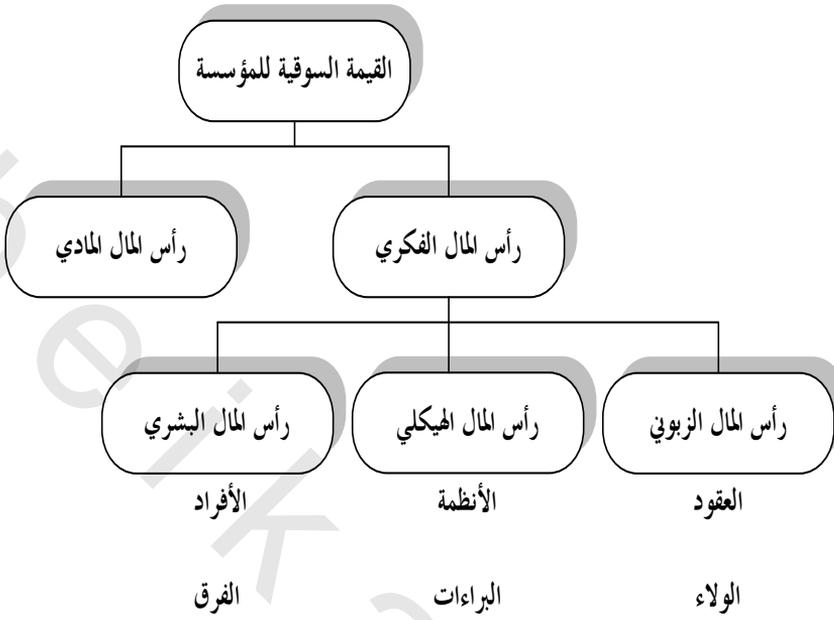
أ-رأس المال البشري؛

ب- رأس المال الهيكلية؛

ج- رأس المال الزبوني.

وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل ( 1 ): هيكل رأس المال في المؤسسة



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 07

ونظرا لكون هذا التقسيم أكثر شيوعا سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب وكما

يلي:

أ- رأس المال الهيكلي ( Structural Capital ): إن رأس المال المادي ( المالي ) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها.

وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا.

ب- رأس المال البشري ( Humain Capital ): وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية: (09)

ب-1: أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم.

ب-2: إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعيينين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية إجتذاب المواهب بالحرب.

أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المؤسسة بها لتنمية رأسمالها البشري هي: (10)

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الإختبار وإستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- إغناء رأس المال البشري. وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة.
- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
- إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

ج- رأس المال الزبوني ( Customer Capital ): هذا هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبنى بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية إستنادا لما يلي:

ج-1: إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

ج-2: إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة ( 5 %) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن ( 25 %).

## ثانيا: ماهية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية؛

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز... ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا و تميزا عن المفاهيم المجاورة له.

### 1- الكفاءات البشرية: نعطي بعض المفاهيم المتعلقة بالكفاءات

#### 1-1 المفاهيم المرتبطة بالكفاءة.

قد اختلفت المفاهيم المتعلقة بالكفاءة من عالم إلى آخر، كل حسب الموضوع محل الدراسة فمنهم من ركز على المهارة ومنهم القدرة، وتتمثل فيما يلي: <sup>(11)</sup>

أ- المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. و الكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، و مع الإنجازات الفنية والاكساب المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

ب- القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانيني تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة.....؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

ج- الاستعداد: قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك

الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

د- الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد؛ و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد و القدرة في مفهوميهما السابق. و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة فإنها بذلك تشير ه- السلوك، السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من جل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. و السلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها و معتقداتها ومبادئها...؛ و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها فهو اعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.

## 1-2- تعريف للكفاءات البشرية:

من خلال المفاهيم المرتبطة بالكفاءات، يمكن حصر التعاريف فيما يلي:

« الكفاءة ليست حالة أو معرفة مكتسبة، فإكتساب معارف أو قدرات (مهارات) لا يعني أن الفرد أصبح ذو كفاية، بحيث يمكن للمرء أن يكون على دراية واسعة بمبادئ المحاسبة والتدبير ولكن قد لا يعرف توظيف هذه المعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.. الكفاءة تكتسب أثناء ممارسة نشاط ما يتم فيه تجنيد المعارف والقدرات والتوظيف المناسب لها، ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال التلقي السلبي...»<sup>(12)</sup>

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: «الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.»<sup>(13)</sup>

و يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو و التطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

### 3-1 : خصائص الكفاءة و أنواعها.

بعدما تناولنا المفاهيم وأهم التعاريف المتعلقة بالكفاءات، سنتناول أهم الخصائص المتعلقة بالكفاءات، ثم نتطرق إلى أنواع الكفاءات.

#### 1-3-1: خصائص الكفاءة:

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة والكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية و التفاهم بين الأفراد، و الكفاءات ذات العلاقة بتعلم و المعارف، و الكفاءات التي تهتم بالمهارات و أشكال التكييف أو الإتقان و أخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم كيف نكون.

و إذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة و المراقبة و التقييم و حل المشكلات و الإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا و الكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية و مناهج التكوين. و من هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:<sup>(14)</sup>

- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات؛
- الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف مجالات؛
- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته؛
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

#### 2-3-1: أنواع الكفاءات:

أما أنواع الكفاءات فهي تتعدد بتعدد حاجات المجتمع، و كما ذكرنا في ما سبق أنها ليست استاتيكية أو متخشبة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور و نمو المجتمع الذي تتكون فيه. و مع هذا كله نميز عدة أنواع من الكفاءات وهي:<sup>(15)</sup>

أ-الكفاءات الفردية و الجماعية:

فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة

الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

ب-الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ج-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

د-الكفاءة التنظيمية:

و هي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.

## 2-الإطار النظري للميزة التنافسية :

حيازة أي مؤسسة على عنصر أو عناصر تميزها، يضمن لها التفوق على منافسيها، وهذا بطبيعة الحال في بيئة تنافسية، لذا سنتطرق إلى اختلاف التعاريف المسندة للميزة التنافسية، عناصرها ومحدداتها.

## 2-1 تعريف الميزة التنافسية وعناصرها:

تنشأ الميزة التنافسية بعدما أصبحت أمراً حتمياً، وهذا لمجارات التحولات نظراً للتطورات الكبيرة في جميع المجالات، فبعد أن حققت المؤسسة قدرة تنافسية يظهر مفهوم جديد ألا وهو الميزة التنافسية.

أ- تعريف الميزة التنافسية:

كثيرون اهتموا بدراسة المنافسة والتنافسية وللإلمام بمفهوم الميزة التنافسية نتطرق إلى تعاريف أبرز دارسها:

أ-1 تعريف «ميشال بورتر»: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع، بمفهومه الواسع.<sup>(16)</sup>

أ-2 تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتلقون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>(17)</sup>

أ-3 تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.<sup>(18)</sup>

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين أن التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

ب- عناصر الميزة التنافسية:

تقوم الميزة التنافسية على ثلاث محاور استراتيجية: التميز، التركيز والتكلفة. والشكل الآتي يوضح عناصر الميزة حسب بورتر:<sup>(19)</sup>

ب-1 إستراتيجية التميز: تتحقق الميزة التنافسية عن طريق تحقيق جودة عالية لمنتجات المؤسسة، تميزها عن منتجات المنافسين حيث يقتنيها المستهلك بغض النظر عن تكلفتها، وذلك بفضل الإمتيازات الإضافية التي يقدمها المنتج للمستهلك.

ب-2 إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية بتركيز جهود المؤسسة نحو منتج موحد، موجه إلى شريحة مستهدفة من العملاء أو إلى حيز جغرافي محدد.

ب-3 إستراتيجية التكلفة: وتعرف باستراتيجية الهيمنة الشاملة، بالتكاليف، حيث تسيطر المؤسسة على الأسواق انطلاقاً من تحكمها في التكاليف، مقارنة بالمنافسين مما يسهل عملية إزاحة المتصادمين عن طريق تطبيق أسعار تنافسية وتتطلب هذه الإستراتيجية خبرة طويلة في مجال الإنتاج، تمكنها من تخفيض التكلفة إلى حدود قياسية.<sup>(20)</sup>

**2 - أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها:** أ-أنواع الميزة التنافسية: تصنف الميزة التنافسية إلى صنفين وهما:

أ-1 تنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة؛

- تنافسية المنتج: تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، ولكن غير كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل بأخذ هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء المالية الإجمالية من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

أ-2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- القدرة التنافسية: تستند إلى مجموعة من المعايير كالموقع في السوق، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية ومردودية رأس المال المستثمر، ومن المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.<sup>(21)</sup>

ب- محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

ب-1 حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن المحافظة على الميزة التكلفة الأقل أو التميز المنتج من المؤسسة المنافسة للتغلب عليها.

ب-2 نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: ويعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع<sup>(22)</sup>، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، القطاع الرأسي، القطاع الجغرافي وأخيرا نطاق الصناعة.

### ثالثا: علاقة رأس المال الفكري بالكفاءات.

من خلال مميزات الكفاءات يمكن إستنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المؤسسة وما مدى تأثير الأولى على الثانية بالنجاح أو بالفشل، بإعتبار أن المؤسسة نظام الكفاءات<sup>(23)</sup>، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، التي تفرض قيود للبقاء، مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر من الحالية، خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتعترف إلا بالعمالقة من الإدارة الديناميكية، المبادرة والمبتكرة والمتطورة<sup>(24)</sup>، وذلك من خلال الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والتميز في المؤسسة الجزائية، والمرتكزة على أربعة عناصر تتمثل في<sup>(25)</sup>:

#### 1 - المعرفة الشرطية *la savoir cognitif* :

وتعني التحكم الأساسي لتربية العاملين على المهارة، والمثقفين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها وهذه المعرفة هي شرط أساسي، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

#### 2 - الكفاءات المتقدمة *les compétences avancées* :

تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية هي الكفاءات المنسثة للقيمة الأكثر استجابة.

### 3 - فهم الأنظمة : la compréhension des système

وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة بإجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم وإستعاب الأنظمة يستطيع السبق والمبادرة ورد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل ع النتائج غير المرغوب فيها.

### 4 - الإختراع الذاتي : la créativité autonome

يتوقف على دور الإرادة والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية، و أهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المؤسسات الرائدة و القائدة مهددة بفقدان ميزاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لا بد من توفرها في رأس المال البشري أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لإعطاء صبغة خاصة للتفاعلات المحورية التي تخدم أهداف المؤسسة المتنافسة:

- SAVOIR : المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المؤسسة.
  - SAVOIR VIVRE : تخص آداب المعاشرة بين مختلف قدرات الأفراد في مجال التعاون،الإتصال.....إلخ.
  - SAVOIR FAIRE : المعارف و المهارات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة من خلال التجارب السابقة
  - SAVOIR ETRE : المعرفة المتعلقة بالتصرفات و المواقف التي يتخذها الأفراد في المؤسسة
- بينما العنصر الرابع (الاختراع الذاتي) فهو يعود لثقافة المؤسسة و المدعمة للإبداع والابتكار.

و عليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الاستماع البشري لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم و المهارات لأنه قائد الأصول في المؤسسة، و تصحيح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري.

## رابعاً: دور رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

يعتبر امتلاك المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المنظمة كمادة خام، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية إلا إذا كانت ذات طابع استراتيجي وتنافسي، تنمو وتتطور وتقدم الجديد، وذلك من خلال تفعيلها والاهتمام بها عن طريق المعلومات في المؤسسة من الداخل والخارج، لرصد المستجدات، والاتصالات التي تخلق جو التعاون، والتآلف لمختلف المعارف والمهارات لتكوين كفاءات إستراتيجية، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي والإنجاز التطوعي.

### 1 - أهمية المعلومات في تفعيل المعرفة :

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات، الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات الحديثة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات لها كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسة عوائد إقتصادية هائلة، كما أنها تدخل في تشكيل السلع والخدمات<sup>(26)</sup>. ولتحقيق التميز التنافسي يجب أن تنطلق من داخل المؤسسة في حد ذاتها من خلال أداؤها المتميز لتكون المنتجات والخدمات المميزة أيضاً.

### 2 - دور الإتصال في تفعيل المعرفة :

يمكن إبراز الأهمية التي يؤديها الإتصال في المؤسسة، باعتباره أحد دعائم فلسفتها، والإتصال في هذا الإطار يسمح باستيعاب توجهات فلسفة المؤسسة بشكل سليم ويوفر الأرضية المناسبة للقاء الأفكار والآراء، والتوجهات عموماً مما يوفر حالة التطابق، فجوهر الإدارة في المؤسسة هو صنع القرارات، وبذلك فلا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها، واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيئها الإتصال<sup>(27)</sup>.

وعليه فإن الإتصال يعمل على تنشيط وانتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها، كما أن الكفاءات الفردية تتكامل بشكل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات إستراتيجية تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المؤسسة.

مما يدعم مميزتها التنافسية من خلال<sup>(28)</sup>:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات، بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات والمعارف.
- يعمل الاتصال على إختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتنافس بين الكفاءات من أجل العمل بشكل جيد للكفاءات.
- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المؤسسة.

### دور التحفيز في تفعيل المعرفة:

يرتبط مستوى الأداء في المؤسسة بعدة اعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية المتمثلة في الإحساس بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات، والتي تعكس صورة المؤسسة لدى متعاملها، سواء بالإيجاب أو بالسلب. وحتى نجعل الأداء المعرفي إيجابيا في المؤسسة، يجب توفير ثلاث عناصر تدخل في تركيبة الأداء وهي: توفر رغبة في العمل، والقدرة على إنجازه، وتوفير المناخ المناسب للعمل، ويمكن تلخيص هذه الأفكار في المعادلات التالية<sup>(29)</sup>:

- الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل؛
- القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور؛
- الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة هكذا، بل هناك مستويات من الأداء المعمول به، والأداء المطلوب، والأداء الفعلي القادر على تقديمه، وما يهم هو الوصول إلى المستوى الثالث من الأداء، وهذا متوقف على عنصر هام جدا توضحه المعادلة التالية<sup>(30)</sup>.

الأداء = التحفيز(القدرة + المعرفة + الرغبة) + بيئة العمل المناسبة.

وعليه فإن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى والجهد هنا لا يقتصر على الجهد العضلي وإنما يمس الجهد الفكري، بهدف تحريك الدافعة نحو الإنجاز التطوعي، والإحساس بصلاحية الإنجاز للعمل المطلوب وحتى إتخاذ بعض القرارات الحاسمة، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق العامل هي السبيل لتحقيق النجاح عن طريقه.

و لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات المحورية والموارد البشرية في المؤسسة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة، ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نصنع أي منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلاً عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، واكتساب المؤسسة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، والفرد هو يتحكم التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوماً يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضيفي عليها نوع من الضباية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفاء، وهنا الحديث عن كفاءة تمس سلوكه، وذلك بالتفريق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابياً أو سلبياً هجومياً أو دفاعياً، بناءً أو مخرباً<sup>(31)</sup>. بينما في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفاء، صاحب المبادرة، حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرصة للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسداً وروحاً، وخاصة فكر، هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري، والشكل الموالي يوضح مجمل القيم والمهارات لدى رأس المال البشري لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة.

### خلاصة:

إن الإهتمام بالموارد البشرية أمر لامناس منه، إذ تعتبر القلب النابض لنجاح أي مؤسسة، وكورقة ضمان لها لأجل البقاء في السوق، وصقل هذه الطاقة ثم تفجير مكوناتها يؤدي إلى خلق المعرفة، وبالتالي تأهيل الكفاءات الموجود داخل المؤسسة لتدعيم الميزة التنافسية، ويضمن في الأخير الأمان لها في السوق، إذ يشهد هذا الأخير عدة تحديات، على رأسها المنافسة الحادة، والبقاء للأصلح.

ومن أجل إثراء بحثنا هذا نقترح جملة من التوصيات نراها تسد بعض الثغرات إن أخذت بعين الإعتبار في مؤسستنا :

- الاتفاق على رؤية مشتركة من خلال جلسات العصف الذهني مع السياسيين والاقتصاديين والإعلاميين والتربويين والشباب؛
- التزام الحكومات والإدارات العليا بالإصلاح التربوي، لأن جزء من عملية بناء؛
- إعداد القيادات لإحداث التغيير و قيادته، للمساهمة في إنتقاء أصحاب الكفاءات العليا بكل موضوعية دون المحاباة في ذلك؛
- الاستفادة من أفضل التجارب والممارسات العالمية لإقتداء بها على سبيل النجاح، بعيدين كل البعد عن التقليد الأعمى؛
- الإستعانة بالتحفيز والإتصال، كآليات لتفعيل الكفاءات وبالتالي دعم قوي لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وتطويرها بالتجديد والإبتكار للتحول فيما بعد إلى الميزة التنافسية المستمرة.

## الإحالات والمراجع :

1. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، عمان، 2005، ص 04.
2. نجم عبود نجم، رأس المال الفكري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس حول «إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإداوية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005، ص 03.
3. عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص 05.
4. نفس المرجع السابق، ص 05.
5. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 07.
6. 07- عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص ص 10-13.
7. 08--09 نفس المرجع السابق، ص 16.
8. 10- عبد الكريم غريب، بدagogيات الكفاءات (على لخط) [www.iraqism.com/vb/archive/index.php](http://www.iraqism.com/vb/archive/index.php) تاريخ النشر 05 /10 /2004، تاريخ التحميل: 2008/08/14
9. 11- نفس المرجع السابق.
10. Guy boterf, De la compétence,ed : Les Editions D'Organisation.Paris, 1994,P :43
11. IBID.P4445-
12. 14- عبد الكريم غريب، مرجع سابق.
- 13-15 بومايلة سعاد، فارس بوبكور، أثر التكنولوجيا الحديثة للاتصال و الإعلام في المؤسسة الاقتصادية، من مجلة الاقتصاد و المناجمنت، عدد3 مارس 2004. ص 15.
- 14-Michel Porter, Avantage Concurrentiel des nation, Inter édition.,17- Paris, 1993,p48
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104
- 16-18 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37
- 17-19 نفس المرجع السابق، ص ص 37-38.
- 18-20 العربي عطية، تندية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل

- الاقتصاد الانتقالي، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة، ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 439.
- 19.Humbert Lesca, Structure et système d'information : Facteurs de compétitivité, Masson, 1982, pp1113-
- 20-22 نصيرة عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البيدة،-، 2006، ص 58.
- 21.Guy Boterf, de la compétence, édition organisation, Paris 1995,p132 ;
- 22-24 فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزاويق،1998، ص 22.
- 23.Harvard business review, le knowledege management, édition organisation, Paris 2000,p234 ;
- 24-26علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 43.
- 25-27أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة جامعة بنها، الإسكندرية،2000، ص 331.
- 26-28 علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة،2002، ص 43.
- 27-29أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 147.
- 28-30شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، ط1، الحامد، الإسكندرية،2000، ص 29.
- 29-31فريد النجار، تكنولوجيايات السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 39.

obeyikan.com

# اثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية

د. كامل محمد يوسف الحواجرة

جامعة البترا الخاصة الاردن

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية في الأردن، وللوصول إلى هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانته وزعت على مجمع الدراسة البالغ (150) مديراً واسترجع منها (80) استبانته صالحة. أي ما نسبته (53.33%) من مجتمع الدراسة

بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية مرتفع، كما أكدت النتائج على أهمية استراتيجيات المعرفة في العمل الإداري في تلك الشركات ومساهمتها في نشر الوعي وانجاز أهداف الشركات، وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات المعرفة في الشركات لأردنية يساهم في بلورة الإبداع الإداري ويعززها.

وأخيراً إتضح أن أهم المتغيرات التي تفعّل استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري هي تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والثقافية التنظيمية المشجعة على نقل المعرفة والمشاركة فيها، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية حول إستراتيجيات المعرفة والإبداع، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة، فمن شأن كل ذلك أن يزيد من تبادل المعرفة في الشركات الصناعية وبالتالي ينعكس ايجابيا على القيام بأعمال مبدعة.

الكلمات الدالة : ادارة المعرفة، استراتيجيات المعرفة، الإبداع الإداري،

## Abstract

The purpose of this study is to identify the role of knowledge strategies in deliberating managerial innovation for the managers of industrial company in Jordanian Jordan, in order to achieve this objective a questionnaire was developed and distributed among ( 150) manger, of which (80) responded, forming a rate of (53.33%).The results showed that there is a high level of managerial innovation among company mangers, as well as, the importance of knowledge strategies in the administrative work and its contribution to the spreading of knowledge and goals deliberating, also, the study showed that the implementation of knowledge strategies in companies contributed and asserted the accomplishment of managerial innovation.

Finally, it was found that the most important steps which activate the role of management in deliberating managerial innovation: the encouragement of team work, developing the human, social, cultural organizational relations, which promotes the participation and transfer of knowledge, forming training sessions in knowledge strategies and innovation, and increasing the dependency on new technology in knowledge distribution.

**Keywords:** Knowledge Management,. knowledge strategies, Managerial Innovatio

## المقدمة

يشهد العصر الذي نعيشه تغييرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية والتي تأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن النظم التكنولوجية المتطورة والعقول البشرية التي تقودها، وقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها «مصدر المعرفة» واحدى موجودات المنظمة المعاصرة، التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، وهو ما يعرف اليوم باستراتيجيات المعرفة التي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة للوصول إلى تقدم تنافسي من خلال الإبداعات الإدارية والذي دفع إلى نشوء ما يسمى بصناعة المعرفة Knowledge Industry لقطاع الأعمال في المجتمعات المختلفة.

ومع دخول القرن الواحد والعشرون بدأ أساس كفاءة وفاعلية إدارة منظمات الأعمال يتحول إلى «الميزة التنافسية» التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على الابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

ومما لا شك فيه أن القطاع الصناعي يعتبر سابقاً في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على المعرفة والإبداع من اجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات، ولذلك قامت هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية واثر استراتيجيات المعرفة في تعزيزه.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

«ما اثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية

الأردنية؟»

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو اثر إستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟
- ما هو اثر إستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟
- ما هو أثر إستراتيجية المعرفة التخصيصة (Appropriation strategy) وتوسيع المعرفة (Expanding Strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟
- ما العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات المعرفة وبلورة الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التأثير الحيوي لإستراتيجيات المعرفة في بلورة وتنمية وتطوير الإبداع الإداري ومن ثم الوصول إلى أهداف المنظمات، كما تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من واقع دراسة ميدانية تساعد على بناء وتطوير خطط المعرفة واستراتيجياتها ودعم القرارات الإبداعية وبالتالي الوصول إلى أهداف تطوير العمل في قطاع الشركات الصناعية الأردنية الذي يعتبر من القطاعات الحيوية المؤثرة في الاقتصاد الأردني، وما يضاعف من أهمية الدراسة أن هناك ندرة في الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع المعرفة واستراتيجياتها والإبداع الإداري في الشركات الصناعية- على حد علم الباحث- ولذلك تحاول هذه الدراسة توفير جزءا من المعلومات للباحثين والمهتمين في هذا الموضوع، مما قد تسد ثغرة في أدبيات الإدارة الأردنية.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- تبيان اثر إستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية. ؟

توضيح اثر إستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

اكتشاف أثر إستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

التعرف على أثر إستراتيجية توسع المعرفة (Expanding Strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية؟

تبيان دور استراتيجيات المعرفة مجتمعة في بلورة الإبداع الإداري وتعزيزه في الشركات الصناعية الأردنية ؟

### فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الأساسية التالية:

### الفرضية الرئيسة :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية».

- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوسع المعرفي (Expanding Strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## استراتيجيات المعرفة في منظمات الأعمال:

المعرفة لا تعني فقط الشيء الظاهر الملموس مثل البيانات والمعلومات، بل تشمل إضافة لذلك المهارات والخبرات الشخصية والتفسيرات والتحليلات والاستنتاجات التي يطبقها الأفراد والجماعات لتلك المعلومات، وما يضيفه السياق العام للموضوع إليها من معانٍ ودلالات (القريوتي 2005 ص5)، واهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفتها غير الملموسة القياسية (Standardized Intangibility)، حيث أنها بوصفها منتجا غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها (الكبيسي، 2005، ص12).

وقد تناول الباحثون مفهوم المعرفة من خلال اتجاهات متعددة، حيث صنفها اغلب الباحثين (انظر مثلاً King 2000, Duffy 2000) وفقاً لمدخل ثنائي، من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، إلى: معرفة ضمنية Tacit Knowledge وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، ومعرفة ظاهرة Explicit Knowledge وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين (الكبيسي 2005، ص 24)، ومع أن المعرفة الضمنية لا يمكن تحديدها أو ترميزها (تحويلها إلى وثائق) ولكن يمكن، جزئياً، أن تحوّل إلى معرفة ظاهرة Explicit من خلال التطبيق والمشاركة والنقل بين الأفراد والجماعات التي تعمل قريبة من بعضها البعض من خلال التعلم والملاحظة المباشرة (Pretorius and stayn, 2004).

## أهمية وأهداف استراتيجيات المعرفة:

قدّرت إحدى الدراسات أن 81% من الشركات الرائدة في أوروبا وأمريكا تستخدم شكلاً من أشكال استراتيجيات المعرفة التي أصبحت في الوقت الحاضر واحدة من أهم اتجاهات بيئة الأعمال (Grossman, 2006) واستناداً إلى أهمية استراتيجيات المعرفة لخص (الكبيسي، 2005) الأهداف التي تحققها فيما يأتي:

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب راس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة العملية، وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج.

### الأقسام الأساسية لاستراتيجيات المعرفة:

قدّم (بروبست وزملاءه، 2001)، إطاراً متكاملًا للأقسام الرئيسية لاستراتيجيات المعرفة والتي يجب أن تأخذها المنظمة بالحسبان من اجل تعزيزها لمفهوم استراتيجيات المعرفة وهي:

تحديد المعرفة: من خلال تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من اجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية. اقتناء المعرفة : حيث يمكن للمنظمات شراء المعرفة التي تحتاجها من الخبراء أو من الشركات المتخصصة في توفير المعرفة للغير.

تطوير المعرفة: والذي يكمل اقتناء المعرفة، حيث يهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة في المنظمة.

توزيع المعرفة: فنشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة يعتبر امراً حيوياً، ضمن حدود العمل والزمان والمعرفة المراد نقلها.

واستخدام المعرفة: والذي يقضي بأن تزيل المنظمة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة لمن يحتاجها وذلك لضمان استخدامها بطريقة فعالة تضمن الوصول الى أهداف المنظمة.

حفظ المعرفة: وذلك بمراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة وتخزينها بوسائط مختلفة.

الإبداع الإداري: يشير المصطلح الإنجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوكاً أو جديداً يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، 2000، ص1)، وقد اشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل

جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوفة (الصرن، 2000، ص4)، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو ريادة الأفراد أو من خلال القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة (Sundbo, 1997).

ويعتمد الإبداع في تعريفه على أربعة نواحي هي :

- الشخصية Personality من خلال المبادأة التي يبداها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير (Soo et.al,2002)..
  - الإنتاجية Productive ويتمثل في ظهور إنتاج جديد نابح عن التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات ويحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن.
  - العملية Process حيث تمتد عملية الإبداع عبر الأزمان وتتميز بالاصالة وبالقابلية للتحقق
  - الوقفية Press والتي يقصد بها المناخ بما يضمه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية سواء كانت ظروف عامة ترتبط بالمجتمع أو ظروف خاصة ترتبط بالمناخ التنظيمي في المنظمة.
- وقد يكون الإبداع إداريا أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى الوصول الى الأهداف المعنية بها المنظمة (حريم، 1997 ص ص 466-467).
- وحيث أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فانه يمكن تحديد خصائصه بما يلي: (Sundbo, 1997)
- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم. عملية الإبداع منظمة وتنشأ عن مجموعات عمل.

يلعب رؤاد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة التعريف التالي للإبداع الإداري: هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي (حريم 1997).

### علاقة استراتيجيات المعرفة بالإبداع الإداري:

بينت العديد من الدراسات أهمية استراتيجيات المعرفة في الوصول الى الإبداع بمختلف أنواعه حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وان الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها استراتيجيات المعرفة في التكيف التنظيمي وامكان البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تجسد بشكل أساس العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وامكان معالجة المعلومات والإبداع وامكان الابتكار للعنصر البشري.

وقد بين (Dracker, 1998,1999) أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديد، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، وقد بين كذلك (Dracker,1999) بأن منظمات الأعمال قد أدركت بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة، أو ما يعرف برأس المال الفكري، أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع. في حين أشار (King,2000) إلى أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن

إحداث التغيير الحقيقي والوصول الى الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها حيث نُوّه إلى الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) في استراتيجيات المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وبين (Duffy, 2000) أن استراتيجيات المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وترّوج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع.

أما (Krogh et.al.,2001) فقد أشاروا إلى وجود أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي:

- إستراتيجية الرفع Leveraging Strategy والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الإستراتيجية التخصيصية Appropriation Strategy التي تشير إلى تحوّل المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- إستراتيجية الفحص Probing Strategy والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.
- إستراتيجية التوسع Expanding Strategy من خلال توسيع المعرفة الحالية من اجل الإبداع.

وحيث أن الأصول المعرفية Knowledge Assets، وبعكس الأصول التقليدية، تتميز بتزايدها وتعاضمها مع كثرة استخدامها فانه أصبح من الضروري أن تتعلم منظمات الأعمال كيفية إدارتها (برويست وزملاءه، 2001)، حيث يمكن أن تدار المعرفة من خلال إستراتيجيتين: (Pretorius and Steyn, 2004, P41).

الترميز Codification والتي تركز على ترميز المعرفة من خلال تصنيفها وترتيبها في قواعد بيانات يمكن الدخول إليها واستخدامها من قبل أي شخص في المنظمة.

الشخصية Personalization والتي تركز على المشاركة في المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد (Person-to-Person).

واعتبر (Soo et.al,2002) أن المنظمات التي يتاح لها معرفة أكثر ستكون أكثر قدرة على خلق معرفة جديدة تساعد في صنع قرارات أفضل والوصول الى الإبداع الذي يقودها للحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسها.

ومن الناحية التطبيقية وجد (Abou-zeid & Cheng, 2004) أن من خلال تضمين عناصر المعرفة المتعلقة بالاشتراكية Socialization والخارجية (الإظهار) Externalization سوف يحسن من قدرة المنظمات على الإبداع وتولد عناصر معرفة ضمنية جديدة والتي تمثل نتاج هذا الإبداع، وقد رأي (Desouza and Awazu, 2006) أن المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملين ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع.

وبتتبع نتائج الدراسات السابقة النظرية منها والعملية نرى أنها قد ركزت على أن استراتيجيات المعرفة تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين مجموعات العمل التي تنساب بينها الأفكار والاقتراحات الإبداعية بما يساعد التجديد والتطوير ونجاح الأفراد في القيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة أبداعية، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي، والوصول الى مزايا تنافسية في مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمات.

## الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية موضوع استراتيجيات المعرفة فقد تناوله العديد من الباحثين والدارسين ونتيجة لاختلاف بيئة أعمال المنظمات في الدول سيتم التطرق هنا إلى الدراسات ذات العلاقة باستراتيجيات المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري .

## أولا: الدراسات العربية

دراسة قاما بها ( حريم و الساعد ، 2006) بعنوان « الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني) . وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي عل بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. وتم تطبيق الدراسة في المصارف الأردنية من خلال دراسة ميدانية ، اعتمدت عددا من المتغيرات منها : الثقة ، و الرؤية المشتركة ، و اللغة والقصص والمعايير الثقافية. أما تبادل

المعرفة فتمثل في تبادل رأس المال الفكري والمعلومات والأفكار وتبادل الخدمات وتكوين فرق العمل. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد أعلى من المتوسط ، وان الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة.

قام (العمرى،2004) بدراسة تناولت اثر الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بدرجة عالية بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية للأعمال واستخدامها لكل من IT و KM . كما بينت أن هناك اثر واضح لكل من IT و KM على قيمة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

وقام (الجاغوب والأمين،2002) بدراسة بعنوان « الاقتصاد المعتمد على المعرفة: هل سيكون مستقبلا للدول النامية : دراسة حالة الأردن» أوضحت أن المستقبل سيكون للدول المتقدمة المعتمدة على المعرفة ، لكن الدول النامية ومنها الأردن قد يكون لها مكان في الاقتصاد المعرفي رغم التحديات والفرص إذا أحسنت تخطيطها الاستراتيجي لمواردها بشكل جيد وعززت من قاعدة المعرفة التي تمتلكها.

و أكدت دراسة (الرزو،2002).على أن ثقافة المعلومات وصناعتها وطابع إنتاج المحتوى المعرفي أدت إلى ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة فيما يخص القيمة والملكية الفكرية وحساب المنافع والتكاليف . وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها : لا بد من تأسيس واضح لمقومات استراتيجيات المعرفة في مجتمع باتت المفردة المعرفية فيه رأس المال الأعلى ثمنا في ترشيح الاقتصاد وإدارة موارده

و أجرى (الكبيسي، 2002) دراسة بعنوان « استراتيجيات المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق » وتوصلت إلى نتيجة تتمثل في عدم استفادة الشركات من المعرفة الضمنية لدى مديريها في تعزيز القاعدة المعرفية لمنظمتهم من خلال تحويلها إلى معرفة واضحة ، وعدم الاستفادة من ذلك في مجال الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات قائمة.

وقامت (إبراهيم،2001) بدراسة توصلت فيها إلى وجود فجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الجودة وبين قدرة برامج التصنيع والجودة في مقابلة تلك التوقعات وهي التي تعرف بالفجوة المعرفية . وقد عزت ذلك إلى عدم وصول المنظمة إلى مستوى مناسب

من المعرفة والإدراك باحتياجات الزبون والقصور المعلوماتي بمستوى فهم ومعرفة الزبون باستخدام المنتج وطريقة الاستفادة من الخدمات المرافقة له. وأن ردم الفجوة هذه يحتاج من المنتج معرفة حقيقية بتوقعات الزبون والعوامل المؤثرة في صياغتها

أما (السياني، 2001) فقد قام بدراسة بين فيها أن قوة المنشآت الحديثة تتمثل في المعرفة التي تمتلكها كمقدرات إبداعية فكرية. حيث اعتبرتها تعطي  $\frac{3}{4}$  القيمة المضافة للمنتج . وتوصلت إلى أن عوامل النجاح في استراتيجيات المعرفة والمتمثلة بالوعي في استراتيجيات المعرفة و أهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة المشاركة المعرفية واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة.

**ثانيا : الدراسات الأجنبية: دراسة قام بها (Kok, 2007)) موسومة بعنوان:**

« Intellectual Capital Management as Part of Knowledge »  
هدفت الى تبين اثر ادارة المعرفة وكيف يمكن تطويرها من خلال ادارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العلي ، وذلك بالاعتماد على ثلاث متغيرات لادارة راس المال الفكري : راس المال البشري، و راس المال الهيكلية، والمستهلك كاحد رؤوس الاموال في الجامعة ، وبينت الدراسة ان المهارات والخبرات لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تمثل جزء اساسي من راس المال البشري والمعرفي. اما راس المال الهيكلية فقد اعتبرته الدراسة انه يشمل مظاهر معينة منها الدور الابداعي وحقوق الملكية الفكرية ، وقد اعدت الدراسة في جامعة يوهانزبيرغ - جنوب افريقيا وخلصت الى نتائج اهمها: ان راس المال المعرفي والهيكلية والمستهلك جميعها تشكل عناصر اساسية كجزء من ادارة المعرفة ويمكن استخدامها كمؤشرات في قياس وتأطير جديد لهذا المورد المهم.

كما قام (Liebowitz, 2005) بدراسة موسومة بعنوان «Developing Metrics For Determining Knowledge Management Success : A Fuzzy logic Approach» وهدفت الدراسة الى تطوير مقاييس لتحديد ادارة المعرفة ونجاحها من خلال الاعتماد على مدخل النظرية العشوائية، اطلاقا من ان المديرين يرون ان ادارة المعرفة مازالت نزع من المعضلات ، وان جزء من هذه المشكلة هو التعامل مع الاساليب والاجراءات التي يمكن استخدامها لايجاد مقاييس ناجحة وقادرة على تطوير هذه الادارة بشكل يسمح بتطوير المنظمة ذاتها.

وبينت الدراسة ان احد المتغيرات المهمة هي الاصول غير الملموسة والتي قد تشكل معضلة وصعوبة في تحدد لماذا يتم الاستثمار في مثل هذه الاصول في مقابل الاستثمار في الاصول المادية ، حيث استخدمت الدراسة اسلوب المنطق العشوائي لتطوير مقاييس لتحديد نجاح ادارة المعرفة في المنظمات منها القدرة على التكيف والابداع وبناء الذاكرة المؤسسية والفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية

قام ( Choo,2003) بدراسة بعنوان ” إبداع المعرفة باستخدام مدخل تحسين الهيكل: نحو تكامل الجودة والمعرفة“ وهدفت إلى دراسة الإبداع المعرفي في المنظمات الأمريكية من خلال تحسين تصميم الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع إيجاد وتطوير بيئة إبداعية ريادية في المنظمات المبحوثة تقوم على المعرفة، حيث تناولت الدراسة متغيران هما : المعرفة والجودة . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك دعما عاما للإطار النظري مع دليل مقترح لإبداع المعرفة والتحفيز.

أما (Fonseca,2003) فقد تناول دراستها الموسومة ” اثر بناء استراتيجيات المعرفة متكاملة في الأداء التنظيمي: حالة البنك الدولي“ بهدف دراسة تأثير استراتيجيات المعرفة على سلوك الموظفين ومشاركتهم في المعرفة والمعلومات ،وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجيات المعرفة وتشاركتها على سلوك الموظفين ومشاركتهم في تطوير المعرفة.

كما تناول (Kang,2003) دراسة بعنوان ” ميزة المعرفة: تعقب واختبار خصائص المعرفة وروابط علاقاتها في أداء المشروع“ وركزت على نقل المعرفة من مصادرها المختلفة داخليا وخارجا وتكاملها لتوليد المعرفة الجيدة في المنظمات الأمريكية في ولاية كاليفورنيا من خلال تركيزها على المعرفة الضمنية كميزة تنافسية بالمقارنة مع المعرفة الواضحة. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المشروع يتأثر إيجابيا من خلال التكرار والتركيز على المصادر الداخلية وليس نقل المعرفة الخارجية.

وقام (Egan,2002) بدراسة بعنوان ” أبعاد المنظمة المتعلمة و تحفيز نقل التعلم للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة ” وأجريت الدراسة على الشركات العاملة في أمريكا ضمن ولاية بنسلفانيا وهدفت إلى دراسة بعض المتغيرات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة والدافعية للتعلم ونقل المعرفة وتوصلت إلى وجود مؤثرات لأبعاد التعلم التنظيمي ذات علاقة نسبية قليلة مع متغيرات التحفيز لنقل المعرفة.

كما أكدت دراسة كل من (Lytras, Pouloudi & Poulymenakon, 2002) التي جاءت بعنوان " استراتيجيات المعرفة تقارب واتساع حدود التعلم " وركزت على أن استراتيجيات المعرفة هي قدرة تراكمية على الانتفاع بالقيمة المندمجة لأصحاب المصالح المختلفين في المنظمة، بمعنى أن كل أصحاب المصالح لديهم معارف متنوعة ومتى تم دمج هذه المعارف معا فان الاستفادة المتولدة تكون ذات قيمة مضافة اكبر ويشار لاستراتيجيات المعرفة في الشركة بأنها أي أو كل من تكنولوجيا المعلومات وعمليات الأعمال ومخازن المعرفة وسلوكيات الأفراد حسب هذه الدراسة .

كما بينت دراسة كل من (Hansen & Hass, 2002) بعنوان معرفة ومنافع مختلفة : نحو منظور إنتاجية مشاركة المعرفة في المنظمات " وتوصلت إلى انه عندما تتم مشاركة المعرفة الضمنية تتحسن وظيفة المنظمة وان المشاركة الشخصية تحسن جودة الوظيفة وتعطي إشارات عن كفاءتها للزبون، وان مشاركة المعرفة بين المحتوى والعمليات تؤثر بشكل إيجابي في الأداء.

## منهجية الدراسة :

### أسلوب الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية الميدانية التي تبحث في تحليل اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، فعلى صعيد البحث الوصفي تم المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويا للدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها من قبل الباحث اعتمادا على الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة واستراتيجياتها والإبداع الإداري .

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديري الشركات الصناعية العاملة في الأردن، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة عينة عشوائية ممثلة من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم 140 مدير يتضمنون مديري الشركات الصناعية العاملة، كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنياً ويمثلون مستوى الإدارة العليا التي تقود عمل هذه الشركات.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة والبالغ (150) مدير من دوائر المنظمات المبحوثة. وتم تحديد هذه العينة عن طريق اخذ عينة مسحية للمديرين العاملين في الصناعات البلاستيكية في الأردن. وبعد استرجاع الاستبانة الموزعة تبين أن الصالح منها 80 استبانة وهي تمثل (53.33%) من العينة وهي نسبة يعول عليها إحصائياً.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الوقوف والإطلاع على الجانب النظري لأثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، كما تم تطوير استبانة متكيفة مع البيئة المبحوثة، لقياس هذا الأثر في الشركات المبحوثة، وتكونت الاستبانة من ( ) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي : الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات) و (تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات) و(تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات) و(لا تنطبق نادراً) ويمثل (درجتين) و(لا تنطبق أبداً) ويمثل (درجة واحدة).

### صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

### ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة حيث يتضح من الجدول أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 1%، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.78) و (0.93) في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور (0.95)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

الجدول رقم (1) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغيرات الدراسة (مستقل وتابع) وبجميع أبعاده

رقم الفقرة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
35-1	الكلبي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.954
	المتغير المستقل (استراتيجيات المعرفة)	0.784
	البعد المستقل (إستراتيجية الرفع)	0.845
	البعد المستقل ( الإستراتيجية التخصيصة )	0.865
	البعد المستقل (إستراتيجية الفحص )	0.932
	البعد المستقل (إستراتيجية التوسع)	0.791
	المتغير التابع الإبداع الإداري	0.915
	المتغير التابع السلوك الإبداعي	0.842

يتبين من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة وأبعاده مرتفعة وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

### المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS) لإدخال وخرن وتحليل البيانات المجمعة. في حين استخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات. وتتلخص هذه الأساليب ومجالات استخدامها بما يلي:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك لوصف خصائص المبحوثين، اعتماداً على النسب المئوية، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

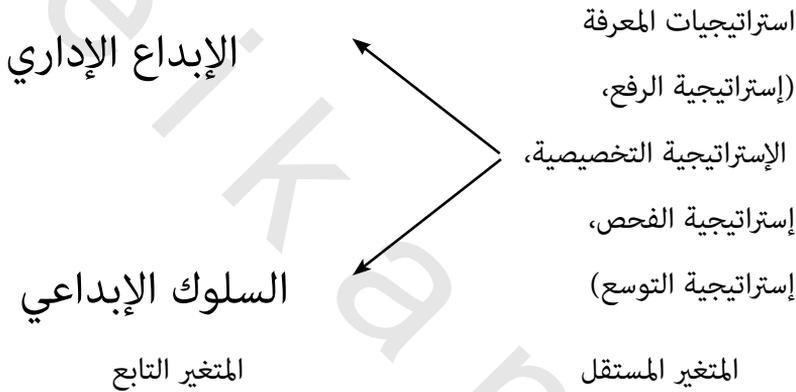
تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين المستقلين (Multicollinearity).

معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات  
الانحدار (Regression Step Wise): وهو أسلوب مفيد لاختبار صلاحية النموذج  
واختبار اثر كل من المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على متغيرين تابعين هما الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي ومتغير  
مستقل هو استراتيجيات المعرفة ضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية . وفيما يلي توضيح  
لمتغيرات الدراسة و أبعادها وتعريفاتها الإجرائية وكيفية قياسها



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

**حدود الدراسة:** بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتصرت هذه  
الدراسة على مديري الشركات الصناعية الأردنية، كما اقتصرت النتائج التي تم التوصل إليها  
على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، ولذلك من الصعب تعميم النتائج  
خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة، وهذا لا يقلل من  
أهمية الدراسة باعتبار أن نتائجها ستبين مدى بلورة استراتيجيات المعرفة للإبداع الإداري.

### عرض النتائج وتحليلها: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية  
والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل  
بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا تنطبق أبداً (1)	تنطبق نادراً (2)	تنطبق أحياناً (3)	تنطبق غالباً (4)	تنطبق دائماً (5)
--------------------------	------------------------	-------------------------	------------------------	------------------------

واستناداً إلى ذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق تم حساب المدى ( طرح الحدود العليا والدنيا ) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية (الفوزان، 2002)، وعليه فان قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (4.20) يشير الى اهمية مرتفعة جداً، وهذا يعني موافقة المبحوثين على الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.4) و اقل من (4.2) فهذا يشير الى اهمية مرتفعة، إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.6) و اقل من (3.4) فهذا يشير الى اهمية متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي ايتراوح بين (1.8) و اقل من (2.6) فيكون المتوسط يشير الى اهمية ضعيفة. واخيراً إذا كان المتوسط يتراوح بين اكثر من (1) و اقل من (1.8) فذا يشير الى اهمية ضعيفة جداً.

### تساؤلات الدراسة :

السؤال الأول: ما هو اثر إستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (2) أن مستوى المتوسطات لإستراتيجية الرفع المعرفي للمديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية قد جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.3) وبأهمية نسبية بلغت (68.1 %) مما يدل على أن مستوى الأهمية لإستراتيجية الرفع المعرفي في هذه الشركات جاء مرتفع جداً في مجمل المجالات.

لقد بينت ردود المستجيبين في الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (2) أن مستوى الاهتمام بإستراتيجية الرفع المعرفي لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية عالٍ جداً وذلك من خلال استخدام أساليب متطورة ومتجددة في العمل والحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة والتمتع بمهارات فائقة في الحوار والإقناع وكذلك

الاهتمام بأفكار ومقترحات الآخرين والاستفادة منها في مجال العمل. إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية عائد أيضاً إلى الرؤية الشاملة والصحيحة للمشكلات التي تواجههم في أداء العمل وقدرتهم على التنبؤ بحدوثها، ومن ناحية أخرى كان هناك شبه إجماع على أن مديري الشركات الصناعية قادرين على تنظيم أفكارهم ومقترحاتهم واكتشاف المخاطر في العمل وفقاً لقدرتهم على تحليل المعلومات المتاحة لهم.

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري السائد لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة لإستراتيجية الرفع المعرفي
مرتفع	0.786	.988	3.93	أقوم بإنجاز عملي بأسلوب متجدد ومتطور
مرتفع	0.822	.652	4.11	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة
مرتفع	0.826	.689	4.13	أتمتع بمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع
مرتفع	0.882	.733	4.41	أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين واستفيد منها في مجال العمل
مرتفع	0.868	.668	4.34	أتمتع برؤية شاملة وصحيحة لمشكلات العمل
مرتفع	0.968	.371	4.84	أمتلك القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات العمل
مرتفع	0.842	.653	4.21	أتمتع بالقدرة على تسهيل وتنظيم أفكار ومقترحاتي
مرتفع	0.886	.535	4.43	أكتشف المخاطر وفقاً لقدراتي على تحليل المعلومات الخاصة بي
مرتفع	0.86	.681	4.3	المتوسط العام للفقرات

السؤال الثاني: ما هو اثر إستراتيجية الفحص المعرفي (Probing strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

هناك اتفاق واضح بين أفراد الدراسة على أهمية إستراتيجيات الفحص المعرفي في العمل الإداري وذلك من خلال إحداث التكامل بين أنشطة الشركات الصناعية ومساعدتها

على الوصول إلى الأهداف وتحسين الأداء، وكذلك أيضا من خلال مساهمتها في زيادة التفكير والتحليل وابتكار أساليب عمل جديدة ونشر الوعي بمجال العمل داخل الشركات، كما يظهر من جدول رقم (3).

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات الرفع المعرفي تساعد بشكل كبير على إحداث التكامل بين أنشطة الشركات مما يساهم في الوصول إلى أهداف الإدارة، وابتكار أساليب عمل جديدة، ويحسن أداء العمل بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك فقد وجدت الدراسة بأن مساهمة إستراتيجية الرفع المعرفي في تكوين مصدر موحد للمعرفة تزيد من رغبة مديري الشركات الصناعية في التفكير والتحليل والتصرف مما يزيد من نشر الوعي بمجال العمل ويؤدي إلى استغلال الجهد والوقت لإنجاز العمل ويعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات.

### جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أهمية إستراتيجيات الفحص المعرفي في العمل الإداري في الشركات الصناعية الأردنية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف لمعياري	متوسط الإجابة	العبرة
مرتفع	0.832	0.532	4.16	تساعد استراتيجيات المعرفة في إحداث التكامل بين أنشطة الشركات الصناعية
مرتفع	0.904	0.539	4.52	تساعد استراتيجيات المعرفة في الوصول إلى أهداف الإدارة في الشركات الصناعية
مرتفع	0.872	0.616	4.36	تساهم استراتيجيات المعرفة في ابتكار أساليب عمل جديدة
مرتفع	0.876	0.590	4.38	يتحسن أداء العمل في ضوء ما يتوفر من معرفة
مرتفع	0.860	0.630	4.30	تزيد استراتيجيات المعرفة في رغبتني في التفكير والتحليل والتصرف
مرتفع	0.828	0.353	4.14	تساعد استراتيجيات المعرفة على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات
مرتفع	0.868	0.478	4.34	تساهم استراتيجيات المعرفة في نشر الوعي بمجال العمل
مرتفع	0.960	0.401	4.80	تؤدي استراتيجيات المعرفة إلى استغلال الجهد والوقت لإنجاز العمل
مرتفع	0.778	0.652	3.89	تساعد استراتيجيات المعرفة في تكوين مصدر موحد للمعرفة
مرتفع	0.864	.541	4.32	المتوسط العام للفقرات

السؤال الثالث: ما هو أثر إستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لاستخدام إستراتيجيات المعرفة التخصيصية من قبل مديري الشركات الصناعية الأردنية. قد جاءت مرتفعة في أكبر من (3.4) مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل المديرين في الشركات الصناعية الأردنية نحو إستراتيجية المعرفة التخصيصية، كما يوضح ذلك جدول رقم (4).

جدول رقم (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور استراتيجيات المعرفة التخصيصية وتوسيع المعرفة في بلورة الإبداع الإداري وتعزيزه في الشركات الأردنية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.792	.762	3.96	اشترك في وضع الخطط وإجراءاتها
مرتفع	0.772	.645	3.86	تتناسب مسؤوليتي الإدارية مع المعرفة التي امتلكها
مرتفع	0.790	.724	3.95	هناك استجابة ودعم من قبل الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات جيدة
متوسط	0.676	.865	3.38	تشجع الإدارة العليا على إنجاز الأعمال بشكل جماعي
مرتفع	0.846	.426	4.23	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل
مرتفع	0.868	.695	4.34	تحرص الإدارة العليا على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بصفة مستمرة

المستوى بالنسبة للمتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.892	.538	4.46	يتوفر في البنك نظام معلومات متكامل يساعد على تأدية العمل
مرتفع	0.850	.79	4.25	تحرص الإدارة على تحديد حاجتي من الدورات التدريبية
متوسط	0.660	.761	3.30	المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع والابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة
مرتفع	0.794	.701	3.97	المتوسط العام للفقرات

وقد بينت النتائج اتفاق أفراد الدراسة على أن الإدارة تشجع العمل الجماعي في الشركات من خلال إشراك المديرين في وضع خطط العمل وإجرائها، ومنحهم مسؤوليات إدارية وفقاً للمعرفة التي يمتلكونها، ودعم الإدارة لمن يشترك بأفكار ومقترحات جديدة. من ناحية أخرى بينت نتائج الدراسة حرص الإدارة العليا على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بصورة مستمرة من خلال توفير نظام معلومات متكامل يساعد على تأدية العمل وبالتالي فإن استراتيجيات المعرفة أدت إلى بلورة الإبداع الإداري وتعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية نتيجة فتح منافذ فكرية وعملية في أعمال مديري الشركات. بالإضافة إلى ذلك فإن النتائج تشير إلى أن الشركات الصناعية الأردنية تحرص على تحديد حاجات المديرين من الدورات التدريبية، إلا أن المعرفة التي يكتسبها مديرو الشركات من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب حديثة في العمل بدرجة متوسطة (قيمة المتوسط الحسابي 3.3)،

مما يعكس ضرورة اهتمام إدارات الشركات الصناعية الأردنية للمحتوى التدريب لهذه الدورات لكي تتناسب مع فئة المديرين، حتى تساهم في نقل المعرفة بشكل أفضل وبالتالي تساعد على بلورة الإبداع لدى المديرين.

السؤال الرابع: ما هي العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات المعرفة ودورها في بلورة الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ؟

كما يتضح من الجدول رقم (5) أشارت معاملات مصفوفة الارتباط بين المتغيرات جميعها إلى وجود علاقات ارتباط قوية بين جميع المتغيرات المستقلة بأبعادها المختلفة والمتغير التابع وإبعاده في الدراسة. وكانت أقوى العلاقات بين المتغير المستقل إستراتيجية المعرفة التخصيصية حيث بلغ معامل الارتباط (0.913) وتلاه إستراتيجية الرفع بمعامل ارتباط (0.874) والمتغير التابع. مما يعني أن هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية بين هذه الاستراتيجيات المعرفية بأبعادها المختلفة وبين بلورة الإبداع الإداري في الشركات المبحوثة، حيث بلغت نسبة هذا الارتباط (82.3%) عند مستوى إحصائية (1%) (\*\*). أما باقي الارتباطات فقد كانت متوسطة مقارنة بالارتباطات الأخرى في الدراسة انظر جدول (5).

جدول رقم (5): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	إستراتيجيات المعرفة	إستراتيجية الرفع	الإستراتيجية التخصيصية	إستراتيجية الفحص	إستراتيجية التوسع	الإبداع الإداري
إستراتيجيات المعرفة	1					
إستراتيجية الرفع	0.874	1				
الإستراتيجية التخصيصية	0.913	0.650	1			
إستراتيجية الفحص	0.521	0.698	0.724	1		
إستراتيجية التوسع	0.784	0.663	0.784	0.842	1	
الإبداع الإداري	0.823	0.582	0.704	0.676	0.762	1

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

1) (1%) مستوى إحصائية مقبول في الدراسات الإدارية ، وقد اعتمده الباحثان في كل الاختبارات الإحصائية المستخدمة (F ، t ، تحليل الانحدار المتدرج).

## اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة واختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم أيضا التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
إستراتيجية الرفع	1.971	0.732	0.459
الإستراتيجية التخصيضية	2.21	0.452	0.340
إستراتيجية الفحص	2.08	0.480	0.711
إستراتيجية التوسع	2.45	0.442	0.521

نلاحظ ان قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين ( 1.971-2.45 )، وان قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.340-0.711) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم اقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

اما فيما يتعلق باختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار. يتبين من المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (7) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة الاربعة، استنادا الى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (68,1) البالغة (3.84).

ويتضح من النموذج ان استراتيجيات المعرفة تفسر ما مقداره (78.3%) من التباين في بلورة الابدع الاداري في شركات الصناعة الاردية، مما يدل على وجود اثر هام للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج، يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis . وحسب معطيات الجدول رقم (5) فقد تم اعتماد قاعدة القرار لقبول الفرضية العدمية، والجدول يوضح هذه المعطيات.

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع تحقيق المزايا التنافسية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
استراتيجيات المعرفة	177.78	0.000	0.725	0.823	صالح لاختبار الفرضية الرئيسية
إستراتيجية الرفع	140.86	0.000	0.783	0.582	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
الإستراتيجية التخصيصة	168.48	0.000	0.661	0.704	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
إستراتيجية الفحص	187.85	0.000	0.871	0.676	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
إستراتيجية التوسع	193.06	0.000	0.693	0.762	صالح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) ودرجات حرية (69.1)=7.08

جدول رقم (8): قاعدة القرار لقبول الفرضية العدمية بناء على قيم (F) و (T) الجدولية والمحسوبة

الحالات	درجات الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	قاعدة القرار
إذا كانت قيمة F الجدولية (7.08) $F <$ المحسوبة	(1 و 68)	$(0.01 \geq \alpha)$	قبول الفرضية العدمية
إذا كانت قيمة T الجدولية (2.39) $T <$ المحسوبة	(1 و 68)	$(0.01 \geq \alpha)$	قبول الفرضية العدمية

### الفرضية الرئيسية :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لاستراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية».

ولغرض التثبت من صحة هذه الفرضية وفق ما جاء في أُمودج الدراسة الافتراضي يتم تفسير المدلول الإحصائي وعلى النحو الآتي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل (استراتيجيات المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (73.53) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.396) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (275.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1) وان المتغير المستقل ((استراتيجيات المعرفة)) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (72.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، بمعنى أن (27.5%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة. مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الرئيسية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه « يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لاستراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية». في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)  
 لاختبار اثر المتغير المستقل (إستراتيجيات المعرفة) على المتغير التابع بلورة الإبداع الإداري.

المتغير الإبداعي	Bo	B1	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	مستوى دلالة F
إستراتيجيات المعرفة	0.654	0.789	0.725	*73.53	***275.35	0.000	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1.69)=2.39

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1.69)=7.08

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

(H1a): «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لإستراتيجية الرفع المعرفي (Leveraging knowledge strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية».

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) . بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (129.07) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (207.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69،1) وان المتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) بمعنى أن (29%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي)، على المتغير التابع ( بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار اثر المتغير المستقل (إستراتيجية الرفع المعرفي ) على بلورة الإبداع الإداري

مستوى F دلالة	مستوى T دلالة	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	Beta	معامل التحديد R2	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	0.000	***207.86	*129.07	089.	0.71	0.780	بلورة الإبداع الإداري	إستراتيجية الرفع المعرفي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69)=2.39

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69)=7.08

### الفرضية الفرعية الثانية :

(H2a) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) إستراتيجية المعرفة التخصيصية (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل (إستراتيجية المعرفة التخصيصية) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (164.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (1,69)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (181.84) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (1,69) وان المتغير المستقل (إستراتيجية المعرفة التخصيصية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (85%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) بمعنى أن (15%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية المعرفة التخصيصية)، في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار اثر المتغير المستقل (استراتيجية المعرفة التخصيصة) على المتغير التابع (بلورة

الإبداع الإداري)

مستوى	مستوى	قيمة F	قيمة T	معامل			المتغير	المتغير
مستوى	مستوى	المحسوبة	المحسوبة	التحديد	Beta	B	التابع	المستقل
F	T			R2				
0.000	0.000	***181.84	*164.65	0.855	0.85	0.651	بلورة الإبداع الإداري	إستراتيجية المعرفة التخصيصة

\* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69) (184,1)=2.39

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1,69) (184,1)=7.08

(H3a) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) إستراتيجية

معرفة الفحص (Appropriation strategy) في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري

الشركات الصناعية الأردنية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل

(إستراتيجية الفحص) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات

(Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (101.68) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (1,69)، وبدلالة قيمة F المحسوبة

(371.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )،

ودرجات حرية (1,69) وان المتغير المستقل (إستراتيجية الفحص) في هذا النموذج يفسر

ما مقداره (75%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري) بمعنى أن (25%)

من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة مما يقتضي رفض الفرضية

العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو

دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية الفحص)، في المتغير التابع (بلورة الإبداع

الإداري).

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل (استراتيجية الفحص) على المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري)

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R2	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	مستوى دلالة F
استراتيجية الفحص	بلورة الإبداع الإداري	0.678	0.75	0.833	*101.68	***371.86	0.000	0.000
* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).								
** قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1) = 2.39								
*** قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1) = 7.08								

#### الفرضية الفرعية الرابعة

(H4a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) لإستراتيجية معرفة التوسع في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن هناك اثر للمتغير المستقل ( إستراتيجية معرفة التوسع) في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري). بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيمة T المحسوبة (131.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69,1)، وبدلالة قيمة F المحسوبة (269.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجات حرية (69,1)، وان المتغير المستقل (إستراتيجية معرفة التوسع) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (72.5%) من التباين في المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري)، بمعنى أن (27.5%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إستراتيجية معرفة التوسع)، في المتغير التابع ( بلورة الإبداع الإداري).

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل (إستراتيجية معرفة التوسع) على المتغير التابع (بلورة الإبداع الإداري)

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R2	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	مستوى دلالة F
إستراتيجية معرفة التوسع	بلورة الإبداع الإداري	0.762	0.74	0.794	*131.41	***269.84	0.000	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*\* قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1)=1.96

\*\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (69,1)=3.84

## النتائج والتوصيات :

### أولا النتائج:

تتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

وجود علاقة قوية بين إستراتيجيات المعرفة بأبعادها المختلفة وبين بلورة الإبداع الإداري في الشركات الأردنية. وان معظم اتجاهات جوانب تأثير أبعاد هذه المتغيرات كانت موجبة ويمكن أن يستدل من هذه النتيجة على الربط بين استراتيجيات المعرفة وتحقيق أهداف الشركات الصناعية الاردنية لتحسين أدائها في الوصول إلى المزايا التنافسية.

دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات المعرفة و بلورة الإبداع الإداري فيها وهذا يستدل منه على أن الشركات الصناعية الأردنية تهتم كثيرا بأبعاد استراتيجيات المعرفة وتوليها اهمية لتحقيق مزاياها التنافسية للحصول على حصص سوقية اكبر لعملياتها وخفض تكاليفها وابتكار خدمات جديدة غير مسبوقه.

إن الإدارة الكفوءة والفاعلة لاستراتيجيات المعرفة سواء لما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات وأساليب عمل أو براءات اختراع والأسرار التجارية ، كذلك ما تمتلكه المنظمة من موجودات مالية ومادية وتسهيلات وإمكانات مختلفة فإن كل ذلك يقود إلى توفير البنى الارتكازية اللازمة لتنمية وبلورة الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الاردنية.

ملائمة النموذج المستخدم الذي ركز على جوانب إدارية وفنية للتنبؤ بأداء الشركات الصناعية الاردنية علما انه يمكن تحسين هذا النموذج بأبعاده الحالية من خلال زيادة الربط بين السياسات الإدارية المتبعة و أهداف الشركات الصناعية الأردنية لتحقيق مزايا تنافسية من خلال دراستها على العوامل التي لم يأخذها النموذج بالحسبان في الدراسة الحالية ومنها الجودة و متغيرات الاستراتيجية وربها مع الهيكل التنظيمي لزيادة فاعلية وكفاءة الهيكل الذي بدوره يساعد في بلورة الإبداع الاداري والتكنولوجي (الفني).

ارتفاع نسبة تأثير العوامل الخارجية والواقعة خارج نطاق هذه الدراسة على أداء الشركات الصناعية الأردنية حيث أن المتغيرات الواردة هنا تفسر ما مقداره 0.785 مما يعني أن 0.215 من التغير في تحقيق المزايا التنافسية يمكن أن يعزى إلى عوامل أخرى.

ضرورة تبني ثقافة تنظيمية قائمة على التعزيز والتمكين والتعلم في الشركات الصناعية الأردنية بما يخدم تحقيق أهدافها.

يؤدي استغلال الآليات اللازمة لعمليات تنمية التعلم، ومأسسة المعرفة، والتكامل المعرفي وتوظيف المعرفة إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية الاستثمار المعرفي في الشركات عامة والشركات ذات الكثافة المعرفية على وجه التحديد.

أشرت النتائج الى أن أبعاد استراتيجيات المعرفة تسهم على نحو مباشر في رف ربحية الشركة من خلال ابتداع طرق جديدة في تدنية الكلف باعتماد أساليب وإجراءات تدين الوقت والجهد والكلفة، كما تسهم في نمو المبيعات الكلية، إذ يمكن التنويع والتمييز في المنتجات من توليد طلباً عليها في السوق، وبذلك تزداد بالمحصلة النهائية الحصة السوقية المبيعات، وسوف ينعكس ذلك على معدلات الأداء الكلية التي سترتفع نتيجة محاربة الكلفة وتحسين مستوى الربحية ونمو المبيعات والحصة السوقية، كما ستسخر استراتيجيات المعرفة في رفع مستوى الابتكار والإبداعية لدى العاملين كافة ويزيد من إسهامه المعرفي والإبداعي للشركات الصناعية الاردنية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لقيم (F) و (t) وجود تأثير معنوي قوي بين مركب استراتيجيات الرفع، والتخصيصية، والفحص، والتوسع ( و بين بلورة الإبداع الاداري) في الشركات عينة الدراسة.

توافق اتجاه الدراسة مع اتجاه بحوث عديدة، إذ عدت المعرفة واستراتيجياتها المرتكز الأساسي لزيادة القدرات والمزايا التنافسية وبلورة الإبداع على مستوى المنشأة والمجتمع.

## خلاصة وتوصيات:

لقد بينت نتائج الدراسة أهمية استراتيجيات المعرفة في الوصول الى الإبداع لدى مديري الشركات الصناعية العاملة في الأردن ، التي دخلت عصر التكنولوجيا والمعلومات وأمامها الآن الدخول الأصعب لمرحلة المعرفة والإبداع والتي تتطلب ما يلي:

ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة مديري الشركات الصناعية وجميع العاملين فيها وتأهيلهم إدارياً عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي.

عقد ندوات ولقاءات للقادة الإداريين في الشركات الصناعية العاملة لمناقشة طرق وأساليب استراتيجيات المعرفة والإبداع في ضوء بيئة صناعية متغيرة.

منح مديري الشركات الصناعية مزيداً من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من معرفة وإمكانات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتأمين مساحة كافية لهم من الحرية لتقديم الاقتراحات والحلول الإبداعية بعيداً على الإجراءات الروتينية المعقدة.

دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية حيث اظهرت الدراسة متوسط ذات درجة متوسطة على هذه الفقرة .

اعتماد مخصصات مالية لأغراض التدريب وتحديث الأجهزة المستخدمة لما له من اثر ايجابي في تهيئة البنية المناسبة للإبداع.

## المراجع:

1. بروبست، جيلبرت، ستيفن راوب، كاي رومهارت (عرض: حازم حسن صبحي)، 2001، استراتيجيات المعرفة: بناء لبنات النجاح، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
2. حريم، حسين، والساعد، رشاد، (2006)، « الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني) »، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(2)، العدد(2)، ص ص 225-246.
3. حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
4. الصرن، رعد حسن، 2000، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق: دار رضا للنشر.
5. القريوتي، محمد قاسم أحمد، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 2، عمان: المؤلف.
6. القريوتي، محمد قاسم احمد، 2005، استراتيجيات المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا: كلية العلوم الإدارية والمالية.
7. الكبيسي، صلاح الدين، 2005، استراتيجيات المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 8- Abou-Zeid,El – Sayed and Qianzhen Cheng -, 1998, The Discipline of Innovation, Harvard Business Review,Vol.76,issue 6,PP:149157-.
- 9- Abou-Zeid,El – Sayed and Qianzhen Cheng, 2004, The Effectiveness of Innovation : A Knowledge Management Approach, International Journal of Innovation Management,Vo.8, No. 3, pp.261274-.
- 10- Desouza, Kerin C; Yukika, Awazu, 2006, Ingaging Tensions of Knowledge Management Control, Singapore Management Revie, Vol.28, No.1, PP:113-.
- 11- Drucker, Peter, 1999, Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol, 41, No.2, PP: 7994-.
- 12- Duffy, Jan, 2000, Knowledge Management : To Be or Not to Be ?

Information Management Journal 19 ,Vol. 34,Issue 1,PP.6467-.

13- Grossman, Martin, An Overview of knowledge Assessment Approaches, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 8, Num.2,PP: 242247-.

14- King, William R., 2000, Playing An Integral Rol in Knowledge Management, Information System Management Vol. 17 Issue.4, PP:59-61.

15- Kok, Andrew , (2007) “Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning”

16- The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2, pp 181 - 192 , available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com) .

16- Krogh, Georg Von; Nonada, Ikujiro; Aben, Manfred, 2001, Making the Most of Your Company’s Knowledge: A strategic Frame work, Long Rang Planning, Vol.34, Issue 421439-.

17- Liebowitz ,(2005),” Developing Metrics For Determining Knowledge Management Success : A Fuzzy logic Approach , Issues in information Systems, Volume VI, No. 2, PP 3642-.

18- Pretorius, C.J and H. Steyn, 2005, Knowledge Management in project environments, S.Afr.J Bus. Management, 36(3),pp. 4150-.

19- Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin, 2002, Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls, California Management Revie, Vol. 44, No. 4, PP:129150-.

20- Sundbo, Jon, 1997, Management of Innovation in Services, The Service Industries Journal, Vol. 17,No. 3,PP: 432455-.

# دور الإدارة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري

## دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل

الدكتور درمان سليمان صادق

جامعة الموصل العراق

### المستخلص

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات وتغییرات مهمة تمثلت في الثورة المعلوماتية ، وبروز تطورات هائلة لتقنيات المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات ، فضلاً عن مفاهيم ذات بُعد حديث في أدبيات الإدارة كجودة الخدمة التسويقية وأساليب تحسينها ومفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي الذي يعدّ حالياً من أهم مصادر الميزة التنافسية .

يسعى البحث الحالي إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير المعنوي لأبعاد رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال اختبار صحة الفرضيات التي صيغت وفق مخطط افتراضي للبحث يعكس العلاقة بين رأس المال الفكري (المتغير التفسيري) وتحسين جودة الخدمة التعليمية (المتغير المستجيب). يعدّ البحث ذا أهمية كبرى لما له من تأثيرات في تحديد دور ونجاح المؤسسات التعليمية .

أعتمد البحث منهجاً علمياً هو المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر الفلسفية لمتغيرات البحث ، وقد تمّ اختيار جامعتي الموصل ودهوك مجتمعاً للبحث ، فيما تضمنت العينة عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين . كما اعتمد البحث على أداة رئيسة هي الاستبيان وزعت على (61) من التدريسيين (عينة البحث) . توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات عبّرت عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وتأثير معنوي لمتغيرات البحث . واستناداً إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث تمّ تقديم عدد من المقترحات .

الكلمات الدالة : رأس المال الفكري - الخدمة التعليمية - جودة الخدمة التعليمية .

## Abstract

During the last two decades, the world witnessed important changes and shifts represented by the information revolution and the great technical development and the appearance of many modern conceptions in the administrative literature. The most important of these concepts is the intellectual capital, which is becoming the most important factor in economic life and one of the most important reasons of competition.

The current research sought to test the correlation and the moral influence of intellectual capital on the quality of education service. The study tested the hypothesis reflecting the relation between the intellectual capital (Explanative Variable) and the (improvement of the education service quality (responsive variable).

This research adopted the analytical descriptive approach in showing the philosophical and conceptual framework of the intellectual capital and the high quality education service. The research sample include staff members of Mosul and Dohuk universities who occupy administrative jobs in different colleges in the two universities.

In conclusion, there is a positive moral correlation between the IC and quality of education service. Which indicates to the moral influence of intellectual capital on improving the educational service quality.

## المقدمة

يعدّ رأس المال الفكري أحد أهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المنظمات جاهدةً إلى امتلاكه لكونه موجوداً استراتيجياً وثروة المنظمة الحقيقية ، فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية ، فهو يعدّ السلاح الذي تعتمد عليه المنظمات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة وهو الأساس لبقاء ونجاح وتفوق المنظمات .

يسعى البحث الحالي إلى توضيح مفهوم رأس المال الفكري وأهمية مكوناته ، فضلاً عن مفهوم جودة الخدمة التعليمية ، لذلك فإن الهدف الميداني للبحث يركز على اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، التفسيري (رأس المال الفكري) والمستجيب (جودة الخدمة التعليمية) والتوصل إلى استنتاجات وتقديم مقترحات تتعلق بتجسيد جودة الخدمة التعليمية في المنظمات مجال البحث .

إن أهمية البحث الحالي تكمن في توضيح طبيعة المفاهيم التي تناولها البحث والتي يمكن استخدامها في المنظمات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص نظراً لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، عليه يقدم البحث إطار نظري وآخر كيداني يربط بين مجالين مهمين هما : رأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية . تمثلت عينة البحث بأعضاء هيئة التدريس والذين يشغلون مناصب إدارية العاملون في عدد من كليات جامعتي الموصل ودهوك ، وتمّ اعتماد أداة رئيسة للبحث هي استبيان صممت كمقياس للبحث ، واشتملت ثلاث أجزاء ، تضمن الولى معلومات تعريفية بعينة البحث ، واشتمل الثاني على المتغير الأول (رأس المال الفكري) ، والمتغير الثاني (جودة الخدمة التعليمية) ، واستخدمت أساليب إحصائية لمعالجة البيانات ذات العلاقة بإجابات أفراد العينة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات .

أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد رأس المال الفكري وتحسين جودة الخدمة التعليمية وكان أعلى تأثير لأبعاد رأس المال الفكري وتحسين جودة الخدمة التعليمية هو بُعد التنشيط ، فيما كان أقل تأثيري هو بُعد الاستقطاب .

وخلص البحث إلى مجموعة من المقترحات أبرزها إنشاء وحدة متخصصة في الجامعة تهتم برعاية التدريسيين ذوي المهارات والخبرات والأداء المتميز ووضع معايير واضحة لشغل المناصب الإدارية في الجامعة وكلياتها من خلال الاعتماد على نتائج تقييم أداء

التدريسيين وخبراتهم في مجال اختصاصهم .

اشتمل البحث الحالي على محورين ، تضمن الأول رأس المال الفكري وركز على أهم المفاهيم والمكونات والأبعاد ، فيما تضمن الثاني جودة الخدمة التعليمية وأهم المفاهيم ومعايير جودة الخدمة التعليمية ، واختتم البحث بالاستنتاجات والمقترحات .

### مشكلة البحث

تعاني أغلب المؤسسات التعليمية في العديد من الدول من مشكلة ضعف الإمكانيات من مواردها البشرية والمالية والتسهيلات المادية ، مما يؤثر ذلك على مشكلة انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية . ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تبين وجود مشكلات عديدة تعاني منها الجامعتين مجال البحث (الموصل ودهوك) وتتعلق بانخفاض جودة الخدمة التعليمية ، إذ إن من بين أسباب هذه المشكلة ، مشكلة ضعف الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعتين ، عليه يمكن إثارة التساؤلات البحثية حول مشكلة البحث وكما يأتي :

- هل توجد علاقة بين أبعاد رأس المال الفكري ومستوى جودة الخدمة التعليمية ؟
- هل هناك تأثير لأبعاد رأس المال الفكري في جودة الخدمة التعليمية ؟
- أي من البعاد هو الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة التعليمية ؟

### أهمية البحث

إن أهمية البحث تكمن في طبيعة المفاهيم التي ركز عليها البحث ، والتي تثير اهتمام المنظمات المعاصرة عموماً والجامعات بشكل خاص ، إذ يعدّ رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة ، وأهم مورد من موارد المنظمة من أجل خلق القيمة الحقيقية لها ، فضلاً عن تحقيق أهدافها . إن رأس المال الفكري يمكن أن يكون له تأثير كبير فيما لو أحسن استخدامه وإدارته والمحافظة عليه ، على تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات ، لذا يجب على الجامعات أن تهتم بمنتسبيها ولا سيما التدريسيين الذين يمتلكون الخبرة والمهارة والمعرفة ولهم أدوار متعددة عملية وإنسانية واجتماعية من أجل تعزيز وتحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها للمجتمع .

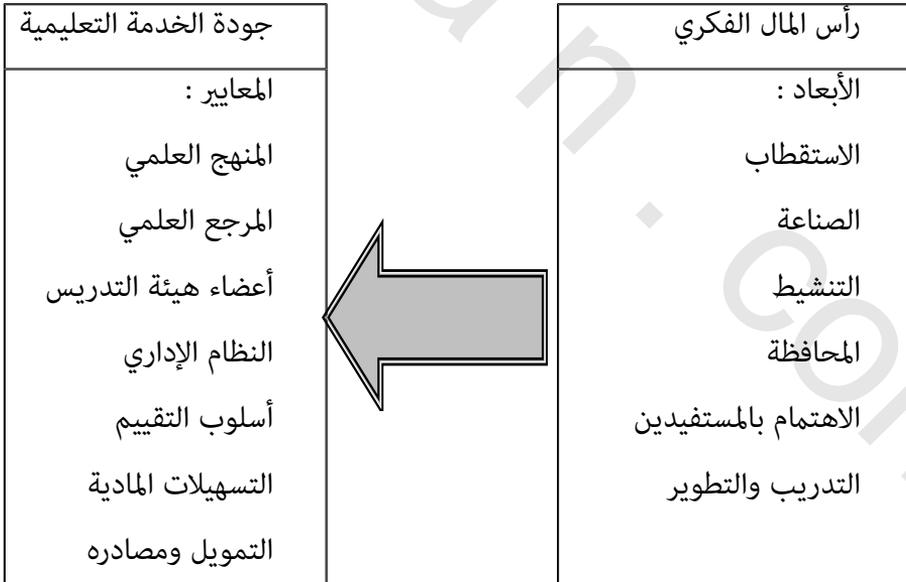
## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- عرض إطار نظري يحتوي متغيرات البحث المتمثلة برأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية .
- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث ، التفسيري (رأس المال الفكري) ، والمتغير المستجيب (جودة الخدمة الجامعية) في المنظمات المبحوثة .
- اختبار التأثير المعنوي بين متغيري البحث التفسيري والمستجيب في المنظمات المبحوثة
- التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث واختبار الفرضيات وتقديم مقترحات (توصيات) استناداً إلى استنتاجات البحث .

## مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث المطروحة وأهدافه ولغرض اختبار فرضيات البحث لا بد من بناء مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقة بين متغيري البحث التفسيري والمستجيب وكما يأتي :



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

## فرضيات البحث

يمكن صياغة الفرضيات الآتية استناداً لما تقدم من عرض للأهداف البحثية ومشكلة البحث :

- الفرضية الأول : توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري وتحسين جودة الخدمة التعليمية .
- الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين كل من (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة ، الاهتمام بالمستفيدين والتدريب والتطوير) وتحسين جودة الخدمة التعليمية .
- الفرضية الثالثة : تؤثر أبعاد رأس المال الفكري (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة، الاهتمام بالمستفيدين والتدريب والتطوير) في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

### أساليب التحليل الإحصائي :

اعتمد البحث على عدد من الأساليب الإحصائية بهدف تحليل نتائج البحث الميدانية واختبار الفرضيات ، ومن ضمن هذه الأساليب :

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لأفراد عينة البحث .
- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في ضوء التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث .
- احتساب معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين متغيري البحث .
- تحليل الانحدار لإيجاد التأثير المعنوي بين متغيري البحث .

### أساليب جمع البيانات :

اعتمد البحث في جميع بيانات الجانب الميداني من استبانة تمّ تصميمها استناداً إلى دراسات الكتاب والباحثين التي وردت في الإطار النظري للبحث ، وقد تضمنت الاستبانة ثلاث أجزاء مهمة ، هي :

- المعلومات التعريفية عن أفراد عينة البحث .

- عبارات لقياس المتغير التفسيري (أبعاد رأس المال الفكري).
  - عبارات لقياس المتغير المستجيب (جودة الخدمة التعليمية).
- ومن ثمّ تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذو الأوزان (لا أتفق تماماً ، لا أتفق ، محايد ، أتفق ، أتفق تماماً) .

### اختبارات أداة البحث :

لقياس صدق الاستبانة وثباتها لا بد من إخضاعها إلى عدد من الاختبارات قبل وبعد توزيع الاستبيان على أفراد عينة البحث ، وفقاً لما يأتي :

أ. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة : والتي تمثلت باختبارات الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء في تخصص العلوم الإدارية والنفسية والتربوية ، إذ تمّ الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة ، كما تمّ إجراء اختبار الشمولية لفقرات الاستبانة من خلال طرح عدد من الأسئلة على السادة المحكمين ، وأجريت التعديلات في ضوء إجاباتهم .

ب. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة : والتي تمثلت باختبار صدق الاستبانة من خلال اختبار الاتساق الداخلي الذي أشار إلى أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الاستبانة، وكذلك تمّ إعطاء فترة مناسبة للإجابة على الاستبانة من قبل أفراد العينة بهدف تحقيق الموضوعية والحياد التام وعدم التدخل في إجابات المبحوثين وترك الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم .

### مجتمع البحث وعينته :

يتمثل مجتمع البحث بجامعة الموصل ودهوك ، الأولى جامعة عريقة تأسست عام 1967 وتضم حالياً (21) كلية و (2500) تدريسي عام 2006 ، والأخرى جامعة أكثر حداثة تأسست عام 1992 التي تضم (10) كليات وما يقارب من (460) تدريسي عام 2006. أما عينة البحث فإنها تتكون من عدد من التدريسيين من كلا الجامعتين ومن ضمنهم ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعة ، وقد بلغت العينة إجمالاً (61) تدريسي موزعين بنسبة (49%) من جامعة الموصل ، و (51%) من جامعة دهوك . والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث في كلا الجامعتين .

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث في الجامعتين

الجنس																					
إناث				ذكور																	
%				%																	
6.6				93.4				57													
العمر (سنة)																					
30 فأقل		40-31		50-41		60-51		60 فأكثر													
-		7		11		23		38		28		46		3							
التحصيل الدراسي																					
دكتوراه				ماجستير				دبلوم عالي													
54				89				11				-									
التخصص																					
علمي				إنساني																	
40				66				21				34									
الموقع الوظيفي																					
رئيس جامعة		م. ر		عميد		معاون		رئيس		مقرر		مدير		أخرى							
-		3		5		10		6		10		35		57							
اللقب العلمي																					
أستاذ				أستاذ مساعد				مدرس				مدرس مساعد									
9				15				57				16				26					
عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي																					
أقل من سنة		5-1		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر											
10		24		39		8		13		3		5		1		2		15		25	
عدد سنوات الخدمة في الجامعة																					
أقل من سنة		5-1		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر											
-		2		3		7		12		11		18		9		15		32		52	

### أولاً. رأس المال الفكري Intellectual Capital

كان اهتمام المنظمات والباحثين والكتّاب في عقد التسعينات من القرن المنصرم بتركيزهم على مفهوم جديد بديلاً للمورد البشري ألا وهو رأس المال الفكري أو المعرفي المتمثل بالمعرفة والمهارة والخبرة التي يمكن أن تمتلك من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والذين ستصبح لهم الرغبة والقدرة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة .

رأس المال الفكري يعدّ أصل من الأصول غير الملموسة والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة التي تؤثر على زيادة قيمة الموجودات الأخرى في المنظمة . الأمر الذي أدى إلى سعي المنظمات في الحصول عليها أو اكتسابها وخرزنها وتداولها ونشرها والاستفادة منها في ظروف تؤمن للمنظمة فرصة تحقيق النجاح والاستمرار والنمو .

تتناول هذه الفقرة مفهوم رأس المال الفكري أولاً ثم نستعرض نموذج لرأس المال الفكري وأهم مكوناته ثانياً ، ونلقي الضوء على أهم أبعاد رأس المال الفكري ثالثاً.

### 1. مفهوم رأس المال الفكري :

منح الله (سبحانه وتعالى) الإنسان العقل والتفكير على سائر مخلوقاته ، إذ يشير الباري (عزّوجل) أنه خلق الإنسان ليكون خليفة في الأرض (وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون) (سورة البقرة / 30) ، وهنا يكشف لنا الخالق (عزّوجل) الغاية التي من أجلها خلق الإنسان ، وهذا يشير إلى الوسيلة التي تعرفنا بالأسس التربوية في بناء الشخصية الإنسانية التي قام الإسلام على أساسها (عليا وعبدالقادر ، 2001 ، 37) .

إن للإنسان استعداد لأن يكون أهل خير وصلاح وسلوك قويم وذو عقل يجعله يفكر ويبدع ويقرر ويحل المشاكل ، وهذا ما أكد عليه ذوو العلم والمعرفة ومن كان مسؤول عن إدارة البشر استناداً إلى أحكام الشريعة السماوية وما جاء به القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في تكريم الإنسان .

عليه يمكن القول ، أن القيمة الحقيقية لأية منظمة مهما كانت طبيعتها تكمن في رأسمالها الفكري ، وهو رأس المال الحقيقي للمنظمات والذي لا يضم كل العاملين في المنظمة، بل قيمة المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون ما داموا يكونون الثروة للمنظمة وقوة سلعتها أو خدماتها (عبيد ، 2000 ، 10) .

تناول الكتّاب والباحثون في أدبيات الإدارة وعلم المنظمة موضوع رأس المال الفكري وحاولوا وضع تعريفاً لهذا المفهوم . فقد عرفه (Stewart) بأنه يمثل المواد الفكرية مثل المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة (Stewart, 1997, 67) .

أما (Daft) فقد عرفه بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية لتكون على هيئة نوعية من المعارف الظاهرة التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها ونقلها أو نشرها إلى الآخرين على شكل وثائق أو أشياء مكتوبة ، والمعرفة الضمنية المبنية على الخبرات الشخصية والقدرات والمهارات التي تستخدم في تطوير المنظمة (Daft, 2001, 258) .

يرى (ميرخان) أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة ، ويعدّ أقوى سلاح تنافسي لها ، كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد (ميرخان ، 2003 ، 25) .

وانطلاقاً من هذه المفاهيم لرأس المال الفكري ، يمكن القول أنه يعدّ من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة ، إذ إن استراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية المتمثلة بالإبداع والأفكار الخلاقة وبالتالي تقديم منتجات جديدة تشكلت من خلال عمليات البحث والتطوير (يوسف ، 2002 ، 38) .

وتأتي أهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد أطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) في القرن الحادي والعشرين لأنه عدّ من أكثر الموجودات قيمة ، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة (المفرجي وصالح ، 2003 ، 20) .

لذا فإن الاهتمام بالملكية الفكرية يعدّ من المسائل المهمة التي تفرضها التغيرات الحاصلة في عالمنا اليوم ، فضلاً عن التقدم العلمي والتكنولوجي والتي تشارك جميعها في خلق القيمة المضافة التي تعدّ مصدر أساس للميزة التنافسية .

## 2. نموذج رأس المال الفكري وأهم مكوناته

طرح العديد من الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عدة نماذج عبّرت عن رأس المال الفكري ومكوناته وفقاً لوجهات نظرهم ، ومن هذه النماذج ما قدمه (Edvinsson) والذي سميّ بنموذج شركة Skandia الذي قسّم رأس المال الفكري ببعدين رئيسيين هما : رأس المال المالي ورأس المال البشري والبنوي للذان يشكلان القيمة السوقية ، إذ أن هذه الشركة (Skandia) ومنذ عام 1991 كانت

تعالج قضية الأصول غير الملموسة من أجل تحقيق القيمة السوقية المستقبلية وخلق الثروة (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، 2004) . كذلك قدّم (Sveiby) نموذجاً آخرًا لرأس المال الفكري الذي اشتمل ثلاث مكونات هي : كفاءة العاملين والتركيب الداخلي والتركيب الخارجي (www.sveiby.com) . أما (Davenport & Prusak) فقد قدّمًا نموذجاً لرأس المال الفكري متضمناً ثلاث مكونات أيضاً ، وهي : الموارد البشرية ، والموجودات الفكرية ، والملكية الفكرية (Davenport & Prusak, 1997) .

ويتفق معهما (Sullivan) الذي قدّم هو الآخر نموذجاً شبيهاً لنموذج (Davenport & Prusak) والذي اشتمل على ثلاث مكونات ، هي : رأس المال البشري ، والموجودات الفكرية ، والملكية الفكرية (Mertins & Vorbeck, 2001) (ميرخان ، 2003 ، 27) .

أما النموذج الذي يعدّ الأكثر شيوعاً وهو نموذج (Stewart) الذي يتضمن ثلاث مكونات هي :

- رأس المال البشري : الذي يشتمل على المعرفة ، الخبرات ، المهارات ، الإبداع ، والابتكار .
- رأس المال الهيكلي : ويتضمن براءات الاختراع ، وحقوق النشر والتأليف ، العلامة التجارية ، مقاييس السيطرة النوعية ، وقواعد وأنظمة المعلومات .
- رأس المال الزبائني : وهو الذي يعبر عن رضا الزبون وولائه ، والاحتفاظ به وتمكين الزبون ومشاركته والتعاون معه .

### 3. أبعاد رأس المال الفكري

من خلال العرض المفاهيمي الذي سبق ذكره عن مفهوم ومكونات رأس المال الفكري، ومن خلال مراجعة الأدبيات الفكرية عن آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين عن موضوع رأس المال الفكري ، يمكن تحديد أهم أبعاده التي نالت اهتمام أغلب الباحثين بالرغم من وجود أبعاد أخرى . إذ يتفق كل من (Stewart, 1997) (Quini, et. al., 1996) (عبيد ، 2000) (العنزي ، 2001) (المفرجي وصالح ، 2003) على الأبعاد الآتية : (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة ، الاهتمام بالمستفيدين ، التدريب والتطوير) . ويمكن تعريف كل بعد من هذه الأبعاد ، وكما يأتي :

آ. الاستقطاب : وهو النشاط الذي موجه به يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها واختيار المرشحين للملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة (نصرالله ،

1999 ، 107) (سلطان ، 1993 ، 117) (ماهر ، 2001 ، 141) ، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين : مصادر داخلية ومصادر خارجية .

ب. الصناعة : إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة ، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة ، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية. إذ يرى كل من (Miller, 1998) و (Stewart, 1997) أن تطوير الإمكانيات الثلاث الآتية يجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية :

1. توسيع الذكاء .

2. تشجيع الابتكار والتجديد بمعنى القدرة على توليد أفكار خلاقة وجديدة .

3. ممارسة التكامل في العلاقات أي التوحيد في الأفكار والأعمال .

ج. التنشيط : إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب ، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة ، عليه ، لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار (العنزي ، 2001 ، 116) كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المنظمة (www.albayan.com,1998) .

د. المحافظة : إن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة يحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب (نصرالله ، 1999 ، 197) والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية .. وهناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأسمالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي ، مواجهة الإحباط التنظيمي ، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي ، وتعزيز التميّز التنظيمي (المفرجي وصالح ، 2003 ، 145-150).

هـ. الاهتمام بالمستفيدين : يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم ، ويعدّ رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها

المستقبلية ، لا سيما في ظل ثورة المعلوماتية التي دخلت كل منظمة خاصة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات (المهتدي ، 2003 ، 67) . ويعرّف (Kotler) الرضا بأنه شعور الأفراد بالسعادة الناجمة عن مقارنة أداء المنتج وما يتوقعه الزبون ، فإن كان الأداء يفوق التوقعات ، فإن هذا الزبون سيكون راضياً بدرجة كبيرة وسعيداً (Kotler, 2000, 36) .

و. التدريب والتطوير : التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات ، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق (Deconzo & Robbins, 1999, 232) .

عليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة . والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً ، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم (Anthony, et.) (337-al., 1999, 321) .

مما تقدم نخلص بالقول بأن رأس المال الفكري يعدّ أصل من أصول المنظمة المهمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى ، وهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، كذلك فإن المنظمات تتسابق في استقطاب رأس المال الفكري وتعمل على إدارته وتطويره والمحافظة عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية والربحية وأهداف النمو والتوسع وخدمة زبائنها والمستفيدين في ظل التطورات السريعة في بيئة تتسم بالتحديات والتعقيد .

### ثانياً. جودة الخدمة التعليمية

يعدّ التعليم من الأنشطة التي رافقت الإنسان منذ القدم ، إذ حظي التعليم باهتمام دول العالم كافة من أجل النهوض بمجتمعاتها وفق مستوى من الحضارة المتطورة والعلم والمعرفة. نستعرض في هذه الفقرة مفهوم جودة الخدمة التعليمية ، وأهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة التعليمية ومعايير جودة الخدمة التعليمية .

## 1. مفهوم جودة الخدمة التعليمية

يشير (Sikomoto) عن جودة الخدمة بقوله أن المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن ، أي أن جوهر الجودة تلبية حاجات الزبائن (Sikomoto, 1998, 15).

ويرى (Kenneth) أن جودة الخدمة على أنها مقياس توقعات المستهلكين المعيارية ، وإن هذه التوقعات تمثل مستوى قياسي في الأداء مستند إلى التجربة السابقة (Kenneth, 1993, 18).

أما مفهوم جودة التعليم فقد تعددت وجهات النظر والاجتهادات في تحديده ، إذ نجد أن الهدف الأساس العام لتطبيق الجودة ما زال يشكل محصلة جهود المؤسسات التعليمية بشكل عام . ويرى البعض أن جودة التعليم تشير إلى مجمل الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسات التعليمية (أساتذة وإداريون ..) لرفع مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب ومتطلبات المجتمع وحاجاته (جويلي ، 2002 ، 47) .

ويعدّ التعليم العالي من الميادين المهمة في الحياة العصرية التي تستأثر الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بعامة والنمو الاقتصادي بخاصة ، فهو أصبح بحق منطلق التقدم ومستوى الحضارة الراقية ، ولا بد أن يتوافر بمستوى مناسب من الجودة (كمال ، 2004 ، 2) .

يعرّف (Linke) الجودة في التعليم العالي بأنها القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكلٍ فعّال ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (Linke, 1995, 49) . في حين يرى (Brown) أن جودة التعليم تعني جعله ملائماً من حيث دوره ومكانته في المجتمع ومهامه التعليمية والبحثية والخدمية والإنتاجية وعلاقته بالدولة والعالم والتمويل العام وتفاعله مع مستويات التعليم انطلاقاً من حاجة الاقتصاديات الحديثة إلى خريجين قادرين على تطوير معارفهم باستمرار ، والتحلي بصفات الباحثين وأصحاب العمل في سوق تتغير باستمرار (علي ، 2004 ، 4) .

ومن هذا المنطلق ، نجد أن القائمون على إدارة المؤسسات التعليمية عموماً وإدارة الجامعات والمعاهد العليا بشكلٍ خاص يحتاجون إلى توفير ضمانات تؤكد لهم جودة

العملية التعليمية بمختلف اتجاهاتها وتخصصاتها، ونلاحظ في كثير من الأحيان أن مرحلة توفير التميز والإبداع في كثير من التخصصات إدارياً وأكاديمياً، باحثين وطلبة، مرحلة تتعدى الجودة في العملية التعليمية، عليه يعدّ نجاح العملية التعليمية يعتمد بالأساس على نجاح هذه المفاصل الثلاث: الإدارة، الأساتذة، الطلبة (الصفدي، 2004، 3).

إذن يترتب على مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى الأخذ بجودة النوعية وأن تعطي أولوية بالبرامج التدريبية لأعضاء المؤسسة العاملين خصوصاً التدريسيين منهم، إذن البدء بتصميم ثقافة الجودة تعدّ الخطوة المهمة لتحقيق الجودة كما أكد على ذلك مؤسسوا فلسفة الجودة (دمنج وكروسبي) في مؤلفاتهم لأن ثقافة الجودة كشرط مسبق من أجل توفير فرص النجاح لتحسين جودة التعليم (طيارة وآخرون، 2003، 71).

## 2. معايير جودة الخدمة التعليمية

إن الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة عموماً والخدمة التعليمية بشكل خاص تعتمد على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص معرفية مهارية وسلوكية في الخريجين، ويمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية بالنسبة لمستوى الدراسة الأولية في الجامعة (مستوى البكالوريوس). لقد شكلت وزارة التعليم العالي البريطانية لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية في عام 1992. كما أنشئ المجلس الأعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية في عام 1995، ولقد اتفقت اللجنتان في اجتماع مشترك عقد بين ممثليهم في أكتوبر عام 1995 في جامعة ستانفورد على المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة الخدمة التعليمية (مصطفى والأنصاري، 2002، 20).

ومن خلال مراجعة أدبيات الفكر الإداري نجد عدد من الكتاب والباحثين قد تناولوا معايير جودة الخدمة التعليمية أمثال (مرسي، 1984) (مصطفى، 1997) (الحوالي، 2004) (حسن علي، 2004) (شهيب وآخرون، 2005)، فضلاً عما طرح في مؤتمرات عن هذا الموضوع مثل (مؤتمر باريس العالمي، 1998) (مؤتمر بيروت، 2000).

ومن خلال ما تقدم نجد اتفاق كل من (مرسي، 1984) (مصطفى، 1997) (الحوالي، 2004) (حسن علي، 2004) وغيرهم على أن المعايير الرئيسة لجودة الخدمة التعليمية

هي:

المنهج العلمي: تعدّ مناهج الدراسة الجامعية من أهم عناصر العملية التعليمية والتي تخضع دوماً للتقويم من خلال أساليب متنوعة وبالتركيز على جوانب مهمة كالمحتويات العلمية للخطط الدراسية ومدى موافقتها مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومدى مساهمة المناهج العلمية في عملية التعلّم وصقل إمكانات الإبداع والابتكار لدى الطلبة ومرونة هذه المناهج في استحداث تخصصات ومقررات جديدة وفق التطورات العلمية (الصاوي والبستان ، 1999 ، 175-176).

ويمكن تعريف المنهج العلمي حسب ما يراه (قنديلجي) بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة (قنديلجي ، 1993 ، 24).

المرجع العلمي: تعرّف المراجع بأنها مطبوعات صممت ونظمت على أساس الحصول على معلومات وبيانات محددة بشكل سهل وسريع (قنديلجي ، 1993 ، 194). فيما يرى آخرون أن المراجع هي ليست الكتب المطبوعة فقط ، بل أيضاً مواد المعلومات غير المطبوعة (كالمواد السمعية ، البصرية ، المصغرات الفلمية ، والأقراص بأشكالها المختلفة ...) التي يتم جمعها من مصادر مختلفة من قبل المكتبات ومراكز المعلومات (الهمشري وعليان ، 1997 ، 67). ويشير (الحوي) إلى نواح عديدة في جودة المرجع العلمي (www.cairo.eun.eg/arabic/b27) وهي درجة المستوى العلمي ، والموثوقية ، وشكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي ، ووقت توافر المرجع العلمي وسعره ، والاستفادة منه ، وأصالة المادة العلمية ، ونوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي .

أعضاء هيئة التدريس : هم الركيزة الحقيقية للجامعة وقوام البحث العلمي ، وفهم مصدر الخبرة التي تتوجه بهم الجامعة لخدمة المجتمع . إعداد هذه الهيئة بحيث تكون قادرة على التكيف مع تحديات ومتغيرات العصر ، وقد برزت الحاجة لتدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم . وتعدّ مدخلات التعليم العالي من التدريسيين والمتمهين للبحث العلمي أساس تحسين كفاءة التعليم العالي ونوعيته ، عليه لا بد من وجود خطط طويلة الأجل لرفع مستوى أداء الهيئة التدريسية ومؤهلاتها ، فضلاً عن توفير الفرص التدريسية مع ضرورة إرساء قواعد التعاون المهني مع الممارسات المتقدمة (مرسي ، 2002 ، 283).

أسلوب التقييم : يلاحظ في النظم التعليمية المختلفة أنها تحدد دور الطالب في إطار كونه مستقبلاً للمعلومات ومختزناً لها ، بمعنى أن أساليب التدريس في هذه النظمة تعتمد أساليب التلقين والتحفيظ ثم اختبار مدى قدرة الطالب على اكتسابه وفهمه لهذه المعلومات التي تلقاها ، هذه الأشكال من الأساليب التقييمية تغيرت بسبب الثورة المعلوماتية واتساع مفهوم المعرفة وإدارتها ، إذ نلاحظ أن الاهتمام بأساليب التقويم الموضوعية مقارنةً بالأساليب التقليدية التي تعتمد على الإنشاء والمقالة هي المعتمدة الآن لأنها تعطي إثراءً للحياة العلمية للطالب ([www.Khayma.com/education-](http://www.Khayma.com/education-) education) .

النظام الإداري : يسعى إلى تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت . ويهتم النظام الإداري بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لأداء منتسبي المؤسسات التعليمية . فهيكلة القوى العاملة وطبيعة النشاط الجامعي يعتمد بالأساس على النهج الجماعي في عملية صنع القرار وتحسين نوعية العملية التعليمية ، فضلاً عن حل المسائل المتعلقة بتطوير الدراسات الأولية والعليا والبحوث العلمية وتفاعل الجامعة مع المجتمع (أبو نبعة ومسعد ، 1998 ، 105) .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المرونة الواضحة والمحددة للتشريعات والقوانين واللوائح التعليمية ضرورية لمواكبة التغيرات وتحديات البيئة . وهذا ينسحب على الهيكل التنظيمي المناسب وسمة المركزية أو اللامركزية وتخويل الصلاحيات الممنوحة للكليات ومراكز البحث العلمي والمرافق الخدمية الأخرى في الجامعات .

ويمكن التركيز على جودة النظام الإداري من خلال نواحي عديدة منها مثلاً توافر المعلومات لإدارة وتشغيل النظام والتوجه نحو سوق العمل وكفاءة وفاعلية النظام الإداري ، وتلقي الشكاوى والتعامل معهن ([www.cairo.eun.eg/arabic/b27.html](http://www.cairo.eun.eg/arabic/b27.html)) .

التسهيلات المادية : هنالك مستلزمات عديدة أساسية يجب أن تتوفر للعملية التعليمية والأنشطة الأكاديمية ، إذ إن جودة التسهيلات والتجهيزات المادية ومدى تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية أو طبيعة اختصاصات الكلية على وفق أقسامها العلمية ومراكزها البحثية تعدّ من الأمور المهمة في جودة الخدمة التعليمية . ومن أهم تلك المستلزمات نذكر مثلاً المستلزمات الدراسية كالقاعات الدراسية والمختبرات والحقول والورش والأجهزة والمعدات في المواقع الإنتاجية والخدمية الأخرى ، كذلك المستلزمات

العلمية والبحثية وأماكن المطالعة وعدد المصادر والمراجع المتوافرة وعدد الكتب المتاحة للإعارة وكتب التعليم المجاني ، فضلاً عن المستلزمات الإدارية والخدمية (الندوة العلمية والتربوية السابعة ، 1988 ، 44-45) .

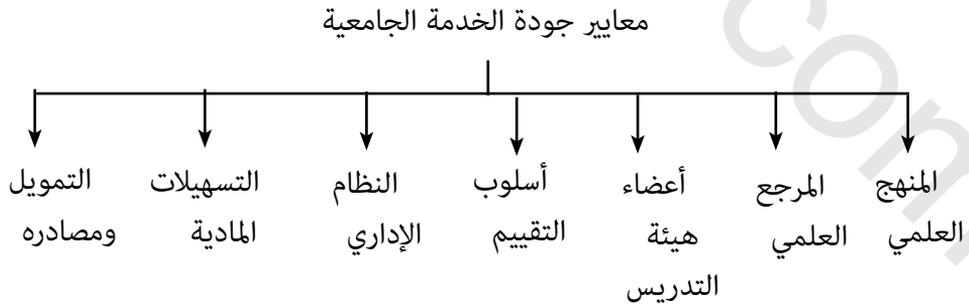
التمويل ومصادره : ويعني توفير الموارد الاقتصادية والنقدية والعينية المباشرة وغير المباشرة ووضعها في خدمة المؤسسات التعليمية من أجل تسيير شؤونها وتنفيذ مهامها وبرامجها ومن ثم تحقيق أهدافها (الحبيب ، 1981 ، 169) .

إن من أهم المشكلات القائمة التي تواجهها النظم التعليمية المعارة في مختلف الدول ما يتعلق بتوفير المال اللازم والتخصيصات المالية للتعليم والبحث العلمي والتوسع فيه ، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال وضع خطط ذات أهداف واضحة تنسجم وأهداف خطة العملية التعليمية في النظام .

ومن أهم المشكلات التي تواجه مختلف بلدان العالم والبلدان النامية بخاصة مشكلة ضعف تمويل التعليم وما لذلك من آثار على مستقبل العملية التعليمية في تلك البلدان . إن الجهة الأكثر قدرة وتبريراً في الإنفاق على التعليم هي المكونات التي يمكن أن تساهم في جبا حجم الإنفاق المطلوب متناسباً مع الأهداف المطلوبة لتوسيع وتطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق رسالتها ، فالحكومات تعدّ الجهة الممولة الرئيسة للجامعة في دول المنطقة العربية بشكل خاص (محجوب ، 2003 ، 43) .

ونخلص بالقول أن المعايير التي تمّ عرضها هي التي سيعتمدها هذا البحث كونها معايير جودة الخدمة التعليمية الأكثر قبولاً وتأييداً لدى الأوساط الجامعية والمؤسسات التعليمية.

### شكل (2) معايير جودة الخدمة التعليمية



المصدر : إعداد الباحث بالاستفادة من (شهاب وآخرون) و (الحوالي)

## تحليل نتائج البحث

### 1. وصف وتحليل متغيرات البحث

تشير معطيات الملحق (1) أن المؤشر الكلي لمتغير رأس المال الفكري ، يشير إلى أن اتفاق أفراد عينة البحث على أهمية ممارسة أبعاد رأس المال الفكري في الجامعة جاءت بنسبة 55.2% ، إذ بلغ الوسط الحسابي 3.39 بانحراف معياري 0.945 . وقد كان هناك عدد من المتغيرات التي أغنت هذه النتيجة وتأتي في مقدمتها المتغير X20 الذي يشير إلى أن الجامعة تستقطب التدريسيين ذوي الشهادات والمواهب والمعارف ، إذ بلغت نسبة الاتفاق 51.9% بوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري 0.851 ، والمتغير X27 الذي يشير إلى أن الجامعة تشجع التدريسيين للمشاركة في المؤتمرات والندوات من أجل تطوير واستنفار طاقاتهم الفكرية في مجال العملية التعليمية ، إذ بلغت نسبة الاتفاق 68.9% بوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.952 . والمتغير X35 الذي يشير إلى أن الجامعة تعطي اهتماماً للمستفيدين ، إذ بلغت نسبة الاتفاق 70.5% وكان الوسط الحسابي 3.70 وبانحراف معياري 0.901 ، وكذلك بقية المتغيرات مثل X340 و X37 و X38 .

أما فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية فإن معطيات الملحق (2) تشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث حول أهمية متغيرات الخدمة التعليمية إذ بلغت 48.33% بوسط حسابي بلغ 3.23 وانحراف معياري 0.985 ، وبلغت نسبة الاتفاق للمتغير X44 الذي يعبر عن إسهام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجامعة لتوفير المرجع العلمي للمستفيدين كوسائل الاتصالات والإنترنت ما مقداره 75.4% . وكذلك المتغير X60 إذ كانت نسبة الاتفاق على أن الجامعة تقدم تسهيلات ضرورية إدارية وفنية بهدف تحسين العملية التعليمية ودعم المستفيدين والتي بلغت 67.2% بوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.976 . أما المتغير X46 الذي أشار إلى أن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث التقنيات والعلمية في مجال العملية التدريسية إذ كانت نسبة اتفاق أفراد العينة 75.4% وبوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري 0.693 ، فضلاً عن المتغيرات X57 و X58 ومتغيرات أخرى .

### 2. اختبار الفرضيات

بهدف اختبار صحة فرضيات البحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة والتوصل إلى نتائج تعبر عن علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث ، نلاحظ أن الجدول (2)

يعكس علاقات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة ، الاهتمام بالمستفيدين والتدريب والتطوير) وتحسين جودة الخدمة التعليمية .

جدول (2) علاقات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية

جودة	المتغير المستجيب
الخدمة التعليمية	المتغير التفسيري
**0.476	الاستقطاب
**0.559	الصناعة
**0.756	التنشيط
**0.582	المحافظة
**0.535	الاهتمام بالمستفيدين
**0.750	التدريب والتطوير
**0.790	المؤشر الكلي

N=61

(df (1,59

P > 0.05 \*\*

تعكس معطيات جدول (2) أن علاقات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية هي علاقات ارتباط معنوية موجبة تحت مستوى معنوية 0.05 ودرجاتي حرية (1, 59) ، إذ اتضح من المؤشر الكلي أن علاقة الارتباط بين المتغيرين التفسيري والمستجيب بلغت 0.790 وهي علاقة ارتباط معنوية موجبة ، والتي تعبر عن أن الجامعتان تهتمان باستقطاب ذوي الخبرات والمهارات في مجال تخصصهم من التدريسيين وتعملان على تطويرهم والمحافظة عليهم . ويتضح من الجدول نفسه أن علاقة كل متغير من المتغيرات التفسيرية لرأس المال الفكري هي علاقة معنوية موجبة مع جودة الخدمة التعليمية وعند مستوى معنوية (0.05) .

ويمكن عرض نتائج تحليل إجابات المبحوثين من خلال علاقات التأثير بين متغيرات البحث ، نلاحظ الجدول (3) الذي يعرض علاقات الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد رأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية ، إذ تمّ استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد (R2) وقيمة (F) .

## جدول (3) علاقة التأثير بين أبعاد رأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية

جودة الخدمة التعليمية			المتغير المستجيب
F المحسوبة	R2	Beta	المتغير التفسيري
17.293	22.7	0.476	الاستقطاب
33.014	35.9	0.554	الصناعة
78.481	57.1	0.765	التنشيط
30.248	33.9	0.582	المحافظة
23.697	28.7	0.535	الاهتمام بالمستفيدين
75.903	56.3	0.750	التدريب والتطوير
97.689	62.3	0.790	المؤشر الكلي

N=61

(df (1,59

P &gt; 0.05 \*\*

يتضح من معطيات الجدول (3) أن مستوى المؤشر الكلي يشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لرأس المال الفكري في جودة الخدمة التعليمية ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (97.689) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.004) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجاتي حرية (1 ، 59) ، كما نلاحظ أن معامل التحديد (R2) البالغة (62.3%) وتشير بأن القدرة التفسيرية لأبعاد رأس المال الفكري تؤثر في جودة الخدمة التعليمية بمقدار (62.3%) ، مما يعني أن (37.7%) من التأثيرات ترجع إلى متغيرات أخرى مجهولة خارج نطاق البحث الحالي .

وهكذا لو تتبعنا معطيات الجدول (4) نلاحظ أن كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة، الاهتمام بالمستفيدين والتدريب والتطوير) يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في جودة الخدمة التعليمية بدلالة قيمة (F) المحسوبة ذات القيمة الأكبر من قيمة (F) الجدولية المؤشرة في الجدول نفسه .

ومن خلال متابعة معاملات (B) في الجدول نفسه نلاحظ أن أعلى تأثير لأبعاد رأس المال الفكري في جودة الخدمة التعليمية يعود إلى التنشيط والتدريب والتطوير بالدرجة الأولى، إذ بلغ معامل (B) (0.750) و (0.756) (B) و (0.750) على التوالي ثم المحافظة والصناعة والاهتمام بالمستفيدين بالدرجة الثانية ، وأخيراً كان تأثير متغير الاستقطاب الأقل ، إذ بلغ معامل (B) ما مقداره (0.476) .

## الاستنتاجات والتوصيات :

مما تقدم ذكره عن تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث ، يمكن التوصل إلى عددٍ من الاستنتاجات ومن ثمّ دعمها بمقترحات تعدّ بمثابة توصيات البحث ، وكما يأتي :

### آ. الاستنتاجات :

1. يتضح من خلال الإطار النظري للبحث أهمية آراء ووجهات نظر الباحثين والكتّاب ومديري الشركات حول أهمية رأس المال الفكري الذي يعدّ ثروة المنظمات المعاصرة اليوم ، إذ تشير نماذجه إلى أنه يتكون من رأس المال البشري ورأس مال هيكلي ورأس مال زبائي، ولا بد لأية منظمة أن تمتلك هذا المورد الثمين الذي يمثل الخبرات والمهارات والمعرفة .

2. يتفق معظم الباحثين على أن هناك أبعاد عديدة لرأس المال الفكري ، لكن أغلبها يتمثل باستقطاب رأس المال الفكري ، والصناعة ، والتنشيط ، والمحافظة ، والاهتمام بالمستفيدين، والتدريب والتطوير) .

3. إن الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية لا بد أن تنسجم بالجودة بهدف رفع مستوى المخرجات التعليمية وبما يتناسب وحاجات المجتمع ، إذ إن معيار نجاح العملية التعليمية يتوقف على ثلاث مفاصل مهمة هي الإدارة والأساتذة والطلبة .

4. تناول الباحثون معايير مهمة لجودة الخدمة التعليمية والتي من خلالها يتم قياس مخرجات العملية التعليمية وجودتها ، وهنالك اتفاق على أن أهم هذه المعايير هي المنهج العلمي ، والمرجع العلمي ، وأعضاء الهيئة التدريسية ، وأسلوب التقييم ، والنظام الإداري ، والتسهيلات المادية ، والتمويل ومصادره .

5. اتضح أن الجامعتين مجال البحث تهتم باستقطاب حملة شهادة الماجستير والدكتوراه من ذوي المعرفة والمواهب والخبرات ، وإن توافر نظم معلومات متقدمة يدعم عملية جذب واختيار الأفضل من هذا المورد الذي يعدّ رأس مال فكري .

6. تسعى الجامعتان إلى تنشيط رأسمالها المعرفي من خلال الاهتمام بآراء وأفكار المتميزين والمبدعين ، إذ تعملان على استثمار طاقاتهم الفكرية ، فضلاً عن الاهتمام بمقترحاتهم لمعالجة المشكلات الخاصة بالعملية التعليمية وتعزيز علاقات التعاون العلمي والثقافي بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمجتمع .

7. تسعى الجامعاتان مجال البحث للاحتفاظ بالاساتذة عموماً وذوي المواهب بشكلٍ خاص ، إذ توفران باستمرار مقاعد دراسية وزمالات دراسية وبحثية ، كما تحاول تطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال مشاركتهم ببرامج تدريبية وتطويرية ومما يدعم ذلك توافر تقنية المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات ومساهماتها في توثيق المعلومات ذات العلاقة بالمستفيدين من العملية التعليمية .

8. اتضح أن الجامعاتان تقومان بوضع خطة سنوية للمناهج والعمل على تحديثها وتطويرها لكي لا تعتمد الجامعاتان معايير تقييم هذه المناهج وفق ما معتمد عالمياً في المؤسسات التعليمية بهدف مواكبة أحدث التطورات .

9. تحرص الجامعاتان على توفير المراجع العلمية الحديثة بشكلٍ مستمر وتسهم مراكز التوثيق والمعلومات على توفير هذه المراجع من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية .

10. يسهم الأساتذة المتميزين في استخدام أحدث التقنيات العلمية وتقنيات المعلومات والاتصالات من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية ، ويتم تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لكن لا يتم استخدام نظام كفاء لتقييم مخرجات العملية التعليمية وبخاصة الطلبة ، إذ لا يتم تحليل نتائج تقييم العملية التعليمية لمعرفة مدى التقدم والتحسين فيها .

11. اتضح أن النظام الإداري في كلتا الجامعتين يعاني من قصور واضح في أدائه ، وقد يرجع ذلك إلى القصور في المعرفة والإلمام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة بالتدريسيين ومدى علاقتهم بالكادر الإداري الذي تبدو علاقته ضعيفة معهم .

12. كما اتضح أن الجامعاتان توفران أبنية وتجهيزات ومختبرات علمية ومن أحدث التطورات كما تراعيان تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين ذات العلاقة بالعملية التعليمية مع تقديم التسهيلات اللازمة الفنية والإدارية بهدف دعم المستفيدين وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

13. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الفكري وتحسين جودة الخدمة التعليمية ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري وبين جودة الخدمة التعليمية .

14. كما اظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي موجب لرأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، كما كان التأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري في جودة الخدمة التعليمية .

15. تبين من معطيات تحليل معاملات B أن أعلى تأثير لأبعاد رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية يعود إلى بُعد التنشيط ، في حين كان بُعد الاستقطاب الأقل تأثيراً .

### ب. المقترحات :

1. من الضروري وضع خطة استراتيجية للجامعة تحدد استقطاب رأس المال الفكري المتمثل بالثروة الفكرية (أساتذة الجامعة) والحفاظ عليها وتطويرها بهدف تحسين جودة الخدمة التعليمية .

2. ضرورة تقديم الدعم والمساندة من قبل إدارة الجامعة إلى رأس المال الفكري مع توفير كافة المستلزمات والتسهيلات المادية والمالية وتهيئة المناخ الملائم لعمل المتميزين والمبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية للعمل على تحسين جودة الخدمة التعليمية .

3. ضرورة أن تبني الجامعة منهج متكامل لثقافة الجودة والعمل على اعتماد المعايير الدولية لتحسين جودة الخدمة التعليمية .

4. توفير تقنية المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتطورة والبرمجيات الحديثة والشبكات الإلكترونية لكي تساند رأس المال الفكري والخدمة التعليمية .

5. العمل على إدارة رأس المال الفكري (الأساتذة) بمنهج جديد يتضمن إبراز دور المتميز في الألفية الثالثة وكذلك بناء واستثمار هذه الثروة المعرفية .

6. الاهتمام بشكلٍ فاعل ومتزايد بجودة طرائق التدريس ووسائل التقويم وبرامج تدريب وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحسين العملية التعليمية من خلال قدرات وخبرات ومهارات رأس المال الفكري .

7. اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لزيادة التفاعل بين التدريسي والطالب بهدف تحسين أدائه وتقييمه وأداء التدريسي ، إذ إن هذه المداخل تعمل على إنجاح العملية التعليمية وتحسينها.

8. عقد اتفاقيات للتعاون والتبادل العلمي والثقافي بين الجامعة والجامعات العربية والعالمية خاصة تلك التي تعتمد معايير جودة الخدمة التعليمية .

9. إنشاء وحدة متخصصة في الجامعة تهتم بجودة الخدمة التعليمية وتستقطب المتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس .

## مصادر : أولاً. العربية

### آ. الرسائل والأطاريح الجامعية والمؤتمرات :

1. الحولي ، عليان عبدالله (2004) ، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر (النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني) برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة للفترة 3-2004/7/5، رام الله .
2. الصفدي، محمد سالم (2004) ، استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة على جودة التعليم في المعاهد العليا والجامعات ، المؤتمر الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، الندوة الثالثة لآفاق البحث العلمي في العالم العربي 26-28 نيسان 2004، عمان
3. عبید ، نعم حسين نعمة (2000) ، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. كمال ، سفيان عبداللطيف (2004) ، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني ، مؤتمر (النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني) برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة للفترة 3-2004/7/5، رام الله .
5. مؤتمر باريس العالمي والإقليمي للتعليم العالي (1998) ، تشرين الأول ، باريس .
6. مؤتمر بيروت الاستثنائي للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبح العلمي في الوطن العربي للفترة 18-21 أيلول 2000 ، بيروت .
7. مصطفى ، أحمد سيد (1997) ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة ، جامعة الرقازيق ، مصر .
8. مصطفى ، أحمد و الأنصاري ، محمد (2002) ، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج 23-26/6/2002، الدوحة.
9. ميرخان ، خالد حمد أمين (2003) ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
10. يوسف ، بسام عبدالرحمن (2002) ، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة تطبيقية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

**ب. الدوريات :**

11. أبو نبعة ، عبدالعزيز و سعد ، فوزية (1998) ، إدارة الجودة الشاملة والتطبيقات ، مجلة الإداري ، العدد (74) ، السنة (20) .
12. العنزي ، سعد علي حمود (2001) ، رأ سامال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (8) ، العدد (25) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

**ج. الكتب :**

13. جوبلي ، مها عبد الباقي (2002) ، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين : المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
14. الحبيب ، مصدق جميل (1981) ، التعليم والتنمية الاقتصادية ، دار الرشيد للنشر ، بغداد .
15. سلطان ، محمد سعيد (1993) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت .
16. الصاوي ، محمد وجيه و يستان ، أحمد عبد الباقي (1999) ، دراسات في التعليم العالي المعاصر : أهدافه وإدارة نظمه ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
17. عليان ، رشدي و عبد القادر ، محمد عبد الوهاب (2001) ، التربية الإسلامية للصف الخامس الإعدادي ، الطبعة الثامنة عشرة ، شركة الأنعام للطباعة المحدودة ، بغداد .
18. ماهر ، أحمد (2001) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت .
19. محجوب ، بسمان فيصل (2003) ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
20. مرسي ، محمد منير (1984) ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، طبعة مزيدة ومنقحة، عالم الكتب ، القاهرة .
21. الهمشري ، عمر أحمد و عليان ، ربحي مصطفى (1997) ، المرجع في علم المكتبات والمعلومات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .

## ثانياً. الأجنبية

22. Anthony, W. D., & Perrewe, P. L., and Kacmor, K. M., (1999), Human Resource Management, 3rd.ed., Harcourt Brace, U.S.A.
23. Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), Organizational Behavior, New York Harcourt College Publishers, U. S. A.
24. Decenzo, D. A., & Robbins, S. P., (1999), Human Resource Management, 6th. ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
25. Kenneth, E. R., (1993), Expectations Evaluation and Consumers Perceptions of Quality, Vol. 57, October.
26. Kinke, R. D., (1995), Improving Quality Assurance in Australian Higher Education, Vol. 7, No. 1, March.
27. Kotler, P., (2000), Marketing Management, The Millennium ed., Hall-International, Inc., U.S.A.
28. Mertins, K., Heising, P. & Vorbeck, J., (2001), Knowledge Management, Best Practice in Europe, Springer-Veriog, Berlin.
29. Quini, J.B., Anderson, P., & Flinkelstein, s. (1996) Management professional intellect : Making the most of the best, Harvard BusinessReview, vol.74, No.2.
30. Stewart, T. A., (1997), Intellectual Capital, The New Wealth of Organization, Doubleday-Currency, New York.
31. Stewart, T. A., (1999), Intellectual Capital, Brearly Publishing, London.

### **B. Internet**

32. [www.albayan.com.ae/albayan/199817/103//ray15htm](http://www.albayan.com.ae/albayan/199817/103//ray15htm).
33. [www.cairon.eun.eg/arabic/b27.htm/](http://www.cairon.eun.eg/arabic/b27.htm/)
34. [www.khayme.com/education-education/](http://www.khayme.com/education-education/)
35. [www.khayme.com/education-technology/](http://www.khayme.com/education-technology/)
36. [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)

## الملاحق

## الملحق (1) : وصف فقرات أبعاد رأس المال الفكري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رأس المال الفكري	
		أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق تماماً			
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.851	3.90	18	11	63.9	39	11.5	7	3.3	2	3.3	2	X <sub>20</sub>	الاستقطاب
0.910	2.80	1.6	1	23.0	14	34.4	21	36.1	22	4.9	3	X <sub>21</sub>	
1.056	3.13	8.2	5	31.1	19	32.8	20	21.3	13	6.6	4	X <sub>22</sub>	
1.007	3.23	4.9	3	44.3	27	24.6	15	21.3	13	4.9	3	X <sub>23</sub>	الصناعة
1.055	3.41	8.2	5	55.7	34	8.2	5	24.6	15	3.3	2	X <sub>24</sub>	
0.998	3.34	6.6	4	47.5	29	24.6	15	16.4	10	4.9	3	X <sub>25</sub>	
1.093	3.20	6.6	4	44.3	27	18	11	8.2	5	6.6	4	X <sub>26</sub>	التنشيط
0.952	3.62	11.5	7	57.4	35	16.4	10	11.5	7	3.3	2	X <sub>27</sub>	
0.992	3.31	8.2	5	41.0	25	27.9	17	19.7	12	3.3	2	X <sub>28</sub>	
0.904	3.31	4.9	3	44.3	27	29.5	18	19.7	12	1.6	1	X <sub>29</sub>	المحافظة
0.907	3.10	3.3	2	32.8	20	37.7	23	23.0	14	3.3	2	X <sub>30</sub>	
0.922	3.13	4.9	3	31.1	19	39.3	24	21.3	13	3.3	2	X <sub>31</sub>	
0.824	3.41	3.3	2	50.8	31	31.1	19	13.1	8	1.6	1	X <sub>232</sub>	الاهتمام بالمستفيدين
0.866	3.44	6.6	4	47.5	29	31.1	19	13.1	8	1.6	1	X <sub>33</sub>	
0.978	3.67	14.8	9	54.1	33	19.7	12	6.6	4	4.9	3	X <sub>34</sub>	
0.901	3.70	13.1	8	57.4	35	19.7	12	6.6	4	3.3	2	X <sub>35</sub>	التطوير والتدريب
0.869	3.75	14.8	9	55.7	34	23.0	14	3.3	2	3.3	2	X <sub>36</sub>	
0.897	3.79	18.0	11	54.1	33	18.0	11	8.2	5	1.6	1	X <sub>37</sub>	
0.986	3.38	6.6	4	49.2	30	24.6	15	14.8	9	4.9	3	X <sub>38</sub>	

الملحق (2): وصف فقرات جودة الخدمة التعليمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										جودة الخدمة التعليمية	
		أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق تماماً			
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.049	3.36	9.8	6	45.9	28	18.0	11	23.0	14	3.3	2	X <sub>39</sub>	المنهج العلمي
1.059	3.25	8.2	5	41.0	25	23.0	14	23.0	14	4.9	3	X <sub>40</sub>	
0.952	2.84	3.3	2	19.7	12	42.6	26	26.2	16	8.2	5	X <sub>41</sub>	
1.112	3.11	6.6	4	41.0	25	16.4	10	29.5	18	6.6	4	X <sub>42</sub>	المرجع العلمي
1.037	3.61	14.8	9	54.1	33	11.5	7	16.4	10	3.3	2	X <sub>43</sub>	
0.827	3.82	16.4	10	59.0	36	14.8	9	9.8	6	-	-	X <sub>44</sub>	
1.066	3.79	26.2	16	45.9	28	9.8	6	16.4	10	1.6	1	X <sub>45</sub>	أعضاء هيئة التدريس
0.693	3.77	8.2	5	67.2	41	18.0	11	6.6	4	-	-	X <sub>46</sub>	
1.093	2.85	3.3	2	31.1	19	24.6	15	29.5	18	11.5	7	X <sub>47</sub>	
1.023	3.23	6.6	4	42.6	26	21.3	13	26.2	16	3.3	2	X <sub>48</sub>	
0.870	3.33	1.6	1	50.8	31	29.5	18	14.8	9	3.3	2	X <sub>49</sub>	أسلوب التقويم
0.946	2.93	1.6	1	29.5	18	36.1	22	26.2	16	6.6	4	X <sub>50</sub>	
1.053	2.92	3.3	2	31.1	19	29.5	18	26.2	16	9.8	6	X <sub>51</sub>	
0.955	2.70	3.3	2	16.4	10	36.1	22	36.1	22	8.2	5	X <sub>52</sub>	النظام الإداري
0.997	3.15	4.9	3	36.1	22	34.4	21	18.0	11	6.6	4	X <sub>53</sub>	
0.948	2.97	1.6	1	32.8	20	31.1	19	29.5	18	4.9	3	X <sub>54</sub>	
0.975	2.44	1.6	1	13.1	8	29.5	18	39.3	24	16.4	10	X <sub>55</sub>	
1.076	3.10	4.9	3	39.3	24	24.6	15	23.0	14	8.2	5	X <sub>56</sub>	التسهيلات المادية
0.960	3.75	18.0	11	39.3	34	11.5	7	13.1	8	1.6	1	X <sub>57</sub>	
1.105	3.51	13.1	8	54.1	33	8.2	5	19.7	12	4.9	3	X <sub>58</sub>	
0.830	3.75	16.4	10	50.8	31	24.6	15	8.2	5	-	-	X <sub>59</sub>	
0.976	3.54	8.2	5	59.0	36	16.4	10	11.5	7	4.9	3	X <sub>60</sub>	التمويل ومصادره
0.942	3.49	13.1	8	39.3	24	32.8	20	13.1	8	1.6	1	X <sub>61</sub>	
1.062	2.85	3.3	2	29.5	18	26.2	16	31.1	19	9.8	6	X <sub>62</sub>	
1.027	2.75	4.9	3	19.7	12	29.5	18	37.7	23	8.2	5	X <sub>63</sub>	

obeyikan.com

# دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

الأستاذ ونادي رشيد

الأستاذ عامر بشير

جامعة البليدة

## تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية لجديدة القائمة على المعرفة و رأس المال الفكري والإبداع الإنساني بات من الضروري توظيف هذه الموارد من قبل المنظمات بغية تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية لها، إذ أصبحت المعرفة و المهارات البشرية و رأس المال الفكري تعد أصلا من الأصول الذكية للمنظمة، و الاستثمار فيه بمثابة باقي الاستثمارات المادية الأخرى.

و عليه تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط من خلال استقطاب الكفاءات و توفير لها جو ملائم للعمل و توظيفها بشكل يسمح ينقل الخبرات و المعرفة بصفة منتظمة و دورية يضمن لها التكيف باستمرار مع جميع التغيرات الحاصلة في الوسط الخارجي التنافسي غير الكامن المصحوب بالتطور التكنولوجي المستمر ، إضافة إلى الاستجابة لجميع رغبات و أذواق الزبائن، مقارنة بعروض المنافسين، و عليه يبقى الرأس مال الفكري المرجح الوحيد الذي يضمن الميزة التنافسية للمنظمة، والذي يشكل محور مداخلتنا، والتي نتطرق من خلالها إلى النقاط التالية:

- مفهوم و مصادر الميزة التنافسية.
- مفهوم رأس المال الفكري.
- إسهامات رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

## I- مفهوم ومصادر الميزة التنافسية :

تسعى المنظمات الاقتصادية دوماً نحو امتلاك وتطوير الميزة التنافسية في ظل التحديات حتى أصبح يعد اليوم من الأهداف الإستراتيجية لها إذ تبنى هذه الميزة على العناصر التالية:

المعرفة، الجودة والكفاءات.

و من أجل تحديد تعريف للميزة التنافسية وجب التعرّيج على مجموعة من المفاهيم و المقاربات النظرية الأساسية المحققة لها على مستوى المنظمة.

### 1.1 مفهوم الميزة التنافسية:

يعد كل من مصطلحي المنافسة والتنافس من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي و التسيري بحيث اشتق مصطلح المنافسة منها، كما جرى التمييز لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية المبينة على فكرة الوفرة - (D.Ricardo) و بين مفهوم الميزة التنافسية التي تعتمد على المعرفة و الكفاءة في استغلال الموارد، بالإضافة إلى الجودة، التدريب، البحث و التطوير والمحافظة على البيئة...الخ.

ويعتبر «مايكل بورتر (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية» فقد صمم لها نموذجاً للاقتصاد، معتبراً أن التنافس بين المنظمات يستند على المتغيرات الجزئية التي تمثل المحددات الأساسية لقياس القدرة التنافسية.

### 1.1.1 - تعريف القدرة التنافسية:

يرتبط تعريف القدرة التنافسية بالأهداف السياسية الكلية للاقتصاد المتمثلة أساساً في تحقيق توازن داخلي وآخر خارجي على المدى القصير، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية على المدى الطويل.

وحسب تعريف تقرير المنافسة العالمية للقدرة التنافسية للدولة على أنها « القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي»

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) فقد عرفت القدرة التنافسية على أنها: «الدرجة التي يستطيع بلد ما، إنتاج سلع وخدمات تنجح في دخول الأسواق

الدولية، مع المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل». على ضوء التعاريف السابقة يمكننا تعريف القدرة التنافسية على أنها مجموعة الإجراءات و التدابير التي تتخذها المنظمة من أجل تحقيق أكبر حصة في السوق من حيث الكم و الكيف.

### 2.1.1 - مفهوم الميزة التنافسية:

يرى «بورتر» أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة، «فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل وواع الزيادة السعرية المفروضة».

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها « قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية»، وبالتالي فهي استثمارات تهدف إلى إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم، وهو ما يؤكد «السلمي» في تعريفه للميزة التنافسية على أنها «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها».

بينما يري «Mcfetridge» «أن الميزة التنافسية لمنظمة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها الاحتفاظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية، دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح».

و عليه يمكننا تعريف الميزة التنافسية، على أنها قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط بغية تلبية احتياجات الزبائن و تحقيق حصة في السوق تضمن لها ربحية تمكنها من البقاء ثم التوسع و بالتالي التميز بفضل رأس مالها الفكري .

### 2.1 - مصادر الميزة التنافسية:

تعتبر كل من المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، القدرات ، الكفاءات ، الجودة والذكاء، و الموارد المتميزة كالموارد المالية و الطاقة الإنتاجية، مصادر أساسية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق ميزاتها التنافسية .

### 1.2.1 المعرفة :

تعد المعرفة ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية الشديدة المعتمدة أساسا على عنصر الزمن والمعرفة فالعديد من المنظمات تعزي نجاحها أساسا إلى ما تملكه من معرفة حول وسطها الداخلي و الخارجي بناء على استثمارها في مواردها البشرية ثم تعمل على نقل هذه المعرفة للاستفادة منها بشكل مستمر

### 2.2.1 الكفاءة :

من أجل تحقيق ميزتها التنافسية ,يتطلب على المنظمات تكامل و تفاعل في تحسين استغلال الأمتل في مواردها المتاحة تماشيا مع سياستها و تطبيق برامجها تحقيقا لأهدافها و هذا لا يتأتى لها من غير كفاءتها التي تعمل على الحصول على أعلى إنتاج بأقل التكاليف مع ضمان جودة عالية.

### 3.2.1 الجودة:

بإمكان المنظمة تسويق منتجاتها ذات خصائص تسويقية مرتفعة في أوقات محددة من الزمن باستعمالها لتقنيات تسويقية كالألغلفة و الألوان و الإشهار و غيرها الخالية من صفة الجودة ، و للوصول إلى تلبية رغبات المستهلكين بصفة دائمة تحفظ للمنظمة ميزات التنافسية و بقاء مكانتها في السوق اهتمت بعامل الجودة و التحسين المستمر لمنتجاتها .

## II رأس المال الفكري ( le capital intellectuel ) :

يتكون الرأسمال الفكري للمؤسسة من الرأسمال البشري ( مهارات الأفراد العاملين ) و الرأسمال الهيكلي le capitale structurel ( التنظيم و الملكية الفكرية ) .

### 1.2 تعريف الرأس المال الفكري :

الرأسمال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها حسب «A.SHASDAKCH. COBRA» بأنها: « الإجمالي المجتمع من المعرفة ، المهارات و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات و توجهها نحو الإنتاج البناء...» ، كما يعرفها ستيوارت THOMAS STUART على أنها: « الموارد و الممتلكات الذكية والمعرفة و المعلومات و الخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة...»

و عليه يمكن تعريف الرأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

و قد بدأ الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات، حيث أدرك المديرون و الأكاديميون و الاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة - أي رأس المال الفكري - يعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه الشركات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية.

و في بداية التسعينات، بدأ ظهور بعض الكتابات التي تناقش فكرة أن الرأسمال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح و الربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط، و لكن في مهارات أفرادها و في التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات،

كما يعتبر قياس هذا النوع من الأصول (الأصول الذكية) التي تشكل الرأسمال الفكري حقل حديث التطور، كما يصعب القيام به لأن هذه الأصول مخفية و لا تظهر في سجلات المنظمة أو حالتها المالية، لذا فقد اقترحت لجنة القيم المنقولة لنيويورك (security Exchange commission) عام 1996 ضرورة إقامة ملحقات تخص معلومات عن الرأسمال الفكري - الأصول الذكية - إلى جانب التقارير المالية السنوية للمنظمات .

## 2.2 مكونات الرأس المال الفكري :

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية و هي:

الأصول البشرية: و هي المعرفة و المهارات و الإبداع و الخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات و القدرات و المعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة خلال العمل.

الأصول الفكرية: و هي المعلومات و المذكرات المكتوبة والإرشادات المنشورة، (براءات الاختراع، حقوق الطبع، العلامات التجارية) و تتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات و المعرفة و الأفكار و البيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة و تصبح محددة و معروفة بوضوح، و عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدل من

التعامل مع الأفراد، و من أمثلة الأصول الفكرية: الخطط و التصميمات الهندسية و برامج الحاسب الآلي.

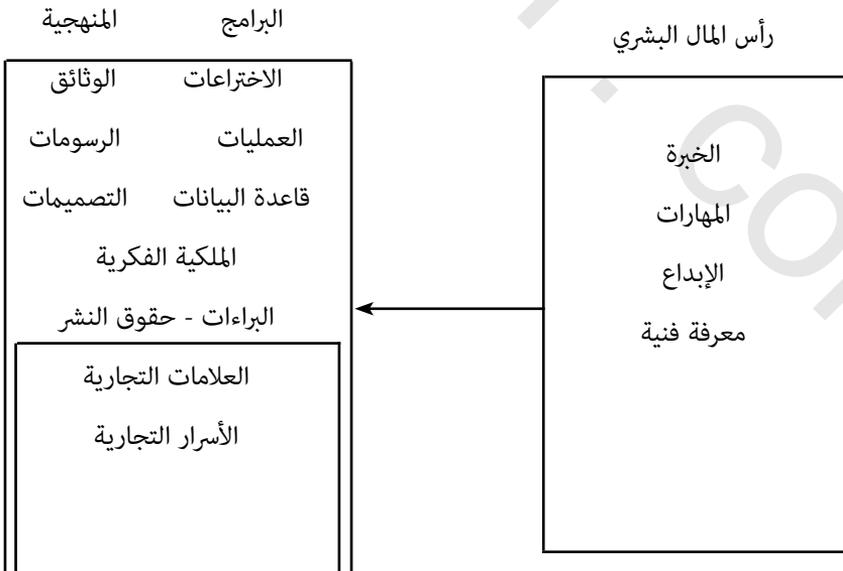
الملكية الفكرية: و هي براءات الاختراع، حقوق الطبع و العلامات التجارية. و الملكية الفكرية هي كل ما يمكن حمايته قانونيا، حيث تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، و تحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها و استغلالها.

الأصول الهيكلية: و هي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع.

رأس مال العلاقات: و هو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، و في كثير من الأحيان تقيد المنظمة من اختياراتها و قدرتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط. و لكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول و الذي يمكن أن يتشارك و يعاد تشغيلها في مشروعات جديدة ، و الشكل التالي يوضح رأس المال الفكري و مكوناته الرئيسية.

شكل رقم ( 01): رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية.

الأصول الفكرية



فإدارة الرأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل، فمديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم كل من المكونات المادية الملموسة وغير الملموسة لرأس المال الفكري، وبتنمية ممارسات إدارية تدعم « حصد المعرفة ». ويقابل هؤلاء المديرين تحديات كبيرة لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل.

و بناء على التعاريف السابقة الذكر يكون مشروعاً طرح التعريف للرأس المال الفكري على انه القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية التي بإمكانها توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير و البحث المستمر، لامتلاك ميزة تنافسية لدى المنظمة.

### 3.2 أهمية وأبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة.

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛
  - تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.
- أما الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري فتتمثل في :
- استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب؛
  - صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها؛
  - تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات
  - الحماسية والاهتمام بآراء العاملين؛

- المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي؛
- الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

### III إسهامات الرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة :

يعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية

ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي يهيئ للمنظمة فرص النجاح

#### 1.3 دور رأس المال الفكري في إعداد و تطبيق إستراتيجية المنظمة:

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً،

خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً

لجميع المنافسين ، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترحيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع و التجديد. وبالتالي لقد أدركت المنظمات أن التي لها رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية

#### 2.3 سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري:

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة العوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و التكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة، والتي تؤثر على استراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، و من أجل التكيف مع هذه التغيرات من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

المتوقعة يجب الاستثمار في رأس مالها الفكري الذي يرسم الإستراتيجية المناسبة و تحديد أهدافها حسب البيئة الخارجية المتوفرة دون اختلال في توازن المنظمة و عليه فقيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة.

### 3.3- رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة:

من اجل تعزيز و تطوير الميزة التنافسية داخل المؤسسة يتعين عليها التوظيف الحسن لرأس مالها الفكري كونه المصدر الوحيد الذي بإمكانه أن يحفظ لها مكانتها و استقرارها في السوق و ذلك من خلال تجاوزه للإمكانيات المتاحة أمام المنظمات الأخرى كاستخدام التكنولوجيا المتطورة ، فهو يعتبر رأس مال متجدد في حد ذاته عن طريق الابتكار و التطوير للوظائف ، و بذلك يأتي تحسين الأداء كنتيجة حتمية للدور المنوط برأس المال الفكري .

### 4.3- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

تبرز القيمة المضافة من جراء امتلاك رأس المال الفكري في حسن استخدامه للموارد المتاحة للمنظمة و قدرته على جلب و كسب زبائن في الداخل و الخارج و تحقيق ربحية عالية و توفير الجهود و الوقت و الابتكارات المتكررة و المتجددة و السباق في استحداث ما يسمى «الصيحة» .

### الخلاصة :

بإمكان أية منظمة البحث عن احسن و اكفأ الموارد البشرية بتوفيرها لهم إطار مهني و اجتماعي متميز و مغري ، لكنها قد تعجز عن استغلالهم استغلالا امثلا يتماشى و سياستها و إستراتيجيتها ، فعليها البحث أولا عن سبب تقهقرها أو تذبذب قدرتها التنافسية و من ثمة سعيها وراء جلب رأس مال فكري و الاستثمار فيه دوما موظفا كفاءته ، معرفته و مهاراته القيادية.

كما يتعين عليها التفكير في نقل المعرفة والمهارة و الخبرة في جدول زمني يتناسب مع أعمار و إمكانيات المنظمة البشرية ، ما يضمن لها الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة و تحقيق ميزتها التنافسية

قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

1-CD, Technology and the Economy: the Key Relationships, Paris, 1992.

2-Michael Porter, on Competition, A Harvard Business Review Book, Boston, AM, 1996.

3-Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie,

4-Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel .Paris, Dunod, 2000.

5-didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie.

6-St ewart , T . A ., Intellectual capital : the New Wealth of Organizations, Double Day- : نقلا عن Currency, New York, 1999,

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. ماعيل زغلول، محمد الهزايمة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية معهد. السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999

2. حاتم القرنشاوي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999 ، أبو ظبي.

3. منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19 ، ماي 2002

4. أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة. القاهرة، 2002 ، ص09.

5. نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2003 .

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط 1999.

7. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، ط 1999، 09.

8. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت.

### الرسائل و المذكرات :

9. سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة و المعرفة ) ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر سنة 2005

10. صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية. الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001 .

### المواقع الالكترونية :

- <http://www.OECD.Org/fr>. page consultée le 22 05 2002
- <http://www.i.ac-reims.fr>, page consulté Le 11 12 2002

obeyikan.com

# الموارد البشرية النوعية و الشركات المتعددة الجنسيات في ظل اقتصاد المعرفة

الأستاذ: أيت عكاش سمير ، المركز الجامعي البويرة .

الأستاذ: رحمون بوعلام ، جامعة سعد دحلب البليدة

## مقدمة:

بعد انهيار النظام الاشتراكي في أواخر الثمانينات و سيادة النظرية الغربية التي تعتمد على اقتصاد السوق و المنافسة الحرة، و تعظيم دور القطاع الخاص، ظهر مفهوم جديد ألا و هو العولمة، و الذي بدوره يعتمد على الانفتاح الاقتصادي و توسيع الأسواق و النمو المتسارع لتبادل السلع و الخدمات، و استخدام التكنولوجيا المتطورة.

و تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من المظاهر الأساسية لإنتشار و اتساع ظاهرة العولمة فهي تتميز بفائض إنتاجي ضخم و نشاط استثماري واسع يشمل الدول المتقدمة و النامية على السواء .

و تعتبر أهم ميزة تميز هذه الشركات هي سيطرتها على التقنية الحديثة و المتطورة ذات الربحية العالية و المخاطر المتوقعة باعتمادها على الموارد البشرية النوعية ذات الكفاءة العالية و المستوى العلمي المرتفع، و بالتالي أصبحت الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لهذه الشركات و الميزة التنافسية لها .

## 1- الشركات المتعددة الجنسيات :

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من الظواهر البارزة في الاقتصاد العالمي، و تتمثل الأسباب التي أدت إلى نشوؤها في تطور النشاطات الاقتصادية و حجم المشروعات التي تؤديها فهي تتكون من عدة فروع تتوزع في أنحاء المعمورة و الشركة الواحدة تنتج منتجات متنوعة تبدأ من أقل شيء يحتاجه الإنسان إلى أكبر شيء تحتاجه الدول، تتسم هذه الشركات بعدم تمركز الإنتاج في مكان واحد، و بالتالي فهي تسوق إنتاجها في جميع أنحاء العالم، فتجدها تستخرج مادة الخام من بلد معين و تحوله إلى مادة وسيطة في بلد آخر ثم تنتجه على شكل مادة نهائية في بلد ثالث، و لهذه الشركات رؤوس أموال ضخمة

تعتمد عليها لتقوم بهذه العمليات ، وتستطيع هذه الشركات تحريك رؤوس أموالها في أنحاء العالم بحرية بفضل قوانين حرية التجارة العالمية، و في هذا كله نجد أنه من الصعب الفصل بين هذه الشركات ، و العولمة ، و التكنولوجيا و اقتصاد المعرفة، نتيجة الارتباط و لتكامل الوثيق بين هذه الجوانب كافة و ارتباطا بطبيعة ملكية و نشاط هذه الشركات ثم إطلاق العديد من المصطلحات التي يراد وصفها بها من خلال تسميتها بالشركات متعددة الجنسيات و الشركات عابرة القوميات و غيرها من التسميات العديدة ، و تعود التسميات العديدة التي تطلق على هذه الشركات ناجم بالأساس عن اختلاف وجهة النظر و التي من أهمها مايلي :

- و جهة النظر التي ترى بأن هذه الشركات هي التي تزيد أعمالها و مبيعاتها في رقم معين ، و تمتلك نشاط في عدة دول و بالذات النشاط الإنتاجي ، و تتمتع بقدر من الحرية في ممارسة نشاطها هذا خارج الدولة الأم.
- وجهة النظر التي ترى بأنها الشركات التي تمتلك و تدير مشروعات في أكثر من دولة.
- و كذلك وجهة النظر التي تعتبر أن الشركات هذه هي التي تمارس نسبة مهمة من نشاطها في الدول الأخرى .
- و أيضا من يرى بأنها الشركات التي تمتلك و تدير كل أو جزء من مشروع استثماري في أكثر من دولة و أن تكون ملكيتها و نشاطها و إدارتها في أكثر من دولة.

#### أ- السمات المميزة للشركات المتعددة الجنسيات :

تتسم الشركات المتعددة الجنسيات بالعديد من السمات، و التي يتمثل بعضها فيمايلي: (1)

الحجم الكبير للشركات هذه ، و الذي يرتبط بتوفر إمكانات و قدرات ضخمة لديها مالية، و فنية، و بشرية، و قدرات إدارية و تنظيمية.

• تنوع المنتجات و النشاطات، بالشكل الذي يحقق للشركات زيادة نشاطها من خلال هذا التنوع إضافة إلى ما يحقق لها من تخفيض لدرجة المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها عند قيامها بعملها و نشاطاتها .

• التوزيع الجغرافي للمنتجات و النشاطات، حيث يتم تجزئة الإنتاج و النشاط تبعا للمعايير التي يتم من خلالها الوصول إلى أقصى ربح ممكن، و بتخفيض درجة المخاطرة

عن طريق توزيع هذه النشاطات في عدة دول.

- تركز سلطة إتخاذ القرارات، أي أن القرارات الأساسية بالخصوص عمل هذه الشركات التي تتخذ على مستوى المركز و بالذات القرارات الإستراتيجية الخاصة بحجم النشاط، و توسعته و ما يرتبط به في مجالات أساسية مع توفير الموارد و الحرية في إتخاذ القرارات و بالذات التنفيذية منها بالشركات التابعة أو فروعها.
- مركزية عمليات البحث و التطوير و بالذات التكنولوجي و ذلك بسبب حاجتها لموارد و إمكانيات ضخمة مالية و فنية و بشرية و هو الأمر الذي يجعل من الضروري توفيرها و القيام بها مركزيا.
- و أخيرا فإن هذه الشركات تتسم بكون ملكيتها و إدارتها دولية و الأهم هو ممارسة عملها و نشاطاتها يكون دوليا.

و حسب بعض الإحصائيات التي أجرتها المجموعة الأوروبية عام 1975 أفادت بأن الشركات متعددة الجنسيات تتمتع بوضعية السيادة في كافة قطاعات صناعة المنتجات ذات التكنولوجيا العالية (يستثنى منها صناعة الطائرات و الفضاء بسبب ارتباطها بقضايا الدفاع و الأمن الوطني ) و تبدل هذه الشركات مجهود اكبر في مجالات البحث و التطوير و تحتكر أكبر قدر من الصادرات بحيث أفادت هذه الإحصائيات بأنه هناك ما يقارب 10000 من الشركات المتعددة الجنسيات عبر العالم، 2570 شركة منها تأسست في دول المجموعة الأوروبية، وهذه المجموعة الأخيرة من الشركات تمتلك 49259 فرعا في دول العالم، بينما تمتلك المجموعة الأوروبية من الفروع 173 من الشركات المتعددة الجنسيات للمجموعة الأوروبية ، تملك فروعاً في أكثر من عشرين بلد مقابل 113 من الشركات الأمريكية التي تملك نفس القدرة على الاستثمار.

و في 1983 بلغ عدد الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات العاملة 1708 ، و بلغت جملة مبيعاتها أكثر من بليون دولار ، أما الشركات الأوروبية العاملة في نفس القطاع فبلغ عددها 3442 ، و بلغت مبيعاتها أكثر من ثلاثة بلايين و نصف دولار في نفس العام ، مثل هذه الإحصائيات من شأنها أن تعطي فكرة عن أحجام الشركات متعددة الجنسيات التي تأسست في أمريكا و أوروبا و الفروقات في عوائد إستثمارتها المالية.

و تجدر الإشارة إلى أن نفس هذه الإحصائيات قد أشارت إلى أن مجمل مبيعات 200 من أكبر الشركات متعددة الجنسيات في العالم تجاوزت ثلث الدخل الوطني الإجمالي

لدول منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي ، كما أن الشركات المتعددة الجنسيات ككل تشغل ثمن من القوى العاملة الكلية لبلدان منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي.<sup>(2)</sup>

### ب- تطور نشاط الشركات المتعددة الجنسيات:

إن الشركات المتعددة الجنسيات التي تتعدى و تتجاوز جنسية أي دولة في نشاطاتها و جدت أ صلا مند فترات ليست بالقليلة ارتباطا بحاجة الدول المتقدمة أساسا و بالذات في بدايات تطورها حيث كانت تبرز الحاجة الماسة فيها و بالذات بعد الثورة الصناعية و زيادة حجم الشركات ، و زيادة نشاطاتها في الأسواق من أجل تصريف إنتاجها و من أجل توسيع السوق، بالشكل الذي يحفزها على التوسع و النمو و التطور ، و كذلك حاجتها الماسة إلى الحصول على مستلزمات الإنتاج و عناصره و بدون الاقتصار في ذلك على السلع المحلية أو على موارد و مستلزمات النشاط المحلي ، و هو ما دفع الشركات نحو التطور و إستمراريته ، أو أتساعه إلى العمل خارج الدول التي وجدت فيها ، و بذلك أ صبحت تسيطر على العديد من النشاطات نتيجة تطور نشاطاتها و التي منها مايلي:

- سيطرتها على النشاطات الإنتاجية و بالذات الصناعية منها ، بحيث نسبة مهمة من إنتاج هذه المنتجات يتم من قبل هذه الشركات .
- سيطرتها على النشاطات التسويقية سواء تلك التي تتصل بتسويق المنتجات داخل كل دولة من الدول ، أو النشاطات التسويقية الخارجية من خلال سيطرتها على نسبة مهمة من صادرات العديد من السلع و الخدمات و كذلك على الواردات منها .
- تحكمها بالقدرات التكنولوجية التي يتم استخدامها في القيام بالنشاطات الاقتصادية ، بالذات الإنتاجية و التسويقية ، إضافة إلى النشاط الاستثماري و ذلك من خلال امتلاكها القدرات المرتبطة بتوليد المعرفة التكنولوجية ابتداء من إنتاجها و من ثم نقلها و توزيعها و تصريفها .
- سيطرتها على النشاطات التمويلية ، لأن المال هو عصب الحياة المعاصرة و ذلك من خلال سيطرتها على المصارف الكبرى التي تعود ملكيتها لهذه الشركات و التي تمارس عملياتها على مستوى العالم كله في إطار عولمتها .
- سيطرتها على المعرفة العلمية، المرتبطة بالتطور العلمي، من خلال سيطرتها على البحث العلمي و التطوير التكنولوجي و استخدامه في كل المجالات و خاصة الإنتاجية منها.

و بهذا تبرز مدى أهمية الشركات متعددة الجنسيات و المرتكزة على قوتها وسيطرتها على المجالات الاقتصادية، إنتاجية، استثمارية، و تسويقية و تمويلية، وسيطرتها على كل المجالات التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، و هذا بالاعتماد على الجهد الفكري للموارد البشرية و إحلاله محل الجهد العضلي، و بشكل مستمر و متزايد و متسارع، وهو الأمر الذي يدفع نحو تحفيز العاملين على تطوير معارفهم و قدراتهم الفكرية ومهاراتهم العلمية، و التخصصية منها بالذات، و تعديلها بالشكل الذي يتناسب مع الحاجة للعمل الفكري و المهارات التخصصية عالية المستوى، المطلوب للعمل في اقتصاد المعرفة وبالذات بما يتناسب و التقنيات المتقدمة التي يتضمنها و التي تزداد تطورا و تعقيدا بصورة مستمرة و سريعة، و هو الأمر الذي يستدعي تطوير معارف و خبرات العاملين و قدراتهم الفكرية بالشكل الذي يتماشى مع طبيعة التقنيات المتقدمة هذه ومع استمرار التطور و التعقيد فيها، خاصة في ظل توفر الحافز على إحداث هذا التطوير والذي يتمثل بالمرتبات و الدخول المرتفعة التي يحصل عليها العاملين في المجالات التي تستخدم فيها و بدرجة أكبر الدين يسهمون في توليدها.

## 2 - الموارد البشرية و إحداث الثروة :

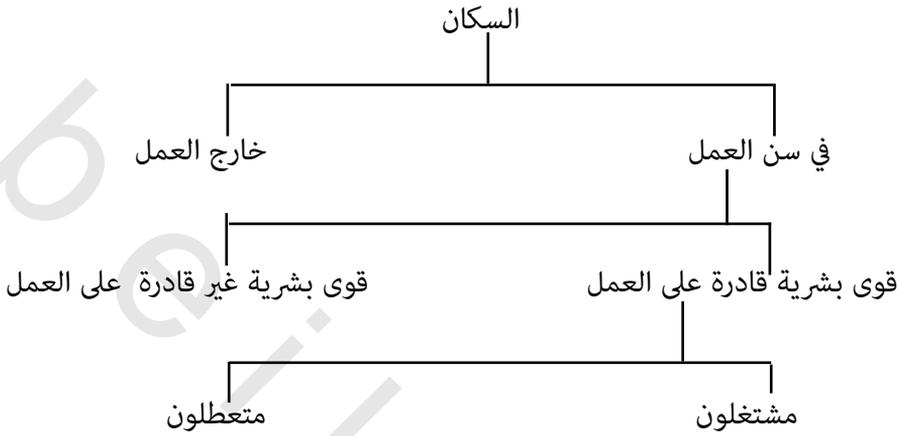
إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر، و يرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج و مصدر التميز و التفوق للمؤسسات بكل أنواعها وبالخصوص الشركات المتعددة الجنسيات، فكل عمليات الإنتاج و التسويق و التمويل... الخ تتم إلا بتوفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة، و التي تقوم كذلك بابتكار و تكوين رأس المال المادي (الآلات، و المكائن، و المعدات ..... و غيرها)، و الذي يمثله كافة الأصول التي تستخدم في العمليات الإنتاجية و تطوير أنواعه و نوعيته، فالموارد البشرية و بالذات المتطورة منها، و التي تتوفر لديها المعرفة العلمية و العملية، و الذكاء و القدرة على الإبداع تلعب دورا مهما في اقتصاد المعرفة.

### أ- مفهوم الموارد البشرية:

من الضروري تحديد ماهية الموارد البشرية حتى لا يكون عدم الوضوح في تحديدها سببا للاختلاف بخصوصها، و منعا من تداخلها مع المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بها في حالة عدم التحديد الواضح لها فالموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، و يمكن

توضيح علاقات التقارب و التباعد بين السكان و كل الموارد البشرية الاقتصادية و غير الاقتصادية، و كذلك ما يدخل منها في القوى العاملة و مالا يدخل (3) ، في الشكل التالي :

(الشكل رقم 1: العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة)



المصدر: (4)

فمن خلال هذا الشكل ، و اعتمادا على بعض التعاريف المقدمة ، نجد أن الموارد البشرية تشمل ثلاثة مفاهيم<sup>(1)</sup>:

-المفهوم الضيق: و يتضمن كافة العاملين في النشاطات الاقتصادية بما في ذلك العاطلين عن العمل و الراغبين فيه ، ممن هم في سن العمل أي القوة العاملة، و يرتبط هذا المفهوم بالجزء من السكان النشطين اقتصاديا أي الذين يقومون بأداء النشاطات الاقتصادية.

- المفهوم الواسع : و يتضمن كافة الأفراد الذين يمكن أن يدخلوا سوق العمل، و يقومون بأداء النشاطات الاقتصادية سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل ، وهذا يعني أنه يشمل الأطفال و الطلبة و كافة من هم دون سن العمل و الذين يمكن أن يمارسوا العمل و تأدية النشاطات الاقتصادية لاحقا.

- المفهوم الأوسع : و يتضمن جميع سكان الدولة ، و التي تكون مسئولة عنهم باعتبارهم مواطنين فيها، و هذه المسؤولية تبدأ من بداية حياة الإنسان و تستمر مع استمراره في الحياة ، و بهذا المفهوم فإن الموارد البشرية تشمل كافة القدرات و الإمكانيات المرتبطة بالسكان و التي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع و الخدمات ، أو في التحفيز على هذا الإنتاج من أجل توفير الإشباع للرغبات و الاحتياجات المختلفة فردية أو جماعية.

وبذلك فإن الموارد البشرية بمفهومها الأوسع ، تساهم في القيام بالنشاطات الاقتصادية ومنها النشاطات الإنتاجية ، وتوسيعها من خلال العرض أو من خلال الطلب على منتجاتها ، و بذلك فإن هذا المفهوم يشمل حتى الأفراد من الكبار خارج سن العمل، وكذلك العجزة و المرضى و نزلاء السجون و غيرهم من الدين في سن العمل، و لا تتاح لهم الإمكانيات للمشاركة في القيام بالنشاطات الاقتصادية ، وذلك لأن كل السكان بمختلف أعمارهم يشكلون مصدر الطلب على السلع و الخدمات و التي يتم إنتاجها ، و التوسع في هذا الإنتاج اعتمادا على تلبية هذا الطلب.

## ب - الموارد البشرية في الفكر الاقتصادي :

نظرا لأهمية الموارد البشرية و دورها الأساسي في القيام بالنشاطات الاقتصادية وتكوين الثروة ، و في العمل من أجل إحداث التنمية الاقتصادية، فقد تم إعطاء الاقتصاديين تأكيدا وضحا على الموارد البشرية و اهتمام خاص بها ، و برز هذا التأكيد و الاهتمام في كتابات كل من الاقتصاديين الأوائل و الاقتصاديين المحدثين.

و قد يبرز التأكيد على أهمية الموارد البشرية و دورها الحاسم ، في تأكيد آدم سميث على تقسيم العمل الذي يرتبط بالموارد البشرية و يقوم عليها ، و الذي تتمثل تأثيراته في التحسينات الكبيرة في إنتاجية عنصر العمل و في الجزء الأكبر من المهارة ، و يؤكد سميث على أن العمل لأية أمة يعتبر الذخيرة التي توفر لها كل ضرورات الأشياء النافعة للحياة، ومنه يتبين مدى الاهتمام الذي يعطيه سميث للموارد البشرية، حيث يعتبر العمل الذي تؤديه الموارد البشرية المقياس الحقيقي للقيمة التبادلية لكل السلع ، و هو الأمر الذي اعتمده ريكاردو حيث اعتبر أن قيمة السلعة التي تجري مبادلتها تعتمد على كمية العمل النسبية الضرورية لإنتاجها ، و اعتبر أن نوعية العمل المختلفة تحصل على عوائد مختلفة ، و هو الأمر الذي تضمنته المدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت أن العمل هو أساس القيمة أي نظرية القيمة-العمل، ومن المحاولات الأولى التي تمت في عام 1661 لتقدير القيمة النقدية للكائن البشري من قبل وليام نيتي الذي اعتبر العمل أب الثروة ، و بالتالي ينبغي أن يكون متضمنا في أي تقدير لثروة الأمة ، و كذلك توجد إشارات لدى كل من ساي و مالش و ستيوات ميل بخصوص الاهتمام بالعنصر البشري و تعليمه ، إذ أن ساي اعتبر السعي لتعليم الأفراد كسعي الأمم لأن تصبح غنية ، و ذكر مالش بأن الافتقار إلى التعليم يجعل الناس فقراء و الفقر يجعلهم غير سعداء، و أن الحكومة إذا ساعدت على تعليم الفقراء فإنها تجعلهم أكثر سعادة ، كما ذكر ستيوات ميل بأن الإصلاح الاجتماعي

يعتمد على التعليم ، ودعا إلى ضرورة نشر المعرفة لكي يتم تحسين نوعية الناس و جعلهم أكثر تحكما في اتجاهات نشاطاتهم.

و كذلك نجد التأكيد على اعتبار الموارد البشرية كرأسمال من قبل عدد من الاقتصاديين، حيث اعتبر جان باتيست ساي المهارات و القدرات التي تكتسب بكلفة لزيادة إنتاجية العمل كرأسمال، و نجد لذلك التأكيد لدى جان مارشال حيث يشير إلى أن إنتاج الثروة يعتبر وسيلة لعيش الإنسان و لإشباع حاجاته، و أن الإنسان نفسه يعتبر الوسيلة الأساسية لإنتاج الثروة و هدفها النهائي ، و يؤكد مارشال على التعليم بوصفه استثمارا قوميا و قد خصص مارشال عدة مباحث من كتابه (مبادئ الاقتصاد) للبحث في السكان و في الجوانب النوعية للسكان حيث أعطى اهتماما للتدريب الصناعي باعتباره ضروريا لتطوير الكفاءة الصناعية و مبينا الجوانب المختلفة للتدريب الصناعي و موضحا بعض المفاهيم التي تتصل كذلك كالمهارة ، و القدرة، و التعليم الفني، و التعليم العالي وغيرها ، و اعتبر مارشال رأسمال المادي أقل أهمية من العمل، حيث أن رأسمال يشتق فقط من الاستعمال البشري للمواد الخام و من الطبيعة، كما أنه يرى أن أبلغ أنواع رأسمال هو قيمة رأسمال الذي يستثمر في الإنسان.

و من كل ماسبق يتبين مدى تأكيد الاقتصاديين الأوائل على أهمية الموارد البشرية و ضرورة تنميتها و تطوير مهاراتها ، وبالذات من خلال التعليم بسبب دورها الواضح والأساسي في عمل الاقتصاد و في العمل من أجل تنميته و تطوره .

و قد برز اهتمام واضح بالموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية و أهمية الاستثمار فيها باعتبارها رأسمال بشري ، حيث ركز العديد من الاقتصاديين على الموارد البشرية وبدلو جهدا كبيرا من أجل توصيف و تطوير مفهوم رأسمال البشري و من خلال الاستثمار في الإنسان ، أي من خلال تكوين رأسمال البشري عن طريق العديد من النشاطات و التي من أهمها التعليم بكافة أشكاله و مستوياته و التدريب و غيره .

و قد كانت بداية الاهتمام المالي بالعنصر البشري هو ما أثاره شولتز ، حيث يبين أن الاقتصاديين لديهم معرفة طويلة و بعيدة ، إلا أن السكان هو جزءا من الثروة القومية مقاسة بما يساهم به العمل بالإنتاج ، و أن القدرة الإنتاجية للكائنات البشرية الآن هي أكبر من كل الأشكال الأخرى للثروة مأخوذة معا ، و أن الاستثمار في رأسمال البشري يمكن أن يفسر ظاهرة نمو الإنتاج بدرجة تفوق الزيادة في العمل ، و الأرض و رأسمال .

و ركز شولتز على مفهوم رأسمال البشري ، و اعتبر أن الاستثمار البشري المكون لرأسمال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية ومنها<sup>(1)</sup> :

- التعليم النظامي في المستوى الابتدائي و الثانوي و العالي .
- التدريب أثناء العمل.
- التسهيلات الصحية و الخدمات.
- انتقال الأفراد و العوائل من أجل تغيير فرص العمل.

و يؤكد شولتز أن السمعة المميّزة للنظام الاقتصادي المالي هي النمو في رأسمال البشري ، و أن السكان هم الجزء المهم من ثروة الأمم و يدعو إلى مفهوم واسع لرأسمال بحيث يتضمن رأسمال البشري من خلال الاستثمار في الإنسان .

و استمر بعد ذلك تأكيد الاقتصاديين على الاهتمام بنوعية الموارد البشرية و الدور الهام الذي تؤديه في القيام بالنشاطات الاقتصادية و في إحداث التنمية ، و هو الأمر الذي يبرز في تأكيد هاربيسون و مايرز على أن بناء الأمم يتوقف على تنمية البشر وتنظيم النشاط البشري، و الإشارة إلى أنه من الصحيح هو أن رأسمال و الموارد الطبيعية و المعونات الأجنبية و التجارة الدولية كلها تلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي ، ولكن ما من واحد منها يفوق في أهميته عنصر القوى البشرية ، ولذلك يؤكد بيكر على أن رأسمال البشري سيكون جزءا مهما من التفكير بخصوص التنمية و توزيع الدخل ، و دوران العمل و مشكلات أخرى لمدة طويلة قادمة .

و مما سبق و بالنظر للاهتمام الكبير الذي أولاه الاقتصاديون للموارد البشرية وللعنصر البشري ، فقد أصبح هذا الاهتمام يطلق عليه ثورة الاستثمار البشري في الفكر الاقتصادي المعاصر .

### 3 - الموارد البشرية و اقتصاد المعرفة :

ثمّة اقتصاد جديد يتطور و هو اقتصاد المعرفة ، و هذا الاقتصاد يتطور بسرعة و على نطاق واسع، كما تتوسع خصائصه و تتجدد مبادئه في مواجهة ألا اقتصاد التقليدي وخصائصه و مبادئه الأساسية، ومع ذلك لازال علماء الاقتصاد في مقرراتهم الدراسية و مصادرههم الأساسية بعيدين عن التصدي بالدراسة و التحليل و استشراف نتائجه (التحليل الوصفي)، أو في التصدي لما يجب عمله إزاءه (التحليل المعياري) .

فإذا كان الاقتصاد هو علم الندرة أو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة فإن اقتصاد المعرفة هو في أبرز خصائصه و خاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية و نموذجها الأرقى الانترنت هو اقتصاد الوفرة ، فمبدأ الندرة يرتكز على الماديات أو الملموسات و ما يمكن أن يكون بحكمها ، حيث امتلاك المزيد من سلعة يعني عادة امتلاك ما هو أقل من سلعة أخرى لنفس الشخص أو لشخص آخر، و لكن مع المعرفة حيث هي سلعة لا تستهلك و تتوالد ذاتيا بالاستهلاك ( أي عند نقلها إلى الأخر أو الآخرين )، و مع التكنولوجيا الرقمية تكون التكلفة الحدية لأية نسخة لاحقة على النسخة الأولية أقرب إلى الصفر، فإن مبدأ الوفرة هو الشكل الأكثر بروزا في اقتصاد المعرفة .

و من هذا كله فيمكن تعريف اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء،التحسين،التقاسم،و التعليم، التطبيق، و الاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية و اللاملموسة ووفق خصائص و قواعد جديدة، كما أنه يعتمد على التكنولوجيا الرقمية (تكنولوجيا الشبكات و الاتصالات عن بعد بالصوت و الصورة الرقمية و الخليويات و غيرها) في نقل المعرفة ، بما يكسب المعرفة السرعة الفائقة في النقل و البعد العالمي في التقاسم و التبادل و التوزيع<sup>(5)</sup>.

#### أ-الخصائص الأساسية لاقتصاد المعرفة :

خلال التطور الاقتصادي الطويل كان التغير في العامل الأساسي للإنتاج هو المحدد الأكثر تأثيرا و تحكما في هذا التطور ، ففي الاقتصاد الزراعي كانت الأرض هي عامل الإنتاج الرئيسي ، و في الاقتصاد الصناعي كان رأسمال و نموذج الممثل للآلة هو عامل الإنتاج الرئيسي ، في حين أن المعرفة هي عامل الإنتاج الرئيسي في الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة ، ليصبح اقتصاد المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 02 : قطاعات لاقتصاد الجديد



المصدر: (5)

إن اقتصاد المعرفة بمضامينه و معطياته و تقنياته ، يتسم بالعديد من الخصائص والسمات الأساسية و التي منها ما يأتي:

1- الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية و المعرفة العملية و بالذات المتطورة منها عالية المستوى في علم الاقتصاد و في أداء نشاطاته و في توسعه و نموه .

2- الموارد الضخمة و الإمكانيات الكبيرة التي يتم إستخدامها في المجالات المعرفية العلمية منها سواء تلك المتصلة بالبحوث العلمية و التطوير التكنولوجي ، و الذي تقوم به المشروعات الاقتصادية و بالذات في الدول المتقدمة ، و كذلك الموارد الضخمة و الإمكانيات الكبيرة التي يتم استخدامها في الاستثمار في المعرفة و التي من خلالها يتحقق الإنتاج المعرفي غير المادي و غير الملموس و الذي بواسطته تبرز منتجات معرفية جديدة، وتوليد و سائل و أساليب معرفية جديدة و استخدامها في علم الاقتصاد .

3- إن مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته تحقق عائد مرتفع للاستثمار، و بالذات من خلال الإرباح المرتفعة التي تحقق له في ظل ظروف احتكارية أو شبه احتكارية ، و التي تجعل منه اقتصادا لا تنافسيا بحكم الموارد و الإمكانيات الضخمة التي تحتاجها النشاطات الاقتصادية التي تؤدي في إطار اقتصاد المعرفة و التي تجعل ممارستها مقصورة على عدد محدود من المشروعات و التي تمتلكها الشركات متعددة الجنسيات .

4- إن النشاطات التي تؤدي في إطار اقتصاد المعرفة تحقق قيمة مرتفعة ، خاصة و أن مدخلات هذه النشاطات و بالذات المادية تكاد تختفي و تقتصر على المدخلات المعرفية، كمنشآت البحث التي تستهدف تطوير البرمجيات الحاسوبية .

5- خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد ، أي تناقص التكاليف حيث أن إنتاج معرفة جديدة يقود إلى إمكانيات لإنتاج معرفة جديدة أخرى ، و هكذا تستمر عملية أنتاج المعرفة بشكل متزايد و متسارع .

### ب- أهمية المورد البشرية النوعية :

و مما سبق يتبين أن الموارد البشرية تمثل أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية ، وتنميتها و تطويرها و بالذات في ظل اقتصاد المعرفة ، ذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الإيجابي الوحيد في القيام بذلك .

و يمكن التأكيد على دور الإنسان في القيام بالنشاطات الاقتصادية عموما و النشاطات الإنتاجية خصوصا ، وبالذات عندما تتطور نوعية الإنسان بتوفير المعلومات و المعارف و المهارات له عن طريق التعليم الذي يساهم في ذلك ، هذا الدور الذي يتأكد من خلال مايلي :

1- تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي تثبت أن التطور النوعي لمواردها البشرية ، ومن خلال تطورها تعليميا و ثقافيا و اجتماعيا ، كان أساسا و سابقا لتطور نشاطاتها الاقتصادية .

2 -إن التطور المستمر و المتسارع في مضامين التطور و معطياته في الدول المتقدمة يستند على التطور في نوعية الموارد البشرية من خلال تطور التعليم و البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، و بالذات من خلال تطور التقنيات المتقدمة في المجالات المختلفة، و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة و الارتباط مع تقنيات المعلومات و الاتصالات والحاسوب و الانترنت و غيرها .

3 -إن تجربة الدول التي تعرضت منشأتها الاقتصادية و الاجتماعية للدمار في الحرب العالمية الثانية و كذلك رأسمالها المادي ، تثبت أهمية مواردها البشرية في إعادة تعمير ما دمته الحرب.

4 -تجربة الدول المتقدمة التي استطاعت تحقيق التطور و التقدم فيها دون أن تتوفر لديها القدر الكافي من الموارد الطبيعية ، تثبت هي الأخرى و تؤكد أهمية الموارد البشرية و دورها الحاسم في عمل الاقتصاد و تطوره .

#### 4- دور الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاد المعرفة:

إن أهمية اقتصاد المعرفة تبرز من خلال الدور الذي تؤديه مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته ، و ما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات ، و التي يجري توليدها بشكل متسارع و متزايد في الدول المتقدمة عن طريق الشركات المتعددة الجنسيات و بما ينجم عنه من إسهامات أساسية و هامة في عمل هذه الشركات و في أداء نشاطاتها .

فأقتصاد المعرفة بمضامينه و معطياته يسهم في إيجاد نمط جديد للتخصص و تقسيم العمل الدولي ، و بالذات ارتباطا بالتقنيات التي يتضمنها اقتصاد المعرفة ، و التي أدت و تؤدي مستقبلا إلى قيام الدول المتقدمة و التي تتحقق فيها مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته بالتخصص في التقنيات المتقدمة عالية التطور ، و بالشكل الذي يتم فعليا في ظروف احتكارية أو شبه احتكارية مرتبطة بالشركات العملاقة ، و بالذات المتعددة الجنسيات التي تقوم بذلك بحكم توفر الإمكانيات الضخمة المتاحة لديها : البشرية والفنية ، و المالية و المادية و غيرها ، و بالذات اعتمادا على التمويل الدولي في ظل عولمته، و في ظل عولمة النشاطات الاقتصادية الإنتاجية و الاستثمارية و التجارية

والتسويقية، و بذلك تتوفر لها الحماية الفعلية إضافة إلى الحماية القانونية التي تمثلها حقوق براءات الاختراع ، و حقوق الملكية الفكرية التي تمثلها حقوق التأليف و الطبع و النشر ، و كذلك حماية العلامات التجارية و الشهرة و الإجازات و التراخيص ، و هو ما يضمن للدول المتقدمة و شريكاتها احتكار توليد التقنيات المتقدمة و استخدامها وبالشكل الذي يؤدي إلى اعتماد الدول الأخرى الأقل تقدما و التي تمثلها الدول النامية على الدول المتقدمة في حصولها على منتجات اقتصاد المعرفة دون أن تسهم في توليدها ، و حتى دون أن تتوفر لها القدرة على استخدامها بكفاءة و فاعلية ، و هو الأمر الذي يزيد من فجوة تخلفها عن الدول المتقدمة ، و التي تحتل فيها الفجوة التكنولوجية المتقدمة أهمية كبيرة و متزايدة ، و بالذات الفجوة في التكنولوجيا المتقدمة التي تكاد تفتقر إلى إمكانات توليدها و استخدامها ، و سيطرة الدول المتقدمة على هذه التكنولوجيا التي تتسع و تزداد و تتنوع و بسرعة ، و هو الأمر الذي يتيح للدول المتقدمة و شريكاتها الاستفادة من المزايا النسبية و زيادة قدراتها و قوتها على المنافسة في الأسواق التي تم عولمتها ، و المرتبطة بتوليد و استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة ، و الحصول على الأرباح المرتفعة و هي أرباح غير عادية و التي ترتبط بسيطرتها على هذه التقنيات و حرمان الآخرين من الإسهام في توليدها و استخدامها ، و حرمانهم من الانتفاع من ثمارها بسبب ضعف قدراتهم من ناحية ، و احتكارها من ناحية أخرى ، لا بل و تحملهم كلف عالية و ضخمة من أجل إتاحة استخدامها ، و الذي يتم بكفاءة و فاعلية منخفضة و بالشكل الذي لا يتناسب مع الكلف العالية و الضخمة التي يتم تحملها مقابل هذا الاستخدام في حالة حصوله ، و هو الأمر الذي يعني استمرار التخصص و تقسيم العمل الدولي ، و اعتمادا على فجوة التطور بين الدول المتقدمة و الدول النامية و التي تتمثل في الفجوة المعرفية التي تسيطر فيها الدول المتقدمة على المعرفة العلمية والعملية ، بحيث تدل أخر الإحصائيات أن 80 بالمئة من الاستثمار الأجنبي المباشر مصدره الشركات المتعددة الجنسيات للدول المتقدمة، و أكثر من 80 بالمئة من دفعات الاختراع و الامتيازات و التراخيص دفعت لفروع الشركات الأمريكية في الخارج (1) ، و هو ما يؤكد الدور المهم للشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاد المعرفة و التمويل الدولي الذي يتاح من خلالها ، و البحث و التطوير الذي يتم عن طريقها .

الخاتمة :

و كنتيجة لما سبق فإن الشركات متعددة الجنسيات تسهم بدرجة كافية و ملموسة في تحقيق تطور حقيقي في الدول المتقدمة و بالذات في ظل اقتصاد المعرفة ، نتيجة اتساع عمل و نشاط هذه الشركات ، و امتداد عملها في مجالات متنوعة و متعددة و متزايدة و خاصة في الدول النامية ، و اعتمادا على ما تضمنه اقتصاد المعرفة من تقنيات متقدمة تصدرها هذه الشركات و بذلك تبقى الموارد البشرية العنصر الايجابي الوحيد بين عناصر الإنتاج و موارده في القيام بالعمليات الإنتاجية و النشاطات الاقتصادية إذ أن الإنسان يمكن أن يحدث تطورا و تحسينا في رأسمال المادي المستخدم في العمليات الإنتاجية كما انه يمكن أن يحدث تطورا و تحسينا في الموارد الطبيعية المتاحة ، إضافة إلى انه يمكن أن يوجد موارد جديدة اعتمادا على مصادر التمويل المختلفة . و هذا كله مرتبط بنوعية الموارد البشرية ومهارتها بالشكل الذي يتطابق مع التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة و التطور المتسارع فيها ، و بالشكل الذي يستدعي تطوير التعليم والتدريب و توفير مستلزمات التعليم الذاتي و بالشكل الذي ينتج توفير قدرات معرفية عملية و علمية قادرة على الإسهام في توليد هذه التقنيات المتقدمة ، و استخدامها بشكل كفوء و بما يحقق توسع النشاطات كافة و بما يتضمن نمو الاقتصاد و تقدمه .

أما بالنسبة للدول المتخلفة بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة ، لازالت تعتبر الموارد البشرية من المعطيات التي ينحصر دورها في تنفيذ ما يكلفون به من أعمال و مهام حسب الطرق و الأساليب التي ترتضيها هذه الدول ، و ليس من شأنهم إبداء الرأي أو المشاركة في تحليل المشكلات و عمليات الإدارة ، بل هي معطلة عن الإبداع و تنحصر مساهمتها في استنفاد طاقتها المادية من دون الذهنية و الفكرية و لذلك تبرز الحاجة في هذه الدول للعقول القادرة و الذكية من اجل بناءها و تطويرها و بالخصوص في ظل اقتصاد المعرفة . و لذلك فعلى دول العالم الثالث أن تقوم بوقف نزيف هذه العقول وبالخصوص الأكثر قدرة على الإبداع و التجديد و التطوير و ذلك بتوفير الحوافز الكافية مناسبة لهم و بتوفير متطلباتهم و متطلبات أسرهم بدرجة كافية و توفير متطلبات و مستلزمات ممارسة تخصصاتهم و استخدام خبراتهم و مهاراتهم و قدراتهم المعرفية العلمية و العملية ، إضافة إلى توفير القدر الكافي من الحرية و الاستقلالية لهم التي يمكن أن تنتج تطوير قدراتهم و بشكل مبدع .

## قائمة المراجع :

1. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 188، 196، ص 69، ص 78 ، ص34
2. الشركات متعددة الجنسيات : ص03
3. [www.annabaa.org/nba44/taknolngi.htm](http://www.annabaa.org/nba44/taknolngi.htm)
4. القوى العاملة : و هي ذلك الجزء من الموارد البشرية و اللذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى و الحد الأعلى لسن العمل و تتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل و البحث عنه أو الممارسة الفعلية له .
5. بتورر علال ، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال 2006/2005 ، ص 3
6. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجية و العمليات ، مؤسسات الورق للنشر و التوزيع ، الأردن 2007، ص 183 ، ص 191
7. الشركات متعددة الجنسيات و دورها في الاقتصاد العالمي
8. [www.jamahir.alwehada.gov.sy/\\_print\\_veiw.asp?filename](http://www.jamahir.alwehada.gov.sy/_print_veiw.asp?filename)

# مكانة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الاقتصاد المعرفي

د. غزالي عمر

كلية العلوم الإقتصادية - جامعة البليدة

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، وتعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى مجتمعات أكثر تطوراً. فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد يعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الإتصال و الإنتاج و التعليم. و عليه، يبرز سؤال مهم يتمحور في ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لها القدرة على توفير كل المعارف و المعلومات و الركائز الضرورية لاكتساب المهارات، و الإنتقال بذلك إلى مسار معرفي يستند على النمو و ذلك من خلال الإلتحاق بركب الإقتصاد الرقمي و المعرفي.

## أولاً : علاقة تكنولوجيا المعلومات بمجتمع المعرفة

إذا حاولنا وضع تصور منطقي بسيط لتسلسل دورة المعرفة، فإننا نجد أن لهذه الدورة ثلاث محطات رئيسية، تتمثل في :

1. توليد المعرفة : حيث تنطلق المعرفة من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوفرة من جهة، وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والإبداع من جهة أخرى. ولاشك أن العطاء المعرفي لهذا التفاعل محكوم بالبيئة المحيطة به. فالبحث العلمي، الذي يُعتبر من الأمثلة المهمة لهذا التفاعل، يحتاج إلى بيئة علمية مناسبة كي يُعطي العطاء المعرفي المأمول. وينطبق هذا أيضاً على نواحي الإبداع المعرفي المختلفة الأخرى.

2. نشر المعرفة المتوفرة: حيث أنه كما يحتاج جسم الإنسان إلى الغذاء بمختلف أصنافه، فإن عقل الإنسان يحتاج إلى المعرفة بشتى أنواعها. وعلى ذلك فإن ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة للإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء، بل إن الحصول على الغذاء بات مرتبطاً باكتساب المعرفة واستخدامها في المهن المختلفة، والاستفادة منها في تأمين الدخل، من أجل الحصول على المتطلبات.

3. **إستخدام المعرفة** : فبقدر استخدام المعرفة في تنظيم الأعمال وتسخير الوسائل، وحل المشكلات تكون كفاءة الأعمال ويكون مردودها وفوائدها المرجوة. فقوة المعرفة تأتي من توظيفها بكفاءة في شؤون الحياة، فبدون هذا التوظيف تبقى المعرفة شكلاً جميلاً تنقصه الروح، التي تثبت به الحياة.

وتغذي محطات دورة المعرفة بعضها بعضاً، فنشر المعرفة، وكذلك استخدامها، يُؤديان إلى ظهور مصادر جديدة لتوليدها. وتوليد المعرفة إضافة يُطلب نشرها والاستفادة منها. كما أن توظيف المعرفة والاستفادة منها على نطاق واسع، لا يتم دون نشرها، وجعلها متاحة للجميع.

ولا شك أن للبيئة التي تعمل دورة المعرفة في إطارها، تأثيراً كبيراً على حيوية دورة المعرفة في توليدها ونشرها وتوظيفها. وتختلف معطيات هذه البيئة باختلاف الزمان والمكان. ولعل من أهم ميزات بيئة هذا العصر ما وصلت لتكنولوجيات الإتصال الحديثة إليه من تقدم بشكل عام، وما وصلت إليه تكنولوجيا المعلومات من تقدم وسعة انتشار بشكل خاص. وهناك بالطبع، بالإضافة إلى التكنولوجيا، معطيات أخرى للبيئة، ترتبط بالمكان وبعوامل أخرى.

كما أن تقدم التكنولوجيات الحديثة بشتى أشكالها، قاعدة انطلاق متقدمة للتطوير المعرفي تتضمن أساليب ووسائل جديدة، لم تكن معروفة من قبل، لتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها. وتعطي تكنولوجيا المعلومات وسائط متجددة وغير مسبقة لتخزين المعلومات وتنظيمها مهما كان حجمها، ولمعالجتها ونقلها بسرعات كبيرة، مهما تباعدت المسافات. ومن خلال ذلك تُقدم تكنولوجيا المعلومات وسائل جديدة، يمكن من خلال توظيفها بالشكل المناسب المساهمة في دعم البحث العلمي وتوليد المعارف، وتعزيز التعليم والتدريب ونشر المعارف، وتوسيع دائرة الإعلام وتوصيل المعلومات، وزيادة الكفاءة الإدارية لمختلف المؤسسات والأعمال في شتى المجالات. ولنا في هذا الإطار أمثلة كثيرة تشمل أنظمة نشر وتبادل المعلومات عبر الإنترنت، وأنظمة التعليم إلكترونياً، إضافة إلى أنظمة التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية وغيرها.

إن مجتمع المعرفة في هذا العصر هو المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها، بما في ذلك البيئة التقنية الحديثة بشكلها العام، وبيئة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على وجه الخصوص، بما يساهم في تطوير

إمكانات الإنسان، وتعزيز التنمية، والسعي نحو بناء حياة كريمة للجميع.

وعلى الرغم من أن هناك مؤشرات وإحصائيات كثيرة ترتبط بالمعارف و التكنولوجيا التي يجري استخدامها في الدراسات المختلفة، خصوصاً تلك التي تتبناها الدول أو المؤسسات الدولية، فإنه لا يوجد بعد اتفاق على تعريف موحد، ومعتمد دولياً، لمجتمع المعرفة، و الذي يحدد مدى اقتراب مجتمع من المجتمعات من كونه مجتمعاً معرفياً أو ابتعاده عن ذلك. ناهيك عن مقاييس ومؤشرات معتمدة لهذا المجتمع.

كما يُنظر إلى معارف العلوم المختلفة، المرتبطة بالتطبيقات التكنولوجية، على أنها تنقسم إلى قسمين أساسيين هما :

1. قسم يهتم بمعرفة « ماذا ؟ »، و يُقصد بمعرفة لماذا أي العلوم الأساسية التي تشمل الأسس والاكتشافات والنظريات العلمية المختلفة في الإقتصاد المعرفي.

2. قسم آخر يُركّز على معرفة « كيف ؟ »، حيث يُقصد بمعرفة كيف العلوم التطبيقية التي تستفيد من العلوم الأساسية في تصنيع منتجات تقنية، أو تقديم خدمات تقنية مفيدة.

و في سبيل توليد كل من معرفة لماذا ؟ ومعرفة كيف ؟، تهتم الدول والمؤسسات التقنية بالبحوث في كل من العلوم الأساسية والعلوم التطبيقية. و إذا كانت العلوم التطبيقية تستند إلى العلوم الأساسية، فإن البحوث في المجالات التطبيقية، كثيراً ما تقدم معارف في العلوم الأساسية. و على ذلك، فإن العلاقة بين الاثنتين علاقة تفاعلية تؤثر كل منهما بالأخرى وتتأثر بها.

وليس منظور «كيف؟ ولماذا؟»، هو المنظور الوحيد إلى العلوم المرتبطة بالتطبيقات التقنية، بل إن هناك جهات نظر في تقسيم معارف هذه العلوم. ومن ذلك على سبيل المثال وجهة النظر التي تربط المعارف بالإنسان والإمكانات المتوفرة، وتقسّمها من خلال ذلك إلى ثلاثة أقسام:

- المعارف التي تم تحصيلها.
- المهارات المكتسبة .
- القدرات الفكرية.

ولعل هذه الأقسام تمثل الشروط الأساسية لجعل المعرفة، بأشكالها النظرية والتطبيقية، وسيلة للعمل والإنتاج والتنمية.

## ثانياً: إقتصاد المعرفة و الاقتصاد الرقمي

لقد نشأ تداخل كبير بين مجموعة من الظواهر والعمليات، ومن ثم بين المفاهيم التي إستخدمت للتعبير عنها. و من هذه المفاهيم: إقتصاد المعرفة، الإقتصاد المبني علي المعرفة، الإقتصاد الجديد، الإقتصاد ما بعد الصناعي، الإقتصاد الرمزي، إقتصاد المعلومات، رأس المال البشري، الثقافة المعلوماتية أو ثقافة المعلومات، التقنية الرقمية، الفجوة المعرفية، الفجوة الرقمية، التجارة الالكترونية... إلخ.

في تقديري أن تحديد ما هو المقصود بإقتصاد المعرفة كفيل بفض هذا الاشتباك، أو علي الأقل فيه كثير من التوضيح. و إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. و معنى ذلك أن المعرفة ، في هذا الاقتصاد، تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية كما في التسويق، ومعني ذلك أيضاً أن النمو يزداد بزيادة هذا المكون. ومعني ذلك مرة ثالثة أن هذا النوع من الاقتصاد إنما ينهض علي أكتاف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي منها يطلق.

هذا التعريف يسمح بالتمييز بين نوعين من هذا الاقتصاد هما:

**1. إقتصاد المعرفة :** وهو الاقتصاد الذي يقوم علي المعلومات من الألف إلي الياء، أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، والمعلومات هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، والمعلومات وتكنولوجياتها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته. وربما يقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات. وربما تشمل البحوث العلمية والخبرات والمهارات، وكلاهما صحيح. المهم أن هذا الشكل من الاقتصاد هو نفسه اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد الرمزي وهو نفسه الاقتصاد ما بعد الصناعي.

**2. الاقتصاد المبني علي المعرفة :** وهو الذي تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة. لكن ذلك ليس بجديد، فقد ظل للمعرفة دوراً قديماً ومهماً في الاقتصاد. لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقاً مما كان معروفاً. بعبارة أخرى قديماً كانت المعرفة تستخدم في تحويل

الموارد المتاحة إلي سلع وخدمات وفي حدود ضيقة. الآن في هذا النوع من الاقتصاد لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد، بل وتعدت في دورها كل حدود، وأصبحت تخلق موارد جديدة ولا تكتفي بتحويل الموارد المتاحة فقط.

وعلى ذلك فإن المعرفة هي محور إقتصاد المعرفة الذي يتضمن ما يلي:

- الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار بما يُساعد على توليد المعارف المفيدة في شتى المجالات.
- العمل على نشر المعارف من خلال التعليم والتدريب والإعلام من أجل بناء الإنسان الذي يتمتع بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من العمل بفاعلية واقتدار وتدخل في هذا الإطار مسألتا محو الأمية المعلوماتية، والتأهيل الرقمي المعلوماتي.
- التركيز على ضرورة استخدام المعارف والمهارات والقدرات على أفضل وجه ممكن بما يدعم عطاء المجتمع ويعزز تطوره.
- توفير بيئة تفاعلية مناسبة تحث الإنسان على المساهمة فيما سبق، وتُظهر إمكاناته، وتشجعه على العطاء، وتبرز في هذا المجال ميزة التنوع الإنساني في المواهب والقدرات التي تشمل نواحي علمية تطويرية، وأخرى مهنية تنفيذية، وثالثة اقتصادية وإدارية وغير ذلك.
- تأمين بنية تقنية مناسبة لا يقتصر اهتمامها على الخدمات الأساسية للمجتمع فقط، بل على الرعاية اللازمة لتحفيز العمل المعرفي، والإنجاز المادي الذي يستند إليه، كما هو الحال فيما يُعرف «بحاضنات التقنية».
- التركيز، في إطار البنية التقنية سابقة الذكر، على بنية التقنية الرقمية المعلوماتية، بما في ذلك تقنيات الاتصالات والحاسوب والإنترنت.

وإذا أردنا، بعد ما سبق، أن نعرّف «الاقتصاد الرقمي»، فإننا نقول إن هذا الاقتصاد هو ذلك الجزء من اقتصاد المعرفة الذي يختص بكل ما يتعلق بتقنيات المعلومات، التي تُعرف أيضاً بالتقنيات الرقمية. وعلى ذلك فإن تعبير «اقتصاد المعرفة» يستوعب في مضمونه تعبير «الاقتصاد الرقمي»، بمعنى أن اقتصاد المعرفة يتمتع بمدى أوسع. ومع ذلك فإن «اقتصاد المعرفة» مفهومه المعاصر لا يتحقق دون التقنيات الرقمية، أي دون الاقتصاد الرقمي. فهذا الاقتصاد يمثل قاعدة رئيسة لاقتصاد المعرفة الحديث.

ينطلق الاقتصاد الرقمي من معطيات التقنيات الرقمية. ويشمل ذلك المعطيات المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية، إضافة إلى المعطيات المتعلقة بإنتاجها. في إطار الاستخدام، تنتشر التقنيات الرقمية في شتى مجالات الإنتاج والخدمات، ويعطي استخدامها بالأسلوب المناسب أداءً أفضل، يُحقق مردودًا اقتصاديًا أعلى، يصب عائده في إنجازات الاقتصاد الرقمي. ويشمل الأداء الأفضل عوامل متعددة ترتبط: بسرعة الإنجاز وخفض النفقات، وتحسين الجودة، وتغيير أساليب العمل نحو الأفضل، إضافة إلى تطوير عوامل أمن الأعمال وسريتها. ومن الأمثلة الهامة لاستخدام التقنيات الرقمية، التي تنتشر حاليًا في شتى أنحاء العالم: التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والتعليم عن بُعد وغير ذلك من التطبيقات.

وفي مجال إنتاج التقنيات الرقمية، لا شك أن التوسع في استخدام هذه التقنيات والتحديث الذي تلقاه باستمرار، يؤديان إلى جعل سوق هذه التقنيات سوقًا جذابة لتحسين دخل المنتجين. وعلى مستوى الدول فإن الإنتاج ولو الجزئي منه، للتقنيات الرقمية يقلل الاستيراد، ويفتح أبوابًا محتملة للتصدير، ويؤمن عمالة للمؤهلين، وتجدر هنا ملاحظة أن إنتاج البرامج وأنظمة المعلومات الحاسوبية، يعتمد أساسًا على العمالة المؤهلة بالمعارف والمهارات الرقمية، ولا يتطلب مواد خام، أو رؤوس أموال مرتفعة. وهناك تجارب دولية هامة في هذا المجال.

### ثالثًا: العولمة المعرفية وآثارها

لم تكن المعرفة في يوم من الأيام قابلة للحجز في مكان من الأماكن في بقعة محدودة من الأرض، بل كانت دائمًا تحمل صفة الانتشار. وحتى إذا تم حجز المعرفة المولدة لفترة ما، لأسباب أمنية أو اقتصادية، كان يأتي اليوم الذي تتحرر فيه من هذا الحجز لتنتقل إلى عقول الناس في أماكن أخرى من العالم. صحيح أن الحصاد الأول للمعرفة المولدة يجنيه في البداية من ولدها اكتشافًا أو ابتكارًا، لكن ذلك لا يستمر لأن المعرفة تنتشر، ليتناسب حصادها بعد ذلك مع الأقدر على استخدامها الاستخدام الصحيح، والاستفادة منها بشكل أفضل، ومردود أعلى.

ولنا في تاريخ الحضارات أمثلة على ما سبق، فقد كانت الحضارات الأحدث تأخذ من معارف الحضارات الأقدم لتستفيد منها، وتضيف إليها، لتبني بذلك تميزها المعرفي. فليس ما نراه من حولنا من آثار من سبقونا، إلا نتاج تراكم معارف الحضارات السابقة. ولم

تكن الحضارات تنقل من معارف الحضارات السابقة فقط، بل كانت تتبادل المعارف مع الحضارات المعاصرة لها، وكان ذلك يأخذ أشكالاً مختلفة بينها التجارة وتبادل السلع إلى جانب الأفكار والمهارات، وبينها الغزوات والحروب ترافقها أيضاً الأفكار والمهارات.

لقد ساهم التقدم العلمي والتقني في العصور الحديثة بتسهيل نقل المعارف وتبادلها بين الأمم. فقد كان لوسائل النقل ووسائل الاتصالات دور هام في هذا المجال. وفي الوقت الحاضر تساهم شبكات ووسائل الاتصالات والوسائط الحاسوبية والإنترنت، ليس في نقل المعلومات ونشر المعارف فقط، بل في الغزو الثقافي أيضاً، حيث يستطيع الطرف الأقوى نقل ثقافته إلى الأطراف الأضعف بفاعلية أكبر.

ما يهمنا مما سبق، هو انتشار المعارف المفيدة للتقدم العلمي والتقني، على مستوى العالم، ومعطياته الاقتصادية، وليس الغزو الثقافي، الذي يحتاج إلى طرح مختلف، ومعالجة أخرى في كتابات أخرى للمتخصصين في المجالات المرتبطة به. فالمعارف العلمية والتقنية قابلة للنقل والتوطين الذي يفسح المجال أمام احتمالات الإبداع والإضافة. وقد يأتي مثل هذا النقل مدعماً من قبل الطرفين المنقول منه والمنقول إليه، وذلك عندما يكون لكل طرف مصلحة في ذلك.

في إطار ما سبق حققت شركات البرامج الحاسوبية الهندية إنجازات متميزة في اتفاقيات بينها وبين شركات مماثلة أمريكية. فقد وجدت الشركات الأمريكية فرصة لدى الشركات الهندية لإنتاج برامجها الحاسوبية بتكاليف أقل، مع الاحتفاظ بالجودة المطلوبة. ووجدت الشركات الهندية بالمقابل فرصة لتلقي التقنية والعمل على إنتاجها والاستفادة من ذلك في زيادة دخلها. وقد تحققت مصلحة الطرفين بسبب وجود إمكانات بشرية مؤهلة معرفياً في الهند تكافئ الإمكانات البشرية الأمريكية، وتتميز في ذات الوقت بأن أجورها لا تتجاوز حوالي ربع أجور الإمكانات الأمريكية!

وهكذا نجد أن انتقال المعرفة العلمية والتقنية، وانتشارها على مستوى العالم، يحمل معطيات جديدة للدول الطامحة إلى التقدم تستطيع الاستفادة منها ودعم التنمية ومنافسة الدول المتقدمة. وعلى ذلك فإن تعميق الاهتمام بالمعرفة العلمية والتقنية بات متطلباً رئيساً للمتطلعين إلى مستقبل أفضل.

## رابعاً : دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية مواهب الفرد الإبداعية

تؤثر طبيعة التكوين الثقافي للمجتمع في استعدادات الفرد للتفكير الإبداعي والتعبير الفني، فتنوع المظاهر المادية و الأنشطة و الأحداث اليومية، و أسلوب الحياة و المثيرات البصرية التي يتعرض لها الفرد و يتفاعل معها.

كل ذلك بالإضافة إلى فرص التعلم و التدريب و التثقيف التي يعيش الفرد في إطارها تعمل على إستثارة ملكة الإبداع و تفتح طاقات الخيال التي من خلالها تتكون شخصيته الإبداعية المتميزة.

وهناك الكثير من الباحثين و المخبصين في تكنولوجيا المعلومات الذين أكدوا من خلال بحوثهم مدى تأثير إستخدام التقنيات الحديثة للمعلومات و الإتصال في تنمية مواهب الفرد الإبداعية، و في تعزيز إستعداداتهم للتفكير و التعبير الإبداعي. و يتمثل هذا التأثير في حجم المعلومات التي يتحصل عليها الفرد و التي يوظفها في الموضوعات التي يتناولها، و الأشكال و الرموز البصرية التي يستخدمها، بل و في طريقة تعبيره عن هذه الموضوعات و الأشكال، و من هنا فإن مختلف أشكال التعبير الفني، سواء عند الفرد أم الفنان، ليست متحررة من أثر إستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات.

حيث أن إعتتماد التكنولوجيات الحديثة للإتصال و المعلومات يسمح بوضع الخطوط العريضة للمنهاج المبني على إقتصاد المعرفة و البدء بتأليف الكتب و الأدلة الخاصة بهذه المادة، و التي تركز في محتواها على أن الطالب مثلاً لم يعد يتلقى فقط المعلومات المقدمة له من المعلم و تطبيق بعض المهارات المطلوبة منه في هذا السياق، بل تعدى هذا لأسلوب البحث و الاستقصاء و الاستنتاج و عمل المشاريع الإبداعية التي تفتح أمام الطالب آفاقاً جديدة و رغبة من الرؤية المستقبلية.

و بالنسبة لدعم الإبداع ينبغي أن تأخذ الدولة على عاتقها تقديم المخصصات المالية الكافية لدعم الجهود الإبداعية في الميدان مع تطوير تدريب المورد البشري الذي سيتضمن التعليم عن بعد و التعلم باستخدام تكنولوجيا الإتصال.

في هذا الصدد، إقتصاد المعرفة يقوم على فهم جديد أكثر عمقاً لدور المعرفة و تأثيرها في الإقتصاد الوطني للمجتمعات في شتى بقاع الأرض و تؤكد على الجهد البشري في تطور الإقتصاد و تقدم المجتمع.

إن مفهوم المعرفة ليس جديداً، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن عمر الأرض، وارتقت معه من مستوياتها البدائية، مرافقة لاتساع مداركه وتعمقها، حتى وصلت إلى ذراها الحالية. غير أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمط حياة الإنسان عموماً، و ذلك بفضل الثورة العلمية التكنولوجية.

فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية، هو التحول الثالث بعد ظهور الزراعة والصناعة، وتمثل بثورة العلوم والتقنية فائقة التطور في المجالات الإلكترونية والنووية والفيزيائية والبيولوجية والفضائية.

وكان لثورة المعلومات والاتصالات دور الريادة في هذا التحول. فقد مكنت الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة إلى حد أصبح عامل التطور المعرفي أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى، المادية والطبيعية. لقد باتت المعلومات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية وله خصوصيته، بل إنه المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية، المكمل للموارد الطبيعية. كما تشكل تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الراهن العنصر الأساس في النمو الاقتصادي. فمع التطور الهائل لأنظمة المعلوماتية، تحولت تكنولوجيا المعلوماتية إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي. حيث بلغ حجم السوق العالمية للخدمات المعلوماتية عام 2005 حوالي تريليون دولار.

كما أدخلت ثورة المعلومات المجتمعات العصرية ( أو لنكن أكثر دقة، بعضها الأكثر تطوراً) في الحقبة ما بعد الصناعية. وقد أحدثت هذه الثورة جملة من التحولات التي طالوت مختلف جوانب حياة المجتمع، سواء بنيتها الاقتصادية أو علاقات العمل أو ما يكتنفه من علاقات إنسانية - مجتمعية.. الخ.

إن التقدم الحاصل في التقنية والتغير السريع الذي تحدثه في الاقتصاد يؤثران ليس في درجة النمو وسرعته فحسب، وإنما أيضاً في نوعية حياة الإنسان.

فالثروة التكنولوجية، وبالأخص ثورة الاتصالات والإنترنت، تؤثر في تعليم الإنسان وتربيته وتدريبه، و تجعل عامل السرعة في التأقلم مع التغيير من أهم العوامل الاقتصادية الإنتاجية. فالمجتمع، وكذلك الإنسان، الذي لا يسعى إلى مواكبة التطور العلمي والتقني سرعان ما يجد نفسه عاجزاً عن ولوج الاقتصاد الجديد والمساهمة فيه. و الدولة التي لا تدرك أن المعرفة هي اليوم العامل الأكثر أهمية للانتقال من التخلف إلى التطور ومن الفقر إلى الغنى ستجد نفسها حتماً على هامش مسيرة التقدم.

## خامساً: المتطلبات الأساسية للإقتصاد المعرفي:

- أولاً: إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي، مع توجيه اهتمام مركز للبحث العلمي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إنفاق الولايات المتحدة في ميدان البحث العلمي والابتكارات يزيد على إنفاق الدول المتقدمة الأخرى مجتمعة ما يساهم في جعل الإقتصاد الأمريكي الأكثر تطوراً و ديناميكية في العالم ( بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا المجال 560 مليار دولار عام 2005، كانت حصة الولايات المتحدة منها 195 ملياراً).
- ثانياً: وارتباطاً بما سبق، العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية. وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة. فالمعرفة اليوم ليست (ترفاً فكرياً)، بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج.
- ثالثاً: إدراك المستثمرين والشركات أهمية إقتصاد المعرفة. والملاحظ أن الشركات العالمية الكبرى (العابرة للقوميات خصوصاً) تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم، وتخصص جزءاً مهماً من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار... إلخ.

## الخلاصة

من خلال كل ما سبق ذكره، تبرز ضرورة الدعوة إلى وضع خطة إستراتيجية لإقامة مجتمع المعرفة العلمية والتقنية الذي يهتم بدورة هذه المعرفة، ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها، بما في ذلك تأمين البيئة التقنية الحديثة بشكلها العام، وبيئة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على وجه الخصوص. ففي ذلك تطوير لإمكانات الإنسان، وبناء لاقتصاد المعرفة، وتعزيز للتنمية، وتطوير للمجتمع. ولاشك أن ذلك ليس بالأمر السهل، بل هو أمر صعب، وربما شاق أيضاً، لكنه ممكن، بل وضروري أيضاً.

المسألة المطروحة هي تفعيل دورة إنتاج ونشر واستخدام المعرفة العلمية والتقنية من خلال بيئة مناسبة. و لاشك أن محور هذه الدورة هو الإنسان كمصدر للتعلم من جهة، وكمقصد للاستفادة من جهة أخرى.

في هذا الإطار علينا أن نفهم أولاً الوضع الراهن الذي يحيط بنا. ثم علينا أن نحدد غاياتنا الإستراتيجية، وعلينا بعد ذلك أن نحول هذه الغايات إلى أهداف تفصيلية متدرجة قابلة للتنفيذ. وعلينا أن نضع المشروعات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وأن نحدد المهمات وأساليب التنفيذ، إضافة إلى فرق العمل التي ستضطلع بهذا التنفيذ. ولا بد أن يتم ذلك بعقلية مرنة وتعاونية تستجيب للمتغيرات من ناحية، وبمناهج وأساليب إدارية سليمة، وخطوات محددة ومجدولة زمنياً من ناحية أخرى.

ولنا في تجارب الدول، وما خطته من خطوات سابقة، أمثلة نفهم منها نقاط القوة ومصادر الضعف في مسيرتها، كي تتمتع مسيرتنا بالكفاءة والنجاح المنشود، والتوفيق من عند الله عز وجل.

obeyikan.com

## Règles de Publication dans la revue

La revue d'économie et de développement humain publie les travaux de recherches, les études scientifiques non publiées auparavant, et n'étant pas en cours de publication dans d'autres revues ou d'autres colloques scientifiques, et ce, dans toutes les spécialités des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion (Management), et dans les langues suivantes : Arabe, Français et Anglais , et s'intéressant aux études pratiques et statistiques, et les études de cas, sous réserves de réunir les conditions ci après :

- L'article doit être transmis par internet au directeur de la revue, dans la limite des quinze pages suivant la pagination de la revue.
- L'article doit être écrit en utilisant le langage de Microsoft Word, et avec une police de Simplified Arabic pour la langue arabe, et Times New Roman pour la langue française et Anglaises, taille 12 et interligne 2.0. Les titres et les sous titres doivent être écrits en gras.
- La première page doit contenir le titre de l'article, le nom du chercheur, son rang scientifique et son organisme universitaire de rattachement, son site électronique, et deux résumé dans la limite de 80 mots ou 05 lignes, le premier résumé doit être écrit dans la même langue de l'article et le deuxième dans l'une des deux autres langues restantes, avec obligation que l'un des deux résumés soit en langue arabe.
- Les références bibliographiques doivent être mentionnées dans le texte et à la fin de l'article, conformément aux normes scientifiques.
- Les tableaux et les figures doivent être numérotées dans l'ordre de leur apparition dans l'article.
- Tout article transmis à la revue est soumis à une évaluation scientifique objective, et son auteur sera avisé du résultat de cette évaluation et des corrections éventuelles y afférentes qu'il est tenu d'apporter. Aucun recours n'est tolérer.
- Les articles transmis à la revue ne sont pas retournés à leur titulaire, même en cas de refus de publication.
- Les articles publiés deviennent la propriété de la revue, et ne doivent en aucune manière être republiés dans une autre revue ou d'autres colloques.
- Les opinions émises dans les articles publiés dans la revue n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.
- Le comité de rédaction peut apporter certaines modifications formelles dans l'article présenté chaque fois que la nécessité l'oblige, sans toucher au fond de l'article.

### **Directeur de publication**

Professeur Kamel Rezig

### **Rédacteur en chef**

M. Rahmoun Boualem

### **Comité de rédaction**

Pr Kamel rezig  
Dr. Mansouri Zine  
Dr. Ammoura Djamel  
Dr. Lellouchi Mohamed  
Dr. Mérakchi Med Amine  
Dr. Ameer Bachir  
M. Kaci Yassine

### **Comité Scientifique :**

Pr Kamel Rezig Université de Blida- Algérie  
Pr Souici Abdelouaheb Université de Blida- Algérie  
Pr Khaled Safi Saleh Université de Blida- Algérie  
Pr Sakhri Omar Université Alger 3- Algérie  
Pr Ali Abdellah Université Alger 3 -Algérie  
Pr Taib yassine Université Alger 3- Algérie  
Pr Keddi Abdelmadjid Université Alger 3- Algérie  
Pr Benhamouda Mahboub Université Alger 3- Algérie  
Pr Farid Kourtel Université de Skikda- Algérie  
Pr Saleh Salhi Université de Sétif- Algérie  
Pr Boudjellal Mohamed Université de Msila- Algérie  
Pr Haouari Maaradj Université de Ghardaia- Algérie  
Pr Abdelkader Benazouz Université Alger 2- Algérie  
Pr Zekan Ahmed INPS- Algérie  
Pr Zairi Belkacem Université d'Oran- Algérie  
Pr Meklati Sahraoui Université de Batna- Algérie  
Pr Taib Daoudi Université de Biskra- Algérie  
Pr Benazouz Benali Université de Chleff- Algérie  
Pr Ratoul Mohamed Université de Chleff- Algérie  
Pr Abderrezak Benhabib Université de Tlemcen- Algérie  
Pr Abirat Mokadem Université de Laghouat- Algérie  
Pr Ramdan Echerrah Université de Koweït- Koweït  
Pr Abdelhafid Belarbi Université El Ain-Les Emirats A.U  
Pr Samer Madhar Kentakdji- Syrie  
Pr Tarek El Hadj Université Ennadjah- Palestine  
Dr. Zaghdar Ahmed Université de Médéa- Algérie  
Dr. Mansouri Zine Université de Blida- Algérie  
Dr. Ammoura Djamel Université de Blida- Algérie  
Dr. Allache Ahmed Université de Blida- Algérie  
Dr. Ghezazi Omar Université de Blida- Algérie  
Dr. Djelid Nouredine Université Khemis miliana- Algérie  
Dr. Makhoulfi Abdeselem Université de Bechar- Algérie  
Dr. Hakmi Bouhafs Université d'Oran- Algérie  
Dr. Abdelkarim Ahmed Guendouz Université du roi  
Faïçal- Arabie Saoudite  
Dr. Ali Echaia Université de Kassim- Arabie Saoudite  
Dr. Samira Sandouga Institut Moudjez d'Apprentissage et  
de formation- Arabie Saoudite  
Dr. Haider Ahmed Abbas Université de Damas- Syrie  
Dr. Mohamed El kadhi Université Zaitouna- Jordanie  
Dr. Hassan Taoufik Université Ezzerkaa- Jordanie

# **REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN**

**Périodique International Scientifique indexé**

Correspondances et informations

Toutes les correspondances doivent être transmises au

Professeur Kamel Rezig

Directeur de la Revue d'Economie et de Développement Humain

Laboratoire de Développement Economique et Humain en

Algérie

Université Saad Dahlab Blida – Algérie

[dehalg.revue@yahoo.fr](mailto:dehalg.revue@yahoo.fr)

Université Saad Dahlab Blida  
Laboratoire Développement Economique et Humain en Algérie



# REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

Dépôt légal :65-2011  
ISSN : 0827-2253

N° 02 / 2010



Université Saad Dahlab Blida



Laboratoire Développement Economique et Humain en Algérie

# REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

N° 02 / 2010

ر.د.م.ك ISSN 2253-0827

رقم الإيداع القانوني: 65-2011



دائر التل للطباعة