

# نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها

مركز الدراسات الاستراتيجية

جامعة الملك عبد العزيز

الإصدار الثلاثون

الموارد البشرية الفكرية:

الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة

ردمك : ٣٥٦٦  
رقم الإيداع ١٦٥٨

**تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة،  
ودراسته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا يعلمه صدقة،  
وبذله إلى أهله قربه**

(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)



الحمد لله الذي يرفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات. والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد. وبعد؛

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث. والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف للمعرفة. ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة. ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا، فنحن نمر الآن بمرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم. وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية. ويجعل الفارق الزمني ضئيلاً بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.



إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً لجميع الدول. حتى المتقدمة منها. إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي تراجعت فيه الإيديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات. وضافت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع. ولم تتوقف

عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي أخذ يتحول بثبات - وإن كل بطيئاً - إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي، بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياتها وتأخذ بألياتها في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تتشد التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة، ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولاً، وأن ندرك جيداً المضمون الحقيقي للتحوّلات السريعة التي تحدث في العالم من حولنا. كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تجابهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وبما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة، وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة - والذي سيكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المختلفة والمجتمعات المقدمة - هي الشغل الشاغل للمسؤولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة - بإذن الله - نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال .. حرصت جامعة الملك عبد العزيز على المساهمة

في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكان أن أعد معهد البحوث والاستشارات ثم مركز الإنتاج الإعلامي في الجامعة سلسلة من الدراسات العلمية لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديد والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولمة، لتكون عوناً لنا ودليلاً هادياً نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معلومات عربي في بلادنا.

إن سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز. كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وتجاوبها مع المتطلبات الآنية للمجتمع. وتمثل إسهاماً جديداً منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا..

**مدير الجامعة**

**أ.د. أسامة بن صادق طيب**





هذه السلسلة -

شهدت بداية هذا القرن والسنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورا خطيرا لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي الذي لم يعد يعتمد على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر، بل أصبح هذا التقدم يعتمد على برامج بحثية تنبأها الحكومات وتفتح مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات فيها.

وقد نجحت الولايات المتحدة في أن تحول قدراتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي، وذلك بإحداث تخصصات تعتمد على التقديم التكنولوجي في عدة مجالات. فأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نموا وهي الصناعة التي يرتفع فيها المكون التكنولوجي.

ولقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة، وخصصا المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافة والزمن، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث الميدانية والتكنولوجية، وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة، أو خدمة، أو هيكلية، أو طريقة إنتاج، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في مدى رصيدها المعرفي.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات. فهي ثقافة عابرة للقارات وتختصر الزمان والمكان. وتعتمد على الوسائط اللا شخصية. وتقوم على بنيه معرفية أفقيه لا رأسية وضافت في هذا العصر المسافة بين ظهور المعرفة العلمية الجديدة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع، كما أنها تعتمد على التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة. وبذلك يتعين على جامعتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن



السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً للدول المتقدمة نفسها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات.

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري، التي اصطلح على تسميتها بالعولمة، قد فرضت علينا تحديات عديدة يتعين علينا التعرف عليها أولاً. ثم التعامل معها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب مواجهة هذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

وقد صاحب هذه التحولات المتلاحقة ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة، مما يستوجب منا الوقوف على المضمون الحقيقي لهذه التحولات. وأن ندرك ونستشرف أعبائها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية. وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته نحو النهضة والتقدم والنماء. فكان أن بادرت جامعة الملك عبدالعزيز بإصدار سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) فنشرت العديد من الإصدارات التي تعرف القارئ العربي بالمفاهيم والمصطلحات والآليات المستحدثة، مثل: حاضنات الأعمال، والتنمية المستدامة، والعمل عن بعد، والحكومة الإلكترونية، والتعلم عن بعد، والمنظمات الأهلية والمبادرات التطوعية، والتخطيط العمراني الاستراتيجي إلى غير ذلك من الآليات المستحدثة والتنظيمات المؤسسية التي راجت في العقود الخيرة. والتعريف بكيفية الاستفادة منها في حل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية، وبذلك ساهمت هذه السلسلة من الإصدارات في إرساء القواعد العلمية لتأسيس مجتمع المعرفة في المملكة.

وهنا يبرز الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الحالية بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد باستغلال هذه الآليات الجديدة والتنظيمات المؤسسية المستحدثة التي بدأ تنفيذها جزئياً في المملكة، مما يؤكد حاجتنا الماسة إلى

الاعتماد على الدراسات الاستراتيجية في مسعانا الحثيث للنهوض بمجتمعنا وتميمته وتطويره.

واستمرارا لتفاعل الجامعة مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية. واستثمارا للنجاحات المتميزة التي أحرزها التخطيط الاستراتيجي في الجامعة. فقد أنشأت إدارة الجامعة مركز الدراسات الاستراتيجية.

ومن أبرز مهامه دراسة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعليمية ذات الصلة بالمجتمع السعودي والتي لها بعد استراتيجي وإجراء الدراسات وتنظيم الفعاليات اللازمة للارتقاء ببرامج التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، ولتحقيق مضامين التنمية المستدامة واقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية كالبطالة والعنوسة. والمشكلات الأمنية كالتطرف والانحراف. إضافة إلى إجراء البحوث ونشر الأوراق العلمية المتعلقة بجامعة البحث ومجتمع المعرفة. وسبل تعزيز مكانة الجامعة على المستوى العالمي.

ومن الواضح أن الدراسات والأبحاث والوراق العلمية إلى صدرت ضمن سلسلة نحو مجتمع المعرفة تدخل في صميم عمل واختصاصات مركز الدراسات الاستراتيجية الجديد، فكان من الطبيعي أن تنتقل إلى هذا المركز مسئولية هذه السلسلة من الإصدارات العلمية، تجنباً للازدواجية من ناحية، وتوسعة لنطاق وآفاق الأبحاث والدراسات التي تصدرها السلسلة، ومواصلة رسالة سلسلة نحو مجتمع المعرفة في نشر الثقافة العلمية والوعي التخطيطي في المجتمع. وتقديم علم ينتفع به المجتمع السعودي بكل مؤسساته وكافة مستوياته. وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

ولله الحمد في الأولى والآخرة ...

مدير مركز الدراسات الاستراتيجية

أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي



رقم الصفحة	المحتويات
ز	- تصدير لمعالي مدير الجامعة.
ك	- تقديم لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
س	- قائمة المحتويات .
١	<b>الفصل الأول التحول نحو مجتمع المعرفة واقتصادها</b>
٣	٠ (١-١) التحول نحو مجتمع المعرفة.
١٣	٠ (٢-١) اقتصاد المعرفة.
٢٤	٠ (٣-١) إدارة المعرفة بالمنظمات.
٣١	٠ (٤-١) التعلم التنظيمي وأهميته.
٤٠	٠ (٥-١) المنظمات القائمة على التعلم والمعرفة.
٥٣	<b>الفصل الثاني : رأس المال البشري الفكري: المفاهيم - الأهمية - الخصائص</b>
٥٥	٠ (١-٢) أهمية الموارد البشرية وتنميتها .
٥٩	٠ (٢-٢) مفاهيم رأس المال الفكري.
٦٩	٠ (٣-٢) أهمية رأس المال الفكري .
٧٢	٠ (٤-٢) التفكير والإبداع ورأس المال الفكري.
٧٩	<b>الفصل الثالث : إدارة رأس المال البشري الفكري والحفاظ عليه وتنميته</b>
٨١	٠ (١-٣) إدارة رأس المال الفكري.
٨٩	٠ (٢-٣) الحفاظ على رأس المال البشري الفكري وتنميته.
٩٥	٠ (٣-٣) تعظيم قيمة رأس المال الفكري في المنظمات.

رقم الصفحة	المحتويات
٩٩	<b>الفصل الرابع : الجامعات ورأس المال الفكري .</b>
١٠٧	• ١- الجامعات: تنظيمات مجتمعية
١٠٩	• ٢- الجامعات: منظمات معرفية.
١١٣	• ٣- الجامعات: حاضنات لرأس المال الفكري.
١١٨	• ٤- نماذج رأس المال الفكري في الجامعات المعاصرة
١٢٥	<b>الفصل الخامس : الدروس المستفادة والتوصيات .</b>
١٣٧	- قائمة المصادر والمراجع .
١٣٩	• أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية
١٥٢	• ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

# الفصل الأول

## التحول نحو مجتمع المعرفة وإقتصادها

- (1-1) التحول نحو مجتمع المعرفة.
- (2-1) اقتصاد المعرفة.
- (3-1) إدارة المعرفة بالمنظمات.
- (4-1) التعلم التنظيمي وأهميته.
- (5-1) المنظمات القائمة على التعلم والمعرفة.





## (١-١) التحول نحو مجتمع المعرفة.

إذا نظرنا إلى العقل البشري، الذي ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان به عن سائر مخلوقاته، فإننا نجد أن هذا العقل، 'بلغة التقنية' التي تغطي في الوقت الحاضر على كثير من معطيات العصر، هو عملياً 'آلة معرفية'. فهو 'يتلقى' المعرفة ويستوعبها فهماً وتخزيناً، ثم هو 'يولد' المعرفة اكتشافاً وابتكاراً، و'يوظفها' ليُقدم المنتجات والخدمات الجديدة، ويستفيد منها في تأمين متطلباته وتنمية موارده. وقد عاشت هذه 'الآلة المعرفية' مع الإنسان عبر العصور تساعده على بناء المجتمعات، وتشبيد الحضارات، والاستفادة من تراكم المعارف الإنسانية. لكنه، على الرغم من ذلك، لم يُطلق على أي من العصور أو المجتمعات التي عاشت من قبل لقب عصور أو مجتمعات المعرفة، إلى أن جاء هذا العصر وبرزت مسألة 'التحول نحو مجتمع المعرفة'. ساطعة جاذبة، تدعو الجميع إليها، تُطلق وعود التنمية الجميلة لمن يقرب منها، وتحذيرات العزلة والابتعاد عن ركب التقدم والحضارة والبناء لمن يبتعد عنها.

إن المعرفة، بكل ما قدمته من إنجازات عبر العصور القديمة والحديثة، كانت دائماً 'إنسانية الطابع'. فقد أسهمت في تراكماتها في الماضي أم وحضارات كثيرة، تنتمي إلى أعراق وثقافات ومواقع جغرافية مختلفة. ولا شك أنها لم ولن تفقد هذا الطابع، فالتفوق الدائم غير موجود، وعطاء الإنسان مرهون بما حوله من فرص وإمكانات تُتيح له الإجاز والابتكار، أو تعيقه عن ذلك. وعلى هذا الأساس فإن بناء 'مجتمع المعرفة' أمر مفتوح للجميع، وعلى أصحاب الإرادة أن يتقدموا نحو هذا البناء كي يكون لهم فيه دور في المستقبل (بكري، ٤٢٦هـ ص.ص. م، ن).

فليست المعرفة أو مجتمع المعرفة إبداعاً جديداً يخص هذا العصر فقط، دون غيره من العصور السابقة، بل إن المعرفة قديمة قدم الإنسان، كما أن مجتمع المعرفة يعود في جذوره إلى أول مجتمع بناه الإنسان. فالإنسان بالتكوين الذي منحه الله له هو قادر على ملاحظة 'الحقائق'. وهذه الحقائق هي معارف، وعقله مפותور على تكوين 'الأفكار والنظريات وأساليب العمل'. وهذه الأفكار والنظريات وأساليب العمل هي

'معارف' وهو متمكّن من تلقي الحقائق والأفكار والأساليب، واستخدامها واستخلاص 'النتائج والقرارات والتوجهات' والعمل على تنفيذها والاستفادة منها، وهذه النتائج والقرارات والتوجهات أيضاً معارف. وقد تراكمت معارف الإنسان على مدى العصور، وراحت الحضارات تنقل عن سابقتها، وتضيف إليها المزيد، حتى جاءت العصور الحديثة، لتقدم قفزة معرفية كبيرة ليس فقط في 'زيادة' المعارف كمّاً، أو في 'تطويرها' نوعاً، بل في 'طرائق' التعامل معها، من خلال التقنيات الرقمية التي تسمح بتخزينها والتعامل معها بسهولة، وتتيح نقلها ونشرها على نطاق واسع بسرعة وفاعلية (بكري، ٢٠١٦هـ ص ١).

فمنذ قديم الزمن، كان تقدّم الأمم وإنشاء الإمبراطوريات، وكذلك كانت الابتكارات المتميزة والاكتشافات المذهلة في كافة المجالات يُرجع أو ينسب أساساً إلى العقول العظيمة الفذة، وفي الماضي كان هؤلاء الرجال الموهوبين أو رأس المال البشري - لا يميلون إلى التنقل إلى بلدان أخرى للإقامة، وهذا يعني أنهم يميلون في غالب الأمر إلى البقاء في بلاد ميلادهم - الأصلية -، أما إذا قدّر لهم مغادرة حدود بلادهم الأصلية فإنهم كانوا يستقرون دوماً في مقرهم الجديد، وهذا يختلف عما هو سائد حالياً من ناحية الاتجاه المتزايد نحو وضع القيود على تنقلات وحركة الأفراد لمعظم دول العالم وخاصة دول العالم المتقدم، ويتزامن ذلك مع توجهات العولمة في الاقتصاد العالمي، وهكذا فإننا نلاحظ - وبشكل متزايد - أنه يغادر كثير من الأفراد بلادهم للقيام بدراسات متقدمة في دول أخرى أو للحصول على خبرات عمل في دول متقدمة في مجال ما، ثم يعودون إلى بلادهم للاستفادة من المزايا الاقتصادية فيها أو لغيرها من المزايا، ولذلك فإن ما كان يشار إليه من قبل على أنه هجرة العقول **brain drain** وما يقابله من كسب للعقول **brain gain** - لأن كسب إحدى الدول هو خسارة لدولة أخرى - أصبح الآن أقل قبولاً أو أقل دقة على إطلاقه حيث استبدل المفهوم بمصطلح 'تداول العقول' **brain circulation**، أو ظاهرة انسياب المواجهة البشرية، وظاهرة تداول العقول تظهر بصورة خاصة في حالة دولتين كبيرتين، وهما الصين الشعبية والهند، وهما دولتان آسيويتان شهدتا في العقود الأخيرة معدلات نمو اقتصادي كبيرة (Tung, 2008, p.469).

وهذا يعني أنه ليس هناك ما يستوجب هجرة العقول. أو ما يطلق عليهم في هذا العصر رأس المال البشري المعرفي. لأنه يمكن تحقيق الاستفادة من الفكر وامتلاك المعرفة دون ضرورة الانتقال المادي (أو الجسدي) إلى الإقامة بالبلد المستفيد.

والتحول الذي حدث في المعرفة خاصةً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين يرجع بشكل أساسي إلى عاملين أبرزهما الاهتمام بالمعرفة، الأول: هو حجم تدفق المعرفة، وسرعة هذا التدفق واتساع انتشاره، والثاني: هو دور المعرفة في الحضارة الجديدة التي أعقبت الثورة الصناعية، إذ تحولت المعرفة بحجمها الهائل إلى (قوة) مَنْ يمتلكها والتي السلطنة والثروة، واشتد التنافس على المعرفة بوصفها مصدراً للقوة والسلطنة والثروة (المطيري، ٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م، ص ٥٦).

لقد أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي اتسم بها اقتصاد المعلومات وصناعة إنتاج المعرفة إلى إحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي بشكل عام، وفي الفكر التنموي بشكل خاص. ليس فقط لما أحدثته من تغييرات هائلة في طبيعة العمليات الاقتصادية، ولكن وهو الأهم لما أنتجه وأحدثه من تغييرات في أدوات ووسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية، ومع بروز فجر العولمة وظهور النظم التنشائية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الإبتكاري والإبداعي أصبح الاقتصاد المعرفي اقتصاداً جديداً ذا طابع لا يستمد خصوصيته من اعتبارات الحاضر أو الماضي ولكن من خصوصية دوره الذي سيقوم به في المستقبل. والاقتصاد المعرفي يمتلك القدرة على الابتكار وإيجاد حلول فكرية معرفية لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، ولا توجد حواجز للدخول إليه، بل هو اقتصاد مفتوح، ومن ثم لا توجد فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب في التعامل معه - فالمعرفة أكثر الأمور أهمية وحيوية للمشروعات والشركات، بل ولكافة البشر (الخضيري، ٢٠٠١ م، ص ٣-١).

ولما كانت المعرفة هي نتاج تفاعل حيوي ناجم عن مجموعات الخبرة الناجمة عن تجارب معايشة حياتية واقعية وفعلية، وفي الوقت ذاته أيضاً نتاج معامل وأبحاث ودراسات، ومن ثم فالمعرفة لم تأت من فراغ، بل تتولد من واقع حي معاش، وهي ليست

وقفاً على شعب بذاته، أو دولة بذاتها، أو نظام بذاته، وليست حكراً أو احتكاراً لشركة أو لمشروع ما، كما أنها ليست لها جنسية أو قومية، بل هي مشاع متاح للجميع، فالمعرفة مصدر قوة هائل تدفع إلى التقدم وإلى الارتقاء، وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وهيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل .

إن الصراع العالمي في عالم الألفية الثالثة، لن يكون صراعاً على رأس المال، أو المواد الخام الرخيصة، أو الأسواق المفتوحة .... بل إنه - وسيستمر لفترة طويلة - صراعٌ على المعرفة؛ لأن المعرفة هي التي ستصنع القوة، وتوفر المال، وتخلق المواد الخام، وتفتح الأسواق. بل إن المعرفة ستشكل اقتصاداً جديداً في مجالاته وآلياته ونظمه التي تضم الأنظمة التالية:

(نظم الإنتاج المعرفية، نظم التسويق المعرفية، نظم التمويل المعرفية، نظم الكوادر البشرية العاملة في مجال المعرفة....). وأن هذه النظم المعرفية أدت إلى نشوء اقتصاد جديد قائم على الوعي الإدراكي وامتلاك زمام صنع المستقبل. وقد نشأت مع هذا الاقتصاد الجديد قوى اقتصادية جديدة، تدفع إلى الابتكار والخلق والإبداع من خلال إيجاد منتجات جديدة ونظم إنتاج وتسويق ابتكاري جديد. إذ أن المستقبل تصنعه اقتصاديات المعرفة، فمن يمتلك المعرفة هو المتقدّم والمتفوّق، بل أصبحت المعرفة هي المقياس الرئيس للترقية ما بين التقدّم والتخلف.

فلقد أصبحت المعرفة هي محور اهتمام الدول التي أدركت أهمية المعرفة في إحداث عمليات التنمية المستدامة، وهي بالطبع محور اهتمام الشركات العالمية التي تسعى للحفاظ على مكانتها الإنتاجية في أنحاء العالم، وأصبحت عمليات التنمية في الدول المتقدمة تدور حول مفهوم إقامة ما يعرف " بمجتمع المعرفة " ومنذ أن ظهر اصطلاح (مجتمع المعرفة) وتلقته الدراسات تؤكد ظهور ملامح جديدة كلياً لمجتمع جديد، يختلف في سماته الأساسية عن سمات المجتمع الصناعي، ويشكل نتاج حضارة الموجة الثالثة أو حضارة المعلوماتية كما يسميها توفلر (١٩٩٠م، ص ١٣). ثم تواترت الكتابات التي تبصّر بمجتمع المعرفة، وتبين أبعاده ومحتوياته وعلاقته بالتغيرات الحيوية

المعاصرة، ولقد أصبح وصف مجتمع المعرفة يطلق على التطور الراهن والأحدث من مسيرة التقدم البشري، كما يتبلور في المجتمعات البشرية الأكثر تقدماً (تقرير التنمية الإنسانية، ٢٠٠٣م، ص ٣٩).

وبشير جُم عبود (٢٠٠٩م، ص ص ٤٨٩-٤٩٢) إلى أن المعرفة ليست واحدة من هذه التصورات فهي معارف، وهذا لا يعود فقط إلى الثراء في المفهوم، وإنما أيضاً إلى حقيقة أن الشركات تعاملت مع المعرفة وفق مداخل متعددة، فهي في البدء أنشأت المعرفة من أجل التنظيم الرشيد في التوصل إلى قواعد وإجراءات قياسية لإجاز الأعمال وفق ما هو محدد مسبقاً، وهذه هي المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) التي يمكن أن نجدها في أدلة وأنظمة العمل التي تحتوي على خبرة الشركة القابلة للتحديد والتدريب والنقل. ولكن مع هذه المعرفة كانت هناك معرفة أخرى متجذرة في ثقافة الشركة، وفي ثقافة العمل عند فرق العمل في الشركة، وتظل بعد العمل في رؤوس الأفراد. وهذه المعرفة هي المعرفة الضمنية التي لا يمكن وضعها بسهولة في أدلة وأنظمة العمل. كما أنها لا يمكن تحديدها بدقة وتعليمها أو تدريبها ونقلها، وإنما فقط يمكن تعلمها من خلال العمل والمعايشة والحوار والممارسة. إن المعرفة الصريحة هي خبرة الشركة المكتوبة في حين أن المعرفة الضمنية هي خبرة الشركة الحية والمجموعة الذهنية المتقاسمة (Shared Mindset). فكما أن المعرفة الصريحة هي أقرب للماضي في التذكر والصياغة والاستخدام، فإن المعرفة الضمنية هي الأقرب للمستقبل في التنشئة والابتكار وتكوين الجدارات الجديدة.

ولابد من الإشارة إلى أن هناك تصنيفات عديدة للمعرفة لأنها تمثل توسيعاً لهذين النوعين، ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى التصنيف المقدم حسب علامات الاستفهام الستة زائد معرفة 'ماذا لو'. ولا شك في أن قيمة المعرفة تكمن في استخدامها. لهذا فإن المعرفة بنوعها في الشركات بحاجة إلى إدارة متخصصة تأخذ على عاتقها القيام بعملية الحصول على المعرفة وإنتاجها وتوزيعها ونشرها وتحسينها، وكذلك إنشاء المعرفة الجديدة.

## جدول أنواع المعرفة

أنواع المعرفة	التوصيف
معرفة ماذا Know What	- موضوع المعرفة أي: إدارة المعرفة، الإنترنت، أنظمة، علوم الطبيعة، الاقتصاد.. إلخ
معرفة Know Who	- العلاقات، الشبكات، الصلات، المؤسسات، الأفراد، النشارك، الجمعيات، والنوادي.
معرفة كيف (الدراية الفنية) Know How	- المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث، التطوير، الاختيار، القيام بالعمل، عملية الابتكار، والعملية الإدارية.
معرفة لماذا Know Why	- عرض الأسباب (Rationale)، السياق، تخطيط الأعمال، الاستراتيجية، الأسباب، والتفسيرات.
معرفة أين Know Where	- الموقع، إلى أين، من أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط، والإبحار.
معرفة متى Know When	- في الوقت المحدد (JIT)، التوقيت، سرعة الأداء، التخطيط، الجدولة، السياق، الماضي، والمستقبل.
معرفة فيما لو Know If	- الحالة المحددة (JIC)، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف، المستقبلات، والموقفية.

المصدر:

J.Mason, (2005), From e-learning to e-Knowledge, in M. Rao (ed)- Knowledge Management Tools and Techniques, London: Elsevier, p307

وتشير نذلي شورسي Nazli Chourci (2007, pp.3-4) إلى أنه مع أوائل القرن الحادي والعشرين أضحت واضحاً للجميع أن الاقتصاد الكوني يتجه بصورة متزايدة إلى أن تحريكه يتم بواسطة المعرفة، وإذا كانت هناك خصائص تنافسيه للاقتصاد الدولي اليوم فإنه سيكون في السباق العالمي نحو المعرفة، وفي هذا الإطار يشتهر ونستون تشرشل بمقولته الشهيرة 'إن إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات العقول'.

ويشير بكري إلى أن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها. بما في ذلك بيئة التقنية الحديثة بشكلها العام، وبيئة تقنيات المعلومات على وجه الخصوص. بما يساهم في تطوير إمكانات الإنسان وتعزيز التنمية، ويسعى نحو بناء حياة كريمة" (بكري، ٤٢٦هـ ص ٥). ويقصد بدورة المعرفة العملية المستمرة التي تبدأ من الحصول على المعرفة حتى إعادة إنتاجها ثم الحصول على معرفة جديدة.

إن مجتمع المعرفة يعترف بالدور الحاسم للمعرفة في تشكيل ثروة المجتمع وتكريس رفاهيته، فلقد أصبح مجتمع المعرفة واقعاً، وليس خياراً تتبناه الأمم متى شاءت، وهذا ما جعل البشرية تتجه نحوه، فمن أهم خصائص القرن الحادي والعشرين ظهور هذه الثورة التقنية الجديدة المعتمدة على العقل البشري، ففي مجتمع المعرفة الذي انبثق عن هذه الثورة التقنية، يسود العقل البشري حيث يمثل طاقة متجددة لا تنضب، وهذه الثورة وهذه التحولات الاجتماعية لن تكون حكرًا على المجتمعات الغنيّة، بل بإمكان الدول الفقيرة والنامية أن تخوض غمار هذه التحولات شريطة أن تحسن بناء وتنمية واستثمار رأس مالها البشري (عبدالواحد ودياب، ٢٠٠٦م، ص ١٢٨-١٢٩).

ويوصف مجتمع المعرفة بأنه ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة الرشيدة (المنظمة العربية للتربية والثقافة، ٢٠٠٤م، ص ٣٦). وذلك بالاعتماد على ثلاثة أنشطة كبرى ضمن ما يعرف بمجتمع المعرفة، وهي مترابطة على شكل مراحل هي: الحصول على المعرفة، ونشر المعرفة، وإنتاج المعرفة، وهذه الأنشطة أو المراحل هي ذاتها التي أكد عليها بكري (٤٢٦هـ ص ٢-٣) عندما حاول تعريف مجتمع المعرفة، وسماها محطات دورة المعرفة، وهي :

- توليد المعرفة، إذ تبدأ من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوفرة وبين قدرات عقل الإنسان على التفكير والإبداع والابتكار، ففي إطار بيئة ملائمة تتولد معرفة جديدة.

- نشر المعرفة، وهذا يتطلب بنية تحتية تحقق عملية النشر المطلوبة، وإيصالها إلى كل من يمكن أن يستفيد منها بأساليب التعليم والتدريب المختلفة، ليظهر أثرها الكلي في الناتج الإجمالي للمجتمع.
- استخدام المعرفة، وتحويلها إلى سلع وخدمات. وفي الواقع أن قوة المعرفة تأتي من استخدامها وتوظيفها في شؤون الحياة.

وتغذي محطات دورة المعرفة بعضها مع بعض، فنشر المعرفة واستخدامها يؤديان إلى ظهور مصادر جديدة لتوليدها، والمعرفة المتولدة تتطلب الأمر نشرها والاستفادة منها.

إن ما نلمسه من تطوّرها في المجتمعات نتيجة للفكر الإنساني المتراكم وحسن توظيفه لخدمة الاحتياجات الإنسانية، إلى جانب ما ندركه من تطورات متزايدة في تقنيات المعلومات والاتصال وغيرها من تقنيات، وما أدى إليه كلّ ذلك من نمو كبير في العلوم والمعارف وتداخل بينها إلى جانب الانتقال والانسياب السريع لتلك المعارف داخل المجتمعات، فإننا يمكن أن نثق بأن نتائج تنامي وإعمال هذا الفكر يبشّر بنقلات نوعية بالمجتمعات والدول والعالم أجمع، بل إن المجتمعات تتجّه بصورة متزايدة في إطار ذلك الاتجاه الساعي إلى ترسيخ الاعتماد على المعرفة وتأكيد دورها المحوري في بناء وتنمية الثروات وتحقيق التقدّم والرفاهية، وفي إطار هذه القناعات تعمل الدول على توفير كافة المتطلبات من ثقافة وبنى خنّية وتمويل وأفراد (مع إعدادهم وتنميتهم المستمرة للتحوّل إلى موارد بشرية معرفية)، ولا شك أن ذلك هو الطريق للتحوّل إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة.

### أبعاد مجتمع المعرفة :

ونقلا عن محيا المطيري (٤٢٨هـ ٢٠٠٧ م، ص ٥٩-٦١) ترتبط المعرفة بشكل وثيق بالبنية الاجتماعية، وبشكل يجعل (البنية المعرفية) عنصراً فاعلاً وحيوياً يؤثر في البنية الاجتماعية بالقدر نفسه الذي تؤثر فيه، وعلى هذا فإن للمعرفة بعداً اجتماعياً



يؤثر في البنية الاجتماعية التي انبثقت عنها المعرفة " (معتوق، ١٩٩١م، ص ٢٤). وكما ازدادت عمليات إنتاج المعرفة زادت فعاليتها تأثيرها على البنى الاجتماعية ومساهماتها في التنمية.

ولتأكيد هذه العلاقة، وطبيعتها المؤثرة يشير معتوق إلى أن 'البنية الاجتماعية ذات التركيب الدقيق والتوازن الداخلي المكتسب تعكس نفسها في بنية معرفية يتابع تركيبها على الأرض بتركيب آخر نظري في أذهان البشر" وهو ليس انعكاساً ميكانيكياً، أي ليس انعكاساً طبق الأصل، بل هو انعكاس جدلي يؤدي إلى تأثير متبادل عبر عملية الوعي الإنساني المتطورة جداً، وعلى هذا فإن البنية المعرفية مرفق دائم للبنية الاجتماعية، وحيثما تكون الأولى تشكل حتماً الثانية" (معتوق، ١٩٩١م، ص ٢٤).

ويتضمن مجتمع المعرفة أبعاداً كثيرة، تتخللها المعرفة ليس كنشاط واحد من نشاطات المجتمع فقط، لكن كنشاط حاكم يتخلل كل المناشط الأخرى ويؤثر فيها، ويمكن تحديد أبعاد مجتمع المعرفة فيما يلي :

١. **البعد الاقتصادي:** إذ تعتبر المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسة والمصدر الأساسي للقيمة المضافة، وخلق فرص عمل، وترشيد الاقتصاد، والمجتمع الذي يستخدم المعلومة إنتاجاً وتوظيفاً هو الذي يستطيع المنافسة.

٢. **البعد التكنولوجي:** ويعني مجتمع المعرفة انتشار وسيادة تقنيات المعلومات وتطبيقاتها، والعناية بمتابعة كل جديد فيها، وتطويرها وجعلها في متناول الجميع من خلال بنية تحتية ضخمة تتمثل في شبكات إيصال المعرفة، ووسائل تخزينها وتشفيرها وتداولها.

٣. **البعد الاجتماعي:** ويعني زيادة الثقافة المعلوماتية، والترابط عبر الوسائل المختلفة، وزيادة مستوى الوعي التقني المعلوماتي ودوره في التغيير الاجتماعي، وأهمية المعلومات والمعرفة ودورها في حياة الإنسان.

٤. **البعد الثقافي:** إذ يسعى مجتمع المعرفة إلى إعطاء " قيمة " وأهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة، والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع، والعدالة في توزيع العلم والمعرفة بين فئات المجتمع، كما يعني نشر الثقافة في الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات والمجتمع بأسره، بمعنى إيجاد السياق الثقافي المواتي للتعامل مع المعرفة.

ويتضح من خلال تلك الأبعاد مدى تأثير المعرفة العميق على أنشطة المجتمع، كما يتضح مدى الترابط والتفاعل بين مختلف الأبعاد، والانعكاسات التي تحدثها عملية التفاعل والتي تشكل الفارق بين المجتمعات، فبعضها يشهد تفاعلاً قوياً يعكس مدى تقدمها على صعيد التحول نحو مجتمع المعرفة، فيما يشهد بعضها الآخر تفاعلاً بدرجة أقل.

وفي الواقع تشكل هذه المرحلة من التحولات نقلة نوعية في تطوّر المجتمعات البشرية لما أحدثته، وما سوف يحدثه من تغييرات، ربما تكون جذرية على مستقبل الاقتصاد العالمي وعلى الثقافات الإنسانية قاطبة، ومع أن آفاق هذه الثورة يصعب وصفها بصورة دقيقة، إلا أن غالبية مشاريع الاستشراف المستقبلية المنجزة تنبئ بحدوث تغييرات عميقة وهائلة في أنماط الحياة وأساليب الإنتاج وشبكة العلاقات الاجتماعية والتركيبات الطبقيّة حيث أنها باتت تُرسي قواعد وأسس حضارة إنسانية جديدة (Toffler, 1990).

وفي هذا الإطار يتعيّن على الدول النامية والساعية نحو التقدّم أن تخرص على هندسة عملية التحوّل إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة، وأن يتم ذلك بوضع خطط إستراتيجية تستوعب عملية تحقيق التكامل بين مختلف المتطلبات والأبعاد للنجاح في توفير وتنمية كافة الموارد البشرية والمادية والمالية والتنظيمية وغيرها. ولا شك أن النجاح في ذلك المسعى وبصورة خاصة النجاح في إعداد وتنمية رأس المال البشري الفكري يمثّل الركن الأساس لبناء مجتمعات المعرفة إلى جانب تحوّل المؤسسات في مختلف فروع النشاط وخاصة الجامعات إلى مؤسسات تقوم على المعرفة، وهذا يقود إلى التحوّل إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة.

## (٢-١) اقتصاد المعرفة.

يذكر البعض أن اقتصاد المعرفة يشار إليه بالاقتصاد العالمي الجديد، فقد أدركت المنظمات أهمية إدارة المعرفة في زيادة قدرة المنظمة على تكوين الثروة وتحسين مركزها المالي. وبالتالي زيادة إنتاجيتها وقدراتها التنافسية، ولم يقتصر هذا التوجّه والمفهوم على المنظمات والمؤسسات فقط، ولكن شمل الدول أيضاً، وأصبح التركيز في إطار الاقتصاد المعرفي على الموجودات الفكرية غير الملموسة، وهو بذلك يختلف عن الموجودات التقليدية المادية التي اعتمدت عليها الاقتصاديات في السابق، ولا يمكن التقليل من أهمية الموجودات التقليدية المادية وضرورة تواجدها، ولكن يجب أن يكون هذا التواجد في إطار تزايد أهمية الموجودات الفكرية غير الملموسة بصورة تتجاوز الموجودات التقليدية.

ويعتبر الاقتصاد المبني على المعرفة أحد الفروع الجديدة للعلوم الاقتصادية، الذي ظهر حديثاً في العقد الأخير من القرن العشرين، وهو يقوم على فهم جديد أكثر وعمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطوير الأنشطة الاقتصادية وإحداث التنمية في المجتمعات. وقد اعتمد في ظهوره بشكل أساسي على مجموعة من العوامل المتضافرة التي تشكل في مجملها بيئة ملائمة، أعلنت من شأن هذه المعرفة، ومن بين تلك العوامل: (التطور في تقنيات المعلومات، وثورة الاتصالات، وجهود البحث، والتطوير) وقد قدّمت تلك العوامل عامل المعرفة كمورد اقتصادي يحظى بالأهمية والأولوية (المطيري، ٤٢٨هـ - ٢٠٠٨م، ص ٧٦). وقد أحدث ذلك تبديلاً حتى في مفهوم الاقتصاد، إذ أصبح يعتمد على مقاربات جديدة، ومداخل مختلفة عن ذي قبل، فالاقتصاديات اليوم - نظم المعرفة الجديدة - تتطلب التكيف السريع والتفاعل الخلاق بدلاً من اعتماد (الانغلاق) في النظم التقليدية لإحداث التوازن المطلوب، ويمتاز هذا النوع من الاقتصاد بما يلي (المطيري، ٤٢٨هـ - ٢٠٠٨م ص ٧٧):

١- مرونة عالية ومقدرة فائقة على التطويع وعلى التكيف مع التغيرات والمستجدات.

٢- القدرة الفائقة على التجدد والتطور والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات .

٣- القدرة على الابتكار وإيجاد منتجات فكرية معرفية جديدة وتوليدها.

٤- مجال خلق القيمة المضافة .

٥- لا حواجز للدخول إليه.

٦- الذكاء والقدرة الإبداعية والخيال والوعي.

وهناك مجموعة من الخصائص التي ميزت الاقتصاد فصبغته بخصائص وصفات جعلتنا نطلق عليه اقتصاد المعرفة، حيث يتميز بالخصائص التالية (فاروق، ٢٠٠٤م، ص ٩-١٠):

١- إنه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم، بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن استمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.

٢- إنه اقتصاد تنقلص فيه أهمية وتأثير الموقع location من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا، وأساليب الأسواق الرأسية أي عبر الوسائل الالكترونية والشبكات الالكترونية بما يغير المفهوم التقليدي للأسواق .

٣- إنه اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية، والقيود الجمركية، وغير الجمركية من جانب دولة وطنية بصورة منفردة، فالمعرفة والمعلومات قد زاد الطلب على منتجاتها، وبالمقابل قُلصت القيود الجمركية وغير الجمركية.

٤- إن أسعار المنتجات التي تتضمن كثافة أعلى للمعرفة تنخفض أسعارها عن تلك التي لا تستخدم كثافة معرفية، أو لا تستخدمها على الإطلاق.

٥- إن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تدخل

في حيز التشغيل ونظم الإنتاج، وبالمقابل فإن قيمتها تصبح صفراً حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها.

- ٦- إن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري
- ٧- إنه اقتصاد يمنح مكاناً مركزياً لنظم التعليم والتدريب، لكي تتوائم خبرات العمالة مع اقتصاد المعرفة - وهذا يتطلب أساليب جديدة في التفكير وفي صنع السياسات الاقتصادية.
- وقد تم إضافة مجموعة أخرى من الخصائص والصفات توضيح قدرات هذا الاقتصاد، وهي كما يلي (جوده، ٢٠٠٤م، ص ٣-٥):

- (١) المرونة والقدرة العالية على التطويع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية المتسارعة والمتكاثفة.
- (٢) القدرة العالية على التجدد والتطور والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تسعى إلى الاندماج فيه.
- (٣) القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جيدة، مما يساعد على خلق وإيجاد المنتجات الأكثر إشباعاً وإقناعاً للمستهلك والموزع.
- (٤) تعدد مجالات خلق القيمة المضافة، وتنوعها وتجديدها وتدفعها.
- (٥) لا توجد فواصل زمنية أو عقبات تقليدية أمام التعامل معه، فهو اقتصاد مفتوح، وكل متطلباته معرفة عقلية وإدارة تشغيلية ووعي كامل بأبعاد وجوانب هذا الاقتصاد .
- (٦) ارتباطه بالذكاء والقدرة الابتكارية والخيال والوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والخلق والمبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل وأحسن وتفصيل ذلك كله بإنتاج حجم أكبر وأكثر جودة في الأداء وأفضل في إتاحة وتحقيق الإشباع.

وكما حُددت جودة مجموعة من المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لبناء اقتصاد المعرفة تتمثل فيما يلي (جوده، ٢٠٠٤م، ص ٣-٥) :

١- تجهيز بنية تحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات لبناء مجتمع المعلومات كخطوة أولية أساسية .

٢- تطوير القوانين والأنظمة السائدة لتناسب مع متطلبات بناء اقتصاد المعرفة، والتي تعد الشفافية من أهم ركائزها.

٣- تفعيل المرافق والإدارات لجميع منظومات المجتمع والتي منها منظومتنا الاقتصاد والتعليم .

٤- إعادة هيكلة الإنفاق العام لترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة بدءاً من مرحلة ما قبل المدرسة ووصولاً إلى التعليم الجامعي وانتهاءً بمنظومة البحث العلمي والتطوير، إذ إن بناء ودعم اقتصاد المعرفة يتطلب إجراء تغييرات جذرية في منظومة التعليم بحيث تتحول من تعليم يغطي حقبة معينة من حياة الفرد إلى تعليم مستمر مدى الحياة.

٥- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة التي أصبحت أهم عناصر الإنتاج.

٦- إن إدراك المستثمرين والشركات لأهمية اقتصاد المعرفة جعل الشركات متعددة الجنسيات - كما هو مشاهد - تساهم في تمويل جزء هام من استثماراتها للبحث والابتكار.

٧- اكتساب المعرفة العالمية، وتطوير المعرفة المحلية - بما يعني تطويع المعرفة المستوردة بإيجاد المعرفة التي لا يمكن الحصول عليها على الصعيد الدولي.

٨- بناء منظومة فعّالة للعلم والتقنية تعكس الأهمية الحيوية لمكونات وعناصر

هذه المنظومة في تحقيق التنمية البشرية وبناء اقتصاد المعرفة.

٩- خلق مؤسسات مصممة على فكرة التغيير، ما يتطلب رؤية خاصة عند تصميم المؤسسة على نحو يحقّز على إطلاق التغيير، على أن يكون ذلك ضمن إستراتيجية متكاملة.

وفي إطار الإدراك والاهتمام على المستوى الإسلامي والدولي بأهمية بناء مجتمعات واقتصاديات المعرفة أصدرت المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (٢٠٠٩م) إعلان تونس حول بناء اقتصاديات المعرفة حيث يتضمن التوصيات التالية :

١- أهمية مراجعة الاستراتيجيات التنموية للدول العربية والإسلامية من أجل الاستفادة من سياسات التغيير ومشاريع الابتكار وخطط التجديد المرتبطة بالانتقال نحو اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال تقديم الدعم الفني وإعداد المواد المرجعية وتوفير المشورة لهذه الدول.

٢- السعي إلى بلورة مبادرة شاملة من حيث المحتوى والشكل تأخذ في اعتبارها السياق والثقافة والظروف المحلية، خاصة في مجال تعميق مجال التصنيع وتوسيع نطاقه من خلال البناء التدريجي لقدرات الابتكار والزيادة في عدد المهارات والكفاءات العالية، وكذلك في ميادين الخدمات والوسائل اللوجستية التي يحتاج إليها قطاع الأعمال وتطوير أشكال متعددة في عالم الابتكار سواء كان ابتكارا في مجال المنتجات أو الخدمات أو العمليات التجارية.

٣- العمل على تبادل أفضل للممارسات واستخلاص الدروس والعبر من التجارب الناجحة في مجال اقتصاد المعرفة والتي تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للدول الراغبة في إطلاق مبادرات منظمة من أجل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

٤- ضرورة التزام القيادات على أعلى مستوياتها، وفي المجالات المعنية باقتصاد

المعرفة بترسيخ الإرادة القوية وإبراز الرؤية الجريئة وتعزيز الركائز الأربع لاقتصاد المعرفة: البيئة المشجعة لعالم الأعمال، والابتكار، والتربية، وتقنيات المعلومات والاتصال والإطار الاقتصادي والمؤسسي، مع ربط هذه العناصر كلها ببناء الثقة وتقوية اللحمة الاجتماعية حول مبادرات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

٥- **ضرورة** اعتماد سياسة إدماجية للموارد والثروات الطبيعية المتوفرة في الدول العربية والإسلامية في مسارات الانتقال من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة، من خلال إعداد بنية أساسية متكاملة ومهيئة لاحتضان اقتصاد معرفي قوي.

٦- **العمل** على تأسيس شبكة تنسيقية من الخبراء المتخصصين والمسؤولين الفنيين، لتبادل الخبرات والتجارب ولتابعة الجهود الوطنية وتشجيع المبادرات الإقليمية والتعريف بالتوجهات الدولية في مجال اقتصاد المعرفة، والمشاركة عند الحاجة في تصميم وتنفيذ وتقوم الأنشطة والمشاريع ذات الصلة.

٧- **الدعوة** إلى تنظيم زيارات دراسية وتشاورية بين الدول العربية والإسلامية لوضع خرائط خاصة بهذه الدول من أجل مساعدة اقتصادياتها على تحقيق النقلة المرجوة إلى اقتصاد المعرفة.

٨- **ضرورة** الوعي بأهمية البحث العلمي والتجديد التكنولوجي في إرساء اقتصاديات المعرفة في الدول العربية والإسلامية، والدعوة إلى الرفع من نسبة النفقات المخصصة للبحث والتطوير، وتعزيز الشراكة في هذا الشأن بين القطاع العام والقطاع الخاص، ومزيد العناية بإعداد الكفاءات والمهارات القادرة على الإضافة والإفادة.

٩- **وضع** الآليات المناسبة لتعزيز التعاون والشراكة وتفعيل دور مؤسسات القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني وتنسيق مساهمات المنظمات الإقليمية والدولية المختصة، وذلك وفق رؤى فعالة ومنسجمة ومندمجة، تستجيب للأولويات الملحة وتأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات في المجتمعات المعنية.



١٠ - **الدعوة** إلى عقد مؤتمر قمة عالمي حول اقتصاد المعرفة. وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة واعتماد الخطط الكفيلة بضمان الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

وحالياً تتزايد أعداد الأفراد والجهات في العالم من أدركوا قيمة وأهمية الابتكار للاقتصاد. فمنذ حوالي قرن من الزمان عرّف د. شومبيتر Dr. Schumpeter كلمة "الابتكار" "innovation" على أنها انصهار أو اندماج جديد أو أنها "تدمير إبداعي" "creative destruction". وحديثاً تعمل الولايات المتحدة الأمريكية على إصدار تشريع لتنميته والترويج للابتكار اعتماداً على دراسات قامت بها في عام ٢٠٠٤م بواسطة وحدة المبادرات الوطنية للابتكار (National Innovation Initiative, 2004). في عام ٢٠٠٥م بواسطة الأكاديمية الوطنية للعلوم (National Academy of Science, 2005). وكذلك إعلان الاتحاد الأوربي في مدينة لشبونة الأسبانية (Lisbon European Council, 2000). حيث تم التركيز أيضاً على أهمية الابتكار. وإضافة إلى ذلك قامت حديثاً بعض الدول الأوربية. وخاصة المملكة المتحدة وفرنسا - بإعادة تحديث منظماتها الحكومية من أجل بناء منظمة متخصصة أو مكتب خاص بالابتكار. وتمشياً مع ذلك أدركت الحكومة اليابانية أهمية الابتكار وضرورة التشجيع عليه والترويج لدورة الحيوي كأحد الدعامات الأساسية لأجندة الحكومة وذلك في عام ٢٠٠٦م - وعليه فقد أنشأت منصباً وزارياً جديداً خصيصاً لسياسات الابتكار (Sumita, 2008, p. 208).

ونقلاً عن صلاح الدين الكبيسي (٢٠٠٥م، ص ١٣) يشير راستوجي Rastogi

(2000 , p.39) إلى أنه في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة مثل المفاهيم (Concepts)، والروابط (Connections) والجدارات (Competencies) والسماة (3Cs) • أكثر أهمية لنجاح العمل من الموجودات الملموسة مادياً، مثل الوفرة والحجم، وأن ما يميز الاقتصاد المعرفي هو ظهور المنظمات المعتمدة على المعرفة (KBO) Knowledge Based Organization التي تشغل صناع المعرفة، وتمتاز بثلاثة أبعاد:

**البعد الأول:** الكفاءة المتميزة في ضوء كيفية إظهار وقياس اللاملموسية لخدماتها.

ويتم الاعتماد على هذه المنظمات لتوفير الحلول الإبداعية لمشكلات العميل أو الزبون. ومن هنا يتم التعاقد معها، ومثالها الشركات الاستشارية ووكالات الإعلان ومستشارو الإدارة.

**البعد الثاني:** خصوصية سوق العمل، حيث تعتمد منظمات المعرفة (KBO) على أسواق العمل غير المهيكلة على نحو كبير، والتي تنظم اكتساب المهارات للداخلين الجدد على يد المؤسسات المهنية.

**البعد الثالث:** هو السياق التنظيمي، والذي يؤثر فيه المدى الذي تتمكن فيه منظمات المعرفة (KBO) من العمل في السوق الدولية، أو تنفيذ بالمستوى القومي أو المحلي.

ومن أهم متطلبات قيام الاقتصاد المعرفي المتنامي ما يلي :

- ١- إعداد رأس المال المعرفي وتنميته.
- ٢- الإدارة الفعالة للمعرفة والاستثمار فيها .
- ٣- تقنيات المعلومات والاتصال.
- ٤- منظمات مجتمع واقتصاد المعرفة (المنظمات القائمة على التعلّم) Learning Organization .
- ٥- الانفتاح الاقتصادي العالمي.

ومن جهة أخرى تشير تاكايوكي سوميتا (Takayuki (208-pp.206, 2008) Sumita إلى أنه قد أدت عولمة الأنشطة الاقتصادية إلى الزيادة في سرعة المنافسة خارج الحدود بين الشركات والجامعات والحكومات حيث تهدف إلى تحقيق بيئة أعمال أفضل، وبصورة خاصة فإن انطلاق الدول النامية والأكثر توجّها نحو التنمية والتقدم - حيث تكون تكلفة الإنتاج منخفضة بشكل كبير - قد أدى إلى توليد تأثير كبير على الموقف الخاص بالمنافسة العالمية إلى الدرجة التي أدت إلى عدم تحمّل الشركات

في الدول المتقدمة بما فيها الشركات اليابانية تلك المنافسة القائمة على السعر أو التكلفة أكثر من ذلك، وبصورة خاصة السلع الأساسية التي تساعد في إنشاء وظيفة محددة دون أي سمات أو خصائص تميّزها .

إن التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة يتم نموه بسرعة كبيرة نتيجة للتكلفة المنخفضة، وسرعة التغيير العالمية، والنقل الضخم للمعرفة، والذي تحقق بتمكين ودعم التطورات غير المسبوقة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات ICTs. وبصورة خاصة بعد مرور العقود الأخيرة من القرن العشرين. والحقيقة أن التقارير قد أظهرت أن حجم الأصول غير الملموسة بالولايات المتحدة الأمريكية بلغت تقريباً (٧٠٪) في أواخر التسعينات (Government of Japan , 2004) ، وهذا يمثّل أحد الأدلة على نمو الاقتصاد المعرفي. وفي ذات الوقت تصبح المعرفة متقدمة في وقت قصير مقارنة بما سبق، ويرجع ذلك أساساً إلى التطورات في تقنيات المعلومات.

إن أكثر التغييرات أهميّة في الاقتصاد المعرفي تكمن في التحول في مجال القيمة، فبينما تتزايد بصورة كبيرة قدرات دول عديدة بما فيها الاقتصاديات الناهضة في توفير وتوريد مختلف الاحتياجات، فإنه يتولّد الرضا لدى العملاء ليس من المنتج أو الخدمة المقدّمة في حد ذاتها، ولكن يتولّد ذلك من القيمة الإجمالية الناتجة، طالما تتوافق هذه القيمة مع رؤيتهم لمفهوم القيمة المبذولة، وما يتم دفعه فيها لهذا المنتج أو هذه الخدمة.

وحيث إن الأصول التي تنبع منها القيمة تتمثل في المعرفة أو الحكمة wisdom الخاصة بتلك المادة ذات الطبيعة الخاصة لكل مورّد ، فإن الاقتصاد القائم على المعرفة ونتيجة لهذا التغيير في الاقتصاد الحديث تلعب الأصول غير الملموسة والحكمة دوراً أكثر أهمية من الأصول المادية الملموسة، وللاستجابة والتفاعل مع هذا الواقع فإن الشركات تحتاج الآن أن تكون أكثر مراجعة لإدراك الأهمية الحيوية للمعرفة والحكمة، وأن تعطي الأولوية لعملائها بأن تتفاعل بكل إيجابية لوجهة نظر العميل الخاصة بالتوجّه نحو رغبات العميل وما ينشأ عن ذلك من معرفة مستجدة customer•oriented من أجل

أن تكون أكثر تنافسيّة في الاقتصاد المعرفي.

وفي إطار تلك التّحوّلات فإنّه يمكن القول إن القدرة على التميّز بواسطة الاستفادة القصوى من المعرفة والحكمة تُحدّد مصير الشركة أو البلد. وبصورة أكثر تحديداً فإنّه أصبح من الأهمية بمكان الاستمرار في توليد معارف وحكمة أكثر فعالية والتوصل إليها عن طريق تحوّل وتفعليل ما هو موجود منها. ومع الاستفادة من الحكمة والمعرفة الخارجية، وذلك لما لدى العملاء منها. مع مراعاة المواقف المتغيرة التي يؤدي فيها فيضان المعلومات الحالي في العالم إلى أن تتقدم المعارف بشكل أسرع .

ومع تزايد قوة وحدّة العولمة والوصول إلى اقتصاديات معرفة حقيقية، فإن الإبداع والابتكار تتزايد الحاجة لهما أكثر وأكثر. بشكل أساسي من أجل تحقيق الأرباح والنمو أو التوسع من الناحية الاقتصادية للشركات، وأحد الشروط الأساسية لبلوغ الابتكار هو القدرة على إحداث التميّز وتقديم ما هو جديد. والشرط الأساسي الآخر لتحقيق ذلك هو وجود الإدارة الواعية للنجاح في إنتاج منتجات وخدمات للوفاء بالاحتياجات المتوقعة بالأسواق. وحيث إن أصول التميّز تقيم ما هو جديد ومبتكر يرتكز على تراكم الأصول الفكرية، فإنّه يصبح وجود إدارة جيدة للأصول غير الملموسة أو الأصول الفكرية intellectual assets based management (IAbM) مطلباً أساسياً لتحقيق الابتكار من خلال الإدارة الفعّالة لتلك الأصول أو الموارد.

إن المعرفة والمهارات الإنسانية وخاصة الفكرية منها تمثل الموارد والأصول غير الملموسة، وهي أكثر الموارد أهمية وأعلىها قيمة في المنظمات، فالأصول غير الملموسة ممثلة في المعرفة والمهارات المرتبطة بها هي التي تدفع وتحرك المنظمات لاتخاذ أكثر القرارات المرتبطة بها، وهي التي تدفع وتحرك المنظمات لاتخاذ أكثر القرارات منطقيّة وأهميّة. ويجب أن ندرك أن مجرد توافر المعرفة هو أمر غير كاف، فالخطوة الهامة والدرجة تكمن في حسن توظيف واستخدام المعرفة لزيادة القدرة على تحقيق الأهداف (Sharma, 2008,p.2).

وفي بيئة أعمال ذات طبيعة متغيرة، يكون من الضروري للشركة لاستدامة الحفاظ على نموها وتوسع أعمالها أن توجد لديها القدرة على توليد وتقديم ابتكارات جديدة، وهذا يتكوّن أو يتطلب وجود - أولاً: القدرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميّزة ومختلفة عن غيرها.

وثانياً: القدرة أو الإمكانية على تحقيق قبول العملاء لتلك المنتجات والخدمات للدرجة التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير أساسي في النظام المعمول به.

وفي إطار العولة في النظام الاقتصاد العالمي، فإن المنتج أو المورد الذي ينتج سلعة أو خدمة بتكلفة محدودة بالنسبة إلى غيره في العالم يمكنه أن يحصل على حصة أكبر في السوق العالمي، وخاصة في مجال الخامات الأساسية بدون أي اختلاف أو تميّز في المنتجات. وفي هذا السياق، تتجه الشركات للعمل بتحدّي وإصرار للحصول على حصة أكبر في السوق وذلك للحفاظ على استمرارية الأعمال، وتقوم ببيع المنتجات حتى في حال تحقيقها ربحاً محدوداً أو في بعض الأحيان بتحقيق خسارة، ولكن لا شك أنه في مثل هذه المواقف فإن مثل هذه الشركات لن تستطيع الاستمرار في التواجد بالأسواق طويلاً.

ومن أجل أن تحافظ الشركة على استدامة الأرباح، مما يساعد على النمو المستدام للاقتصاد ككل، فإنه يكون من الحتمي تقديم منتجات مختلفة ومتميّزة من السلع والخدمات بحيث لا يمكن للآخرين محاكاتها، وفي الوقت ذاته يحصل العملاء على القيمة الكامنة في تلك السلع أو الخدمات، ويكون لديهم الاستعداد لدفع ثمن أعلى في مقابلها. وفي هذه الحال فإن القدرة والإمكانات الكامنة للابتكار تحد مستقبل الشركة، كما أن ذلك أيضاً يمثل نفس الحالة بالنسبة للدولة ككل .

ويود الكاتب أن يوضّح أهمية أن يتم أولاً الارتقاء بثقافة المجتمع فيما يتعلق بالفكر الخاص بمجتمعات المعرفة واقتصادياتها، وأن يتم الاهتمام بتطوير البنى التحتية والأساسية الاقتصادية مع تدعيم كافة الجهود في مجالات الإبداع والابتكار من خلال

البحث العلمي الجاد وذلك تحت إشراف الإدارة والقيادة الفعالة، وتتم هذه الجهود في إطار إدراك طبيعة العالم الحالي الذي تسود فيه العولمة حيث تلقى بأبعادها على المستويات المحلية والعالمية. ولا شك أن البحث العلمي ونواتجه من الابتكارات التي تتولد عنه وهو ما نطلق عليه الأصول الفكرية أو الأصول غير الملموسة هي التي يجب حمايتها وحسن توظيفها وتعظيم العائد منها، ويتم ذلك بفعالية أكثر في ظل اقتصاديات المعرفة.

### (٣-١) إدارة المعرفة بالمنظمات.

لقد أصبح مصطلح مجتمع المعرفة وغيره من المصطلحات والمفاهيم مثل (ثورة المعرفة، ومجتمع المعلومات، ومجتمع الحاسوب، ومجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع ما بعد الحداثة، ومجتمع اقتصاد المعرفة، والمجتمع الرقمي وغيرها من المصطلحات) المميز الرئيس لحقبة تاريخية مهمة من تاريخ البشرية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٤م، ص ٣٥). وأصبح من المحقق أن ثمة تلازماً بين المعرفة اكتساباً وإنتاجاً وتوظيفاً، وبين التنمية الإنسانية في جميع ميادينها (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣م، ص ٣٧). ولا شك أن هذا يؤكد على أهمية الكفاءة والفعالية في إدارة المعرفة حتى تتحقق منها المزايا المستهدفة تحقيقها بالمنظمات والمؤسسات وعلى المستوى الوطني ككل.

والمعرفة في ظل هذا العقد أصبحت المورد الأساسي لإنشاء الثروة ومصدراً أساسياً في خلق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدمي على حد سواء. ولذا فإن إدارة المعرفة تعد في ظل الاقتصاد المعاصر ذات أثر فعال في حركة النمو والنهوض الذي تنشده المنظمات أو الدول السائرة في ركب التطور والتحديث، وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر. فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعد في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

إن إنتاج المعرفة أو الحصول عليها ليس نهاية الطريق، فأولاً يجب تنمية الرغبة في التعلّم المستمر لاكتساب المهارات اللازمة لإنتاج المعرفة مع استقطاب رأس المال الفكري من العاملين المميزين في البحث العلمي والتفكير، وبلي ذلك إنتاج المعرفة، وتأتي أهم الخطوات عند تحويل المعرفة إلى منتجات أو منح حق الاستخدام المؤقت أو بيع المعرفة إلى جهات أخرى لتطبيقها واستخدامها فيما ينفع، وبذلك تتحقق المنافع للمنظمة بل للدولة من الناحية الاقتصادية، فأهم جانب هو التطبيق والتحوّل إلى منتجات ذات فائدة بدلاً من أن تظل المعرفة حبيسة مخازن المعلومات .

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة من خلال الدور الذي تضطلع به في تحقيق متطلبات النهوض التنموي خصوصاً في المجتمعات النامية، فالدول المتقدّمة تشكل المعرفة لديهم أهمية كبيرة في تكوين الناجح القومي الإجمالي، سيما وأن التطورات الإنسانية المعاصرة تركز بشكل كبير على اعتماد المعرفة سبباً للنهوض الحضاري والتقدّم التكنولوجي الكبير الذي أصبح الآن من السمات البارزة التي تتحلى بها البلدان المتقدّمة عموماً، وما لا شك فيه أن الفيلسوف الشهير فرانسيس بيكون في القرن السادس عشر أشار إلى أن المعرفة قوة Knowledge is power. وقد أشار إلى هذه الحقيقة القرآن المجيد في قوله الكريم: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [البقرة: ٢٦٩]. وبالتمعّن جلياً بهذه الآية الكريمة يتضح بجلاء أن الحكمة نتاج طبيعي للتراكم المعرفي، وأن طبيعة الحكمة من شأنها خلق كل آفاق وبواعث التقدّم والتطور المستهدف للفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء، ومن هنا يظهر بوضوح أن المعرفة تشكل الحصيصة الإنسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة بتطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الأهداف المراد إنجازها (حمود، ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م، ص ٥٣).

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ٤٢-٤٣):

١. تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

٢. تُعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  ٣. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
  ٤. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  ٥. تُعد إدارة المعرفة أداة للتواصل بين النقاط الفاعلة في المنظمة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  ٦. تُعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
  ٧. تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
  ٨. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات متجددة.
  ٩. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
  ١٠. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- فالمعرفة تستمر في جوهر وصميم لب الحضارة الإنسانية، فعلى مدار القرون بذل الإنسان



الجهد لبناء نظم تُمكن من تحويل ما يتم التوصل إليه من معرفة إلى أصول ملموسة ذات نفع للإنسان مع إدارة تلك المعرفة بشكل جيد. وقد حرص الإنسان على تسجيل المعرفة الموروثة والمعرفة المكتسبة والمستحدثة سواء ما كان يتم نقشاً على الأحجار في الحضارات السابقة، أو ما يتم حالياً على صفحات الكتب، وقد يكون مصطلح إدارة المعرفة حديثاً نسبياً من حيث التداول إلا أن ممارسة مضمونه كانت تتم بشكل أو بآخر. وقد تزايدت الحاجة والطلب على إدارة المعرفة مع تزايد التقدم في عمليات اكتساب وإنتاج المعرفة، ولم تعد المعرفة مقتصرة على قلة من العلماء والباحثين، فقد أدى تزايد المشكلات والتعقيدات البيئية - سواء في مجالات الحياة عامة أو في مجالات الأعمال - إلى إذكاء الحاجة إلى بناء نظم لإدارة المعرفة بشكل أفضل (Sharma, 2008, p.v). كما يشير شارما (2008, pp.1-2) Sharma إلى أنه في هذا العصر تقود المعرفة النمو الاقتصادي، وقد حدثت تغييرات في اتجاهات كل من الأكاديميين والعاملين في مجال الأعمال تجاه العناصر الأساسية المحركة والمولدة للمعرفة، فقد كان الاعتماد الأساسي مسبقاً على العناصر المادية مثلة في الآلات وتقنيات الإنتاج، أما حالياً فقد تحول الاتجاه في كافة أنواع التنظيمات سواء أكانت أكاديمية أو تجارية أو صناعية أو غيرها إلى تفهيم الإمكانيات الكامنة في المعرفة التي تبقى غير مستغلة *untapped* في إطار الموارد أو الأصول غير الميكانيكية أو الأصول غير الملموسة في المنظمة، بل إنه أكثر من ذلك فعندما تنتقل أو تتحول المنظمات إلى النظم التي تعتمد على المعرفة فإنها تستطيع أن تستخدم عمليات إدارة المعرفة لزيادة فعاليتها وتنافسيتها.

#### أهداف إدارة المعرفة وأسباب الإهتمام بها :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ص ٤٣-٤٤) :

١. الحصول على المعرفة من مصادرها ومخازنها وإعادة استعمالها.
٢. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
٣. خلق البنية التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

٤. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  ٥. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  ٦. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  ٧. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
  ٨. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة). وتعمل كشبكة للأنشطة. حيث تساهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
  ٩. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان. وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
  ١٠. تهدف إلى الإبداع والتصميم الهادف والتكيف لمواجهة الاضطراب والتعقيد البيئي وزيادة الوعي في التنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  ١١. أرتفاع القيمة للأعمال من خلال حسن التخطيط لها والجودة في العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- إن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابةً لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ٥٣-٥٥):

١. تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. العولة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
٣. للموسمية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفاافية أكبر.
٤. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
٥. تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها.
٦. تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية والتأثيرات بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
٧. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
٨. اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

٩. التغيير الواسع والسريع في أذواق وإتجاهات العميل أو الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

١٠. اتساع المجالات التي نُجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

إن إدارة المعرفة التي تتزايد أهميتها في الشركات عموماً وبشكل خاص في الشركات القائمة على المعرفة، تضطلع بوظائف ومهام عديدة لا بد من تحديثها تحديداً دقيقاً يمكنها من تنظيم جهودها وتوجيهها لتحسين الأداء في تأدية هذه الوظائف والمهام وبالتالي يمكنها من تحقيق أهداف الشركة ونتائج الأعمال المرجوة. ويمكن أن نحدد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة المعرفة، كالآتي (Rugglers, 1998, pp.80-89):

- أ. توليد المعرفة الجديدة.
- ب. الوصول إلى المعرفة ذات القيمة من مصادر خارجية.
- ج. استخدام المعرفة القابلة للوصول بها لاتخاذ القرار.
- د. حسن المعرفة الصريحة المجسدة في العمليات والمنتجات والخدمات.
- هـ. تحسين استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق وقواعد البيانات والبرمجيات.
- و. تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.
- ز. نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في الشركة.
- ح. قياس قيمة أصول المعرفة، أو تأثير إدارة المعرفة.

إن إدراك وتفهم المؤسسات والشركات والجامعات بل والدول للمفهوم الخاص بإدارة المعرفة وأهمية ذلك يمثل متطلباً وجانباً أساسياً للممارسة الصحيحة للعمليات والأنشطة التي تضمها عملية إدارة المعرفة وفقاً لمتطلبات مجتمعات واقتصاديات

المعرفة. وتقوم الأنشطة الرئيسية في إدارة المعرفة على فكر وجهد رأس المال البشري العقلي. ونظراً لأن كافة أنشطة وعمليات إدارة المعرفة هي أنشطة ذات تكلفة عالية وتتطلب استثماراً في الأفراد والوقت وغير ذلك من متطلبات .. فإنه يجب أن يتم ذلك تحت إشراف إدارات فعالة لتجنب الإسراف والضياع ولتحقيق نواجٍ بحثية ابتكارية يتم حمايتها من خلال قوانين وأنظمة الملكية الفكرية لتعظيم عائدات جهود إدارة المعرفة.

#### (١-٤) التعلّم التنظيمي وأهميته\*

تتمحور محاولات الباحثين والكتاب حول صياغة تعريف واضح ومحدد لمصطلح التعلّم التنظيمي بحيث يتفق حول منطوقه غالبية منهم، وفيما يلي يتم استعراض عدد من التعريفات الأساسية:

يعرف جونزاليس Gonzalez (2001, p.358) التعلّم التنظيمي على أنه عمليات مختلفة تتكامل في التأثير على المنظمة، في حين أن نظرية التعلّم learning theory تختص بتعلّم الأفراد individual learning . ويجب أن يرتبط بالتعلّم الجماعي. فالعديد من الجوانب يجب الإلمام بها في إطار التعلّم التنظيمي مثل أبعاد التعلم وأهدافه والمستفيدين والأنشطة والتفاعلات إلى جانب النتائج المتوقعة وعمليات التقويم (Gonzalez, 2001, p.358).

وتعرّف هدى صقر (٢٠٠٣، ص ١٣٢) التعلّم التنظيمي organizational learning بأنه قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من حالات النجاح والفشل .

ومن جهة أخرى تعرّف نانسي ديكسون Nancy Dixon (1994, p.5) التعلّم التنظيمي على أنه التوجّه نحو الاستفادة من عملية التعلم واستخدامها على المستويات الثلاث: الفردي - الجماعي - المؤسسي للتحويل المستمر للمنظمة في اتجاه الإرضاء المستمر للأطراف المعنية ذات العلاقة بالمنظمة stakeholders .

\* تمت إستعارة جزء من موضوع التعلّم التنظيمي وأهميته من رسالة الماجستير الخاصة بالباحث نواف بن بجاد الجبرين وذلك بإذن منه.

وبناء على ذلك يعرّف هيجان مفهوم التعلم التنظيمي على أنه: " عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية بشكل خاص " (هيجان، ٤١٨ هـ.ص ٦٨).

ونقلا عن جونزاليس Gonzalez يشير كل من سيرت ومارس (Cyret & March , ١٩٦٣) إلى أن مدخل التعلم التنظيمي كعملية يمكن إرجاع أولويات إدراكه وبدء الأخذ به إلى بداية الستينات من القرن العشرين. فقد كان ينظر إلى التعلم التنظيمي كجزء من مجالات اهتمام وعمل المديرين، وقد طبق كثير من المديرين المفهوم إلى الدرجة التي يعتبر فيها بعضهم أن التعلم التنظيمي هو أداة قوية لتحسين الأداء في المنظمات، ويشير كل من سيرت ومارس Cyert & March إلى أن التعلم التنظيمي كعملية تستخدم للمواءمة أو التوافق حيث يتم تعديل قواعد العمل وأسس وأهدافه لتتوافق مع مختلف الخبرات التي تتجمع داخل التنظيم. وقد يلي ذلك تطورات تشمل إيضاحا للفرق بين التعلم للمواءمة adaptive learning، وهو يتضمن الاستجابة والتفاعل مع ظروف البيئة المتغيرة من جهة، والتعلم الإيجابي والموجه ويشمل التغيرات التنظيمية المحبّطة حيث تتجاوز مجرد ردود الأفعال للتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة أخرى (Gonzalez.2001,p.356).

يقدم بعض العلماء تعريفاً شاملاً للتعلم التنظيمي على أنه 'عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المنظمة ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية بما يساعد في الوصول إلى مستوى عال من القدرة على حل المشكلات'. ويرى البعض أنه 'الاستخدام العمدي لعملية التعلم على مستوى الفرد والجماعة ومستوى المنظومة بأكملها للتحويل المستدام للمنظمة في اتجاه

يتنامى نحو إشباع حاجات العملاء“. ويعرف الباحثان التعلم التنظيمي بأنه “تلك العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وبثها وتفسيرها وحفظها في الذاكرة التنظيمية، من خلال الأفراد وفرق العمل من أجل تحسين الفعالية التنظيمية“ (غانم وقرني، ٢٠٠٣م، ص ٩٠).

ولتحقيق مزيد من الوضوح لمفهوم عملية التعلم التنظيمي يستعرض عبدالرحمن هيجان (١٤١٨هـ ص ص ١٩٢-١٩٣) عدداً من الخصائص التي تميز عملية التعلم التنظيمي، كما يلي :

- إن عملية التعلم التنظيمي هي عملية ديناميكية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصول إلى هذه المعلومات وتفتيحها، مما يؤدي إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها .
- إن ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيس في عملية التعلم التنظيمي حيث تضم جوانب رئيسة للفهم المشترك للمعاني والتجارب التي تمر بها المنظمة، وهذه الجوانب هي الهوية التنظيمية والصور العرضية ثم الروتين التنظيمي.
- إن التعلم التنظيمي يأتي من خبرة المنظمة وتجاربها اليومية، سواء أكانت هذه الخبرة فردية أم جماعية أم على مستوى المنظمة.
- وأخيراً فإن عملية التعلم التنظيمي ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة وبيئة المنظمة حيث إن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها، وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات، ثم علاقاتها الأخرى التي تتعامل معها.

إن تكوين هذه القدرات يتطلب الإلمام بمعارف عديدة واكتساب مهارات متنوعة مع التأكيد على استيعاب الأفراد لها، وهذا يمثل متطلباً هاماً لنجاح الجهود التي تبذل

في مجال التعلم التنظيمي، والتي لا يمكن أن تحقق التطلعات إلا في حال توافر بقية المتطلبات مثل توفر مناخ وثقافة تنظيمية إيجابية وقوية إلى جانب إتباع مداخل فعالة في عملية التعلم والهياكل والنظم، ولكن أيضاً في الافتراضات والسلوكيات حتى يتم تعزيز النموذج الجديد الأمر الذي يتطلب مزيداً من الصبر والمثابرة .

وفي إطار ما سبق من مفاهيم التعلم التنظيمي يتضح أنه لا يوجد اتفاق حول منطوق واحد للمقصود بالتعلم التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الخلفيات العلمية للكتاب والباحثين، حيث لاحظ الباحث أن مجال التعلم التنظيمي يبرز فيه بشكل أساس مجموعتان إحداهما تنتمي إلى مجال العلوم التربوية والأخرى تنتمي إلى مجال العلوم الإدارية، ورغم أن موضوع التعلم قد ولد في مجال التربية كنقطة تركيز على التعلم الفردي، لا يزال يحتاج إلى تأصيل أكثر ودراسات علمية تساهم في تفسير ممارسات التعلم التنظيمي بصفة عامة .

ويعترف نواف المطيري (٤٢٦هـ ص ١٧) التعلم التنظيمي على أنه " عملية ديناميكية متكاملة ذات طبيعة استمرارية لاكتساب الأفراد والمجموعات بالمنظمة لمتلف المعلومات والمعارف ذات الأهمية والقيمة لهذه المنظمة سواء خارجها (أساليب عمل ونظم معاصره وأفكار وتجارب) أو داخلها (قيم، خبرات، تجارب) مع سهولة وإمكانية استرجاعها واستخدامها بواسطة الأفراد أو جماعات العمل بالمنظمة إلى جانب ما لديهم من معارف وفكر ورؤى، وذلك لمواجهة مختلف المواقف واتخاذ القرارات الفعالة بما يؤدي إلى وضع تنافسي أفضل وإبداع في الأداء".

وتوجد المعرفة والحكمة عادة في الأصول غير الملموسة، ومن بينها أصول فكرية تم التوصل إليها وإنتاجها من خلال الأنشطة الفكرية والتعلم وتكون ذات أهمية عظيمة، ومنها قدرات وخبرات الموارد البشرية، والقوة النابعة من التنظيم، والمهارات القيادية للمسؤولين التنفيذيين، والتقنيات أو المعرفة الفنية التي تم جمعها، وقيمة وقوة العلاقة التجارية، إلى جانب الاعتمادية والموثوقية في العملاء أو شركاء الأعمال. وليس بالضرورة أن تقتصر الأصول الفكرية على ما هو داخل الشركة، ولكن يمكن في



حالات كثيرة الاستفادة من أصول فكرية متاحة من خارج الشركة. ويمكن أن يحقق التعاون مع الآخرين والتعلّم منهم إلى التوصل إلى أشكال مختلفة من الاندماج والتوافق مما يقود إلى توليد وإنتاج أنواع جديدة من المعرفة أو الحكمة، مما يمكّن من تحقيق الاختلاف عن غير ما هو مألوف (Sumita, 2008,p.208).

إن التعلّم (Learning) هو من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمنظمة. بل في مجمل آفاق الدراسات الإدارية. إذ مثلما يتأثر الفرد سلوكياً من خلال المتغيرات الداخلية (كالإدراك والدوافع) فإن ما يمتلكه من خبرات متراكمة سابقة (من خلال تفاعله مع البيئة) هي أيضاً من العوامل المحددة والموجهة للسلوك الإنساني.

ومن هنا أصبحت دراسة التعلّم ذات موقع متميز في إطار دراسات سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء. وعلى الرغم من أن حقول المعرفة الإدارية تركز بشكل كبير على طبيعة الإنجاز المتحقق من خلال الأفراد. إلا أنها أهملت ولمدة طويلة في الماضي مسألة العناصر الأساسية المؤثرة في الإنجاز. لذا يعد التعلّم من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني وإمكانات تطويعه لتحقيق أهداف المنظمة. فالفرد يتعلم من خلال الممارسات السائدة في وسط العمل ويتوجه سلوكه بموجبها. فمعاملة رئيسه له وسلوك زملائه. وأنظمة الرواتب والأجور. وسبل الثواب والعقاب والحوافز الأخرى. وظروف العمل المادية التي يعمل بها. تمثل كلها متغيرات أساسية تولد آثاراً كبيرة في سلوك الفرد من خلال تعلمه لها.

ومن هنا تكمن أهمية التعلّم. فما يطلق عليه (التعلّم) يمثل ذلك التغيير الذي يتصف بالديموم النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته. والذي ينتج عن الخبرات أو الممارسات. فالتعلّم قد ينتج عن الممارسات المباشرة. كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات وممارسات مباشرة. مثل حالة التعلّم بالملاحظة. ومتابعة خبرات الآخرين (حمود، ١٤٣١هـ-٢٠١٠م، ص ص ٢٠٧-٢٠٨).

وقد أشارت فاتن أبو بكر إلى أن التعلّم التنظيمي في المنظمات المعاصرة يعمل على

إحداث آثار ونواجح على كل من المنظمة والأفراد من خلال ما يلي (أبو بكر، ٢٠٠١م، ص ٧٤-٧٥):

- تدعيم ثقافة المنظمة من خلال مراجعة وتعديل أساليب التفكير والقيم والأهداف التي يعمل من منطلقها الأفراد لتحقيق طموحات منظماتهم.
- إبداع رؤية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة والتي تعتبر بمثابة القاعدة التي يتم من خلالها التخطيط والعمل المشترك لنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضعها في المستقبل.
- إكساب العاملين عدداً من المهارات حددها "ديبر كوفمان" في كتابه تعليم المستقبل في ست مهارات كما يلي (كورستين، ١٩٩٤م، ص ٤٠١-٤٠٢):

- الوصول للمعلومات: الرؤية - التجربة - آراء الخبراء.
- وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي - الرياضيات - الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي .
- فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.
- فهم البيئة الداخلية: المساعدة على التعرف على فهم رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية - السياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل .

إن التعلّم يعني اكتساب معرفة أو مهارة بواسطة الممارسة أو الدراسة الذاتية أو تعلّمها على أيدي أسانذة أو من يعرفونها. وفي المنظمات يشكّل التعلّم الفردي الأساس للتعلّم الجماعي وكذلك للتعلّم المؤسسي. فالتعلّم الجماعي يتمتّع بالوظيفة

الحيوية لنقل المعرفة والتي من خلالها - يتحوّل التعلّم والمعرفة الفردية إلى تعلّم تنظيمي أو مؤسسي (Sharma, 2008, p.3). ويؤكد ذلك على أهمية توافر مهارات معينة في العاملين. وأن تتم عمليات التعلّم في ضوء ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية. وذلك في إطار وجود رؤية مشتركة تحقّق توجهات وسعي مشترك ذي اتجاه واحد للعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

وقد أوضح أحد تقارير منظمة العمل العربية أن الممارسات الحديثة في الإدارة تركز على أهمية الأفراد العاملين أو ما يطلق عليه رأس المال البشري. وهذا المورد يختلف عن غيره من الموارد في أنه هو من يستخدم تلك الموارد ويحسن من القدرة على استثمارها لصالح أهداف المنظمة. وعلى ذلك فهو يميّز عن غيره من عناصر أو مدخلات الإنتاج (منظمة العمل العربية، ١٩٩٧م، ص ص ١٢٠-١٢١).

ويمكن القول إن المهمة الأساسية والمشاركة بين المتخصصين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية من جهة وكل مدير ومسؤول عن العاملين من جهة أخرى تتحدد تلك المهمة في تطوير معارف ومهارات وقدرات العنصر البشري من خلال كافة الأساليب والطرق الممكنة والمؤدية لذلك. وفي هذا الإطار يذكر كوهين وبراند أن المقوم الأساسي للفشل هو نسيان أن المنظمة مكونة من أفراد. وأن الإدارة يمكن أن تعرف على أنها فن يجعل الأفراد يقومون بعمل الأشياء، وأن الإدارة الفعالة تقوم على دفع وتحفيز الأفراد وتهيئة البيئة الملائمة لهم ليقوموا بعمل الأشياء الصحيحة (كوهين وبراند، ١٩٩٧م، ص ٢٨٦).

وفي ضوء ما سبق تظهر أهمية وضرورة إدراك الإدارة العليا بالمنظمة أولاً ثم كافة المستويات الإدارية وكذلك الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية أن يدركوا أهمية الموارد البشرية، وتأثير أدوار كل تلك الفئات على تفعيل تلك الموارد والتحسين المستمر لأدائها. وهذا يتطلب أن تنظر الإدارة إلى ذاتها وإلى كافة العاملين بالمنظمة كقيمة فكرية يجب تنميتها من خلال التعلّم. وأن تتم صياغة المبادرات الهامة للتنشجيع على التعلّم الفردي وفي إطار الجماعة. وأن تراعى تكوين وبناء وتطوير مناخ وثقافة تنظيمية مواتية

لذلك ومحفزة ومشجعه على استمراريته، فتبنت هذه التوجهات وهذا الفكر بما يمكن أن يحقق أقصى استفادة من الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية التي تقود المنظمة نحو الأداء الفاعل والابتكار والتميز والتنافسية في إطار عصر يموج بالتحديات والتغيرات المؤثرة .

### مداخل التعلّم التنظيمي.

تتعدد مداخل التعلّم واكتساب المعارف والمهارات، فالمعارف الناجمة عن الدراسات والأبحاث إذا كانت مزوجة بفكر المتخصصين في مجال التعلّم تؤدي إلى تولد العديد من مداخل وأساليب التعلّم المستجدة والفعالة، ويذكر برودريك أن كل منظمة تستخدم طريقة معينة للتعلّم، وهذا يعتمد على نوع العمل والظروف التي تعمل فيها المنظمة، وتتراوح طرق التعلّم من التعلّم الميكانيكي المباشر إلى وسيلة التعلّم الناجحة وهي أن تستخدم مجموعة متنوعة من الطرق، ويعتمد ذلك على حالة المتعلم والوقت. ونقلاً عن نواف المطيري (١٤٢٥-١٤٢٦هـ) إن من أهم المداخل التي تتبع للتعلّم التنظيمي ما يلي (برودريك، ١٩٩٨م، ص ١٥٥-١٥٦) :

#### أ - مدخل حل المشكلات Solving Problems

إن حل المشكلة هو طريقة التعلّم الأكثر استخداماً من قبل المنظمات، ويقوم مجموعة الخبراء والمحللين أو الباحثين بدراسة وتحديد المشاكل والتحديات ثم تصميم إجراءات تصحيحها، وتكون هذه الإجراءات موثقة في شكل توجيهات وكتيبات إرشادية حيث يتم تدريب العاملين على تطبيقها، وتقوم مجموعة ثالثة بصفة دورية بتقييم النتائج، ثم يرفعون تقريرهم إلى المسؤولين والمصممين. وبهذه الطريقة تطور المنظمات أداءها بصورة تدريجية، ويمكن تسمية هذا الأسلوب بأسلوب " الكتاب الأزرق " حيث يتم وصف ووضع كافة المعلومات في ذلك الكتاب لكي يتبعها العاملون، ويتم رصد مدى امتثالهم لما جاء في الكتاب، وتتم تصحيحات الكتاب الأزرق فقط بواسطة المصممين، ويستخدم هذا الأسلوب في الوكالات

بأسلوب "الكتاب الأزرق" حيث يتم وصف ووضع كافة المعلومات في ذلك الكتاب لكي يتبعها العاملون، ويتم رصد مدى امتثالهم لما جاء بالكتاب، وتتم تصحيحات الكتاب الأزرق فقط بواسطة المصممين، ويستخدم هذا الأسلوب في الوكالات التي تنفذ القانون، إذ يتم إعداد القوانين، وتقوم الوكالات بتنفيذها، ويقوم الأفراد بأداء واجباتهم حسبما يتم تشريعها، وليس باستطاعتهم تغيير القانون بغض النظر عن التغيير الذي يتطلبه موقف معين .

### ب - مدخل تكوين النماذج Forming Paradigms.

تشير نهلة عبدالقادر (٢٠٠٥م) إلى أن كل منظمة تتبنى بوعي أو بدون وعي مجموعة من الافتراضات (المفهومه ضمناً) للتفكير التي يمكن أن يشار إليها كنماذج عقلية نادراً ما يتم تغييرها، ويتعلم الموظفون والمديرون في تلك المنظمات كتابة التقارير بانتظام إلى المركز، وهم لا يعتمدون التطور لتجنب الأزمات ومنع الوقوع في الأخطاء، وهم بدون قصد يكتسبون نماذج عقلية خالية من الأزمات ربما تحكم أفعالهم إلى الدرجة التي تؤثر من خلالها على قدرة المنظمة على الأداء بذكاء، وعامة فإن تبني المنظمات لنماذج عقلية واضحة قابلة للفحص والنقاش والتغيير يشكّل جوهر قدرتها على التعلم التنظيمي.

### ج - مدخل تغيير النماذج Changing Paradigms.

وبالإضافة إلى مدخل تكوين النماذج تستعرض نهلة عبدالقادر مدخل تغيير النماذج ويهدف هذا المدخل إلى تغيير عادة عدم فحص النماذج لدى المنظمات، وزيادة وعي المنظمة بأهمية النماذج بحيث تستطيع المنظمة بناء نماذج عقلية قابلة للفحص والتغيير، ومن أجل هذه الغاية وضعت الباحثة عدة إجراءات يجب إتباعها، وتتمثل فيما يلي (عبدالقادر، ٢٠٠٠م، ص ١٧٧-١٧٨):

- فحص القائمين على إدارة المنظمة لمعتقداتهم الذاتية من خلال النظر في القرارات التي اتخذوها في الماضي، والممارسات التي يؤديونها اليوم، هذا بالإضافة

- إلى تحديد افتراضاتهم الأساسية عن المنظمة وبيئتها.
- المشاركة المتعمدة في سيناريوهات أو ممارسات "ماذا وإذا لو...؟" لوضع بدائل لمستقبلات مختلفة في النموذج.
- اختيار نموذج جديد مناسب يدوّن فيه ما هو مثير للحذر في تسلسل منطقي مع الحفاظ على النظرة القديمة طالما أنها مقبولة بالنسبة لكثير من الأفراد. ثم يتولى القائمون على الإدارة شرح الاتجاه الجديد للمنظمة وتوضيح أسباب تفضيله لكل أعضاء المنظمة.
- معالجة النموذج الجديد - وهذا لا يعني إحداث تغيير في الاستراتيجيات.

وانطلاقاً من تفهّم ماهية التعلّم وأهميته على المستوى الفردي ومستوى المجموعات وفرق العمل وكذلك على المستوى التنظيمي (المؤسسي).. فإن الكاتب يؤكد على أهمية غرس هذا المفهوم وترسيخ أهميته في الإدارة والمؤسسات على اختلاف أنواعها. فالتعلّم المستمر هو المتطلب الأساس لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. وبالتالي تكوين رأس المال البشري الفكري الذي يتكوّن على أساسه الأشكال الأخرى من رأس المال الفكري متمثلاً في نواتج البحوث من ابتكارات وحقوق ملكية فكرية. وعليه فإنه يتعيّن على الإدارة إتباع مختلف الأساليب لتحقيق مزيد من التعلّم المستمر للعاملين مع تشجيعهم على التعلّم الذاتي. وذلك حتى تصبح المؤسسة أو المنظمة كياناً قائماً على التعلّم والمعرفة.

### (٥-١) المنظمات القائمة على التعلّم والمعرفة

لقد بات من المسلم به في المنظمات المعاصرة أن المعرفة سلاح تنافسي فعال وكبير يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة ذات كفاءة وفاعلية. إذ إن المعرفة تهدف إلى تحقيق أقصى النتائج الممكنة أو المتاحة في استثمار رأس المال المعرفي بغية إنجاز الأهداف التنظيمية المطلوبة. ولذا فإن منظمة المعرفة Knowledge organization

وفقاً للمفهوم المعاصر تمثل منظمة التعلّم التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقّق للأفراد العاملين لديها تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فهي المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الظاهرة والكامنة لدى العاملين وتحقّق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة من أجل إحداث التغيير بما ينسجم مع متطلبات التطوير المستمر. وقد أثبتت التوجّهات الفكرية المعاصرة أن المنظمات المعرفية قد حققت إسهامات ملموسة في الإطار الفعال لمواصلة تحقيق أهدافها من خلال ما يلي (حمود، ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م، ص ٣٠-٣١):

- ١- تحديد مصادر التعلّم باعتباره قاعدة البناء الفعال في تحديث وتطوير معالم الفكر التنظيمي في عالم التغيير الذي يشهده المجتمع الإنساني وقد ركّز العديد من منظمات المعرفة على تطوير الفكر الإبداعي في التعلّم من خلال تحديد مصادره وتمكين العاملين من الحصول عليه واستخدامه، ولذا يشكل التعلّم البعد الرئيس في قاعدة الانطلاق الحقيقية نحو بناء ثوابت المعرفة الإنسانية وتطوير أبعادها بما يعزز التفوق والإبداع في عالم اليوم.
- ٢- تبادل المعرفة بين العاملين من خلال تبادل المفاهيم والأفكار ونشر المعرفة بينهم بحيث يؤدي ذلك لبناء ثوابت وقواعد معرفية ظاهرة وكامنة بين العاملين واعتبار قاعدة التعلّم لكل الأفراد ظاهرة منتظمة مألوفة وهادفة.
- ٣- التكيف للأفراد العاملين في المنظمة مع المتغيرات التي يشهدها المجتمع الإنساني على صعيد الثورة المعرفية السائدة بمختلف جوانبها التقنية والمعلوماتية وغيرها.
- ٤- الاستجابة المتسارعة لسبل التغيير وفق المستجدات التي تتطلبها ظروف الاستقرار ومواصلة البقاء في أسواق المنافسة في المجتمع.
- ٥- اكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بين العاملين، إذ إن بناء العلاقات الاجتماعية

الهادفة بين الأفراد من ذوي الاهتمامات الفنيّة والفكرية المتماثلة أو المتشابهة من شأنه أن يساهم في استثارة الطاقات المبدعة والأفكار الخلاقة التي تساهم من دون أدنى شك في تطوير وتحسين الأداء المراد إنجازها. ولذا فإن اللقاءات المستمرة بينهم من شأنها أن تخلق بؤادر العصف الفكري (الذهني) للتفكير المبدع والخلاق.

٦- تطوير معارف الأفراد ومدركاتهم وصقل قدراتهم ومهاراتهم وقابلياتهم للتعلم واستثمارها في المجالات الهادفة للمنظمة. وهذا ما ينعكس أثره في تقليص التكاليف الناجمة عن الأداء المنجز، وبالتالي تحقيق المكانة السوقية للمنظمة من حيث المردود الاستثماري المتحقق إزاء المنافسين. وهذا يشكل السلاح التنافسي الفعال في هذا المجال .

وكما سبقت الإشارة، فإن اقتصاديات ومجتمعات المعرفة الفعّالة تقوم على توافر مقومات وأسس هامة بمستويات ومعايير الكفاية والتوافر والكفاءة. ومن ثم الترابط وفقاً لمستويات الجودة المعتمدة بل بما يزيد عنها. ومن الجوانب أو المقومات اللازمة ما هو مادي وما هو فكري غير مادي. وفي مجتمعات واقتصاديات المعرفة تزداد قيمة المكونات الفكرية عن القيمة الخاصة بالمكونات المادية. ومن بين أهم متطلبات تكامل مقومات تلك المجتمعات والاقتصاديات وخاصةً ما يلزم منها لمنظمات التعلم والمعرفة العاملة بتلك المجتمعات ما يلي:

أ - وجود سياسات واستراتيجيات للتوعية على المستوى الوطني فيما يخص التحول نحو مجتمع المعرفة.

ب - رأس المال الفكري (الموارد البشرية الفكرية)، والموارد البشرية المكتملة.

ج - منظمات المعرفة والتعلم (لإدارة المعرفة).

د - البنية التحتية المعلوماتية واتصالية التقنية.

هـ - البنية الاقتصادية والإنتاجية المتكاملة.



و - توافر مصادر التمويل لاستثمار المعرفة.

ز - الكفاءات الإدارية لحسن إدارة المعرفة وتفعيلها.

ح - الأطر الاستراتيجية لتحقيق التكامل والاندماج ذي الإنتاجية العالية بين هذه المقومات.

ط - وجود منظومة فعالة من الحوافز والعناصر المشجعة لتفعيل أدوار الموارد البشرية الفكرية والاحتفاظ بها.

ي - تفعيل منظومة متكاملة للبحث العلمي.

ك - توافر الوعي والثقافة والمناخ الإيجابي اللازم لتكامل واندماج العوامل السابقة.

ولا شك أن كافة هذه المقومات أو العوامل تعتبر أساسية وتشكل كل منها لبنة ضرورية في البناء الإجمالي لمجتمعات واقتصاديات المعرفة. إلا أن بناء وإعداد رأس المال البشري المعرفي يستلزم إمكانيات هائلة وبُعد زمني لتحقيق ذلك، ويتطلب الأمر للحفاظ على رأس المال البشري المعرفي وتنميته وحسن توظيفه أن تعمل الموارد البشرية المعرفية في إطار منظمات معرفية أي تقوم على التعلّم المؤسسي والجماعي والفردى. أي تشجع على التعلّم والمعرفة وتدرك أهميته وترعاها بمختلف الوسائل من أجل تحقيق تميّز المنظمة الذي يقوم على الإبداع والابتكار.

وتوجد دلالات على الأهمية المتزايدة التي يضعها المديرون التنفيذيون على القياسات غير المالية ومحركات القيمة في شرح وإظهار كيفية تكوين القيمة لأصحاب الأسهم في شركاتهم. " منظمة المعرفة " هو مصطلح يشير إلى مستوى المنظمة - أو يصنفها بأنها تلك - التي تقدّر وتتمنّ جيداً رأس المال الفكري الذي يعطيها ويمكنّها من تحقيق ميزة تنافسيّة جيّدة. فرأس المال المعرفي Knowledge capital يؤثر إيجابياً على ربحيّة المنظمة، وعليه فإن المنظمات التي تدرك ذلك تشجّع على التعلّم المستمر وحرص على حسن إدارة رأس مالها الفكري بدرجة كبيرة من النشاط والاهتمام (Lim & Dallimore, 2004, p.182).

ويشير نواف المطيري إلى أن وصف المنظمة بأنها ذات توجه تعليمي، أو قائمة على التعلم والمعرفة يكون إذا توفر لديها الإدراك بأهمية التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة. وفي نفس الوقت تقوم برعايته وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطويره. وتقدم الحوافز المختلفة لتشجيع على استمراره. وتضع من الأسباب والعوامل ما يمكن من الاستفادة منه في اتخاذ القرارات لمواجهة المواقف والابتكار والتميز (المطيري، ٤٢٦ هـ ص ٢٠).

وقد عرّف دافيد جراوين David Grawin المنظمات المتعلّمة بأنها المنظمات التي تمتلك المهارات التنظيمية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة واستخدامها في تعديل سلوكها وقيمها بما يعكس عليها هذه المعرفة الجديدة (Grawin, 1993, p. 80).

ويذكر بيتر سينج Peter Senge (1997, p.82) أن تلك المنظمات هي التي يركز اهتمامها على التطوير المستمر لقدرات العاملين وإكسابهم قدرًا من المرونة في التفكير بما يكون لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق حديثة لإجاز النتائج النهائية للمنظمة.

كما عرّفها ميخائيل ماركارد (Michael Marquardt, 1996, p.19) بأنها المنظمات التي تتميزّ بالسمات التالية:

- التزام الإدارة العليا بتحويل المنظمة إلى منظمة متعلّمة.
- ربط عمليات التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة.
- تقويم الإمكانيات التعليمية للمنظمة.
- توظيف التقنية الحديثة.
- تمكين العاملين وتشجيعهم على عملية التعلم الذاتي.
- الاستمرار في عملية التكيف والتحسين والتعلّم.

وتشير ماريلين هايسمان (Huysman, 1999, p.61) إلى أنه يمكن النظر إلى المنظمة القائمة على التعلّم على أنها شكل من أشكال المنظمات التي تتمكن من تعلّم أعضائها أو العاملين بها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق مردودات ذات قيمة مثل الابتكار والكفاءة وتحقيق توافق أفضل مع متغيرات البيئة المؤثرة. هذا إلى جانب تحقيق المزايا التنافسية. ولا يكون التركيز بشكل أساسي على عملية التعلّم ولكن بشكل أكبر على توفير المتطلبات والظروف التي تسمح بتحقيق أفضل مردودات لهذه العملية. إن المنظمات ذات التوجه التعليمي تتميز بأنها ذات مهارة في خمسة مجالات، هي: حل المشكلات وفقاً لمنهجية سليمة، التوجه نحو تجربة المداخل والأساليب الجديدة، التعلم من خبراتها الذاتية والمجمّعة على مدار تاريخها، التعلّم من الخبرات والممارسات السليمة والتميز للمنظمات الأخرى، والاستفادة من عمليات ترسيخ وتطبيق المعرفة بصورة سريعة وكفاءة في مختلف مجالات الأنشطة (Garvin, 2000, p. 282).

ومن مفاهيم المنظمة المتعلّمة أو التي تقوم على التعلّم التنظيمي Learning Organization ما تشير إليه هدى صقر من أنها المنظمة التي تعلّم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلون الفكر من خلال رؤية مشتركة (صقر، ٢٠٠٢م، ص ٢).

وتتميز المنظمات القائمة على التعلم بأنها تشجع على التعلم حيث تتوافر محكات معينة يمكن من خلالها معرفة ما إذا كانت هذه المنظمة تشجع على التعلم أم لا؟ ومن أهم هذه المحكات ما يلي (عبدالقادر، ٢٠٠٠م، ص ١٧٦):

- أن توفر تقويم منظم للأداء والتعلم لكل فرد.
- أن تشجع المديرين على تحديد أهداف التعلم لأنفسهم.
- أن تساعد المديرين لرؤية فرص التعلم في الوظيفة.

- أن تبحث عن توفر خبرات جديدة من خلالها يستطيع أن يتعلم الأفراد والمديرون.
- أن تتسامح في بعض الأخطاء التي يقع فيها الأفراد ليتعلموا منها.
- ومن جهة أخرى يذكر بورجوين وآخرون et al. Burgoyne عدداً من الخصائص والسمات التي تدعم جهود التعلم والتنمية الذاتية، وذلك كما يلي (1994, p.317-330)
- صياغة استراتيجية واضحة للتعلم.
- التشجيع على المشاركة في إعداد وتحديد السياسات وعمليات اتخاذ القرار.
- توجد نظم معلومات توفر المعلومات اللازمة لجميع العاملين.
- تطوير نظام محاسبي يكون أداة للرقابة والمتابعة من خلال التقارير والمعلومات.
- يسود بها توجهات تبادل الرأي والتعاون بين كافة وحداتها ومستوياتها التنظيمية.
- يتسم نظام المكافآت والحوافز بالمرونة.
- انسياب المعلومات من كافة العاملين.
- تتسم الهياكل التنظيمية للمنظمة بالمرونة والقدرة على المواءمة مع التغيير.
- يتم تبادل خبرات التعلم بين الأفراد بشكل جماعي بين إدارات المنظمة.
- تسود بيئة ومناخ متوافق مع عمليات التعلم.
- توجد فرص متاحة للجميع من أجل التعلم الذاتي.
- إن منظمة التعلم هي المنظمة التي لا تتوقف عن التعلم أبداً، وتتميز بعدة خصائص من أبرزها ما يلي (الهادي، 1996م، ص 9-17):

- منظمة التعلّم هي المنظمة التي تتيح للعاملين بها اكتشاف كيف يتعلمون معاً، ويعملون على تغيير وإعادة هيكلة منظمتهم كنتيجة طبيعية لما تعلموه بصفة مستمرة .
- تقدّم منظمة التعلّم هيكلًا تنظيميًا شبكيًا مرناً يمكن تغييره بسرعة كبيرة وفقاً لاحتياجات جمهور المتعاملين مع هذه المنظمة.
- تقدّم وتوقّر منظمة التعلّم إمكانات أكثر استراتيجية، وتخلق استراتيجيات جديدة مستحدثة.
- تزيد منظمة التعلّم من سرعة إعادة هندسة وهيكله التنظيم نتيجة للخبرة المكتسبة من التعلّم التي تحل جذور ومسببات المشكلات وتعمل على حلها باستمرار.
- بناء علاقات شراكة فاعلة مع مؤسسات البيئة الخارجية الرسمية والأهلية والدولية .
- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بفاعلية في العملية التربوية والتعليمية بجميع مجالاتها.
- تمتلك قيادات قادرة على التغيير والتطوير .
- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتجديد والإبداع.
- لها نظام شامل متكامل للمساءلة والرقابة ولقياس التمييز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.
- لديها القدرة على مواكبة المستجدات والتجارب على الساحة المحليّة والإقليمية والدوليّة.

- لديها فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية.

ويوجد اتفاق على أن هذه الخصائص هي نقاط يجب مراعاتها مع غيرها من الجوانب عند التوجه نحو التحول إلى منظمة قائمة على التعلم، ويجب إقدام المديرين على عملية التحول في إطار خطة استراتيجية متكاملة، فعملية التحول تتطلب بعداً زمنياً كافياً كإطار للتحول التدريجي وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة للإمكانية أن تسود عمليات التعلم بسهولة وحتى تكتمل الجوانب والخصائص اللازمة للمنظمة ليطلق عليها أنها منظمة قائمة على التعلم أو مشجعة عليه.

وبشير مورجان Morgan (2006, pp.87-97) إلى أنه يجب على المنظمات القائمة على التعلم أو منظمات المعرفة أن تقوم بتطوير وتدعيم قدراتها للقيام بما يلي:

١- تستكشف وتتنبأ بالتغيير في البيئة على اتساعها وذلك لتحديد التغييرات الهامة، وذلك بالتعرف على وجهات النظر حول المستقبل إضافة إلى الحاضر والماضي، وتفهم المتطلبات الخاصة بالمستهلكين أو العملاء، وكذلك تفهم دراسة الأوضاع الخاصة ببيئة عدم التأكد واعتبارها كمصدر أو مورد للتوصل إلى أنماط جديدة للتطوير.

٢- تنمية القدرة على البحث والتحقيق، وترسيخ روح التحدي والعمل على تغيير الأنماط والمسلمات وذلك من خلال التدقيق في كيفية رؤيتهم وإدراكهم وتفكيرهم في حقيقة التنظيم وذلك باستخدام مختلف النماذج والمداخل، والتأكد من أن التطوير الاستراتيجي لا يمكن أن يتجاوز قدرة المنظمة ووضعها الحالي، وهذا إلى جانب بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية لدعم التغيير وإدارة المخاطر ومواجهتها.

٣- العمل على وجود توجهات استراتيجية مع بزوغ نمط تنظيمي مرن وذلك من خلال بناء رؤية ومعايير وقيم ومحددات لتوجيه السلوك، واستيعاب الفلسفة والأطر المعرفية التي تستخدم للإرشاد في عملية تحديد الأهداف وتحقيقها وتوجيه

السلوك في مختلف المواقف، وبذل جهد حقيقي ورئيس في صياغة السياسات ووضع القواعد والأسس التي تحكم السلوك في السعي النشط لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وحول إرشادات التحول إلى منظمة قائمة على التعلم تشير سوزان هيزفيلد إلى أنه يجب أن يتم البدء بسلوك ومساهمات قادة المنظمة، وذلك لأنهم يقدمون أربعة إسهامات أساسية للمنظمات القائمة على التعلم كما يلي (Heathfield, 2004, p.1):

- يقدم القادة الرؤية الأولية عن أسباب وجود المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- يعرّف القادة هذه الرؤية لمن يعملون بالمنظمة، وفي الحقيقة هم يؤكدون اعتقادهم وثقتهم في أن النمو والتعلم والتحسين المستمرين هما ضمان تحقيق تلك الرؤية.
- يحقق القادة إجماع الرأي والشعور بالالتزام حول تلك الرؤية، كما يشجعون على إبداء آراء ووجهات نظر الآخرين بالمنظمة، ويتأثرون بها.
- يجسدون ويلتزمون شخصياً بنموذج الأفعال والسلوك الذي يرغبون في تطويره وتنميته لدى الآخرين من العاملين.
- وتضيف سوزان هيزفيلد أن التحول إلى منظمة قائمة على التعلم يتطلب مشاركة الجميع، وتضع بعض الأفكار التي تساعد في تطوير البيئة لعملية التحول، وهي كما يلي (3- 2, Heathfield, 2004):
- القراءة المشتركة، حيث يشارك العاملون معاً بصورة دورية في قراءة كتاب معين وتبادل الآراء والأفكار حول محتوى فصول الكتاب، وذلك بتخصيص جزء من الوقت أثناء دوام العمل أسبوعياً لذلك الغرض.
- الاهتمام بحضور برامج التدريب والمؤتمرات، فمن المفترض وجود علاقة بين التدريب والأداء، ومن المفضل إجراء محاضرات للعاملين الآخرين وتعريفهم بما تم اكتسابه

- من معارف وما تم تعلمه.
- تزويد العاملين بمعلومات عن كل ما تقوم به المنظمة من المشروعات والمبادرات. فلا يجب التحرك إلى المرحلة التالية دون إشراك العاملين في المنظمة، بل يتعين تزويدهم بمعلومات عن جوانب النجاح والفشل والأبعاد المستقبلية لما تم إنجازه. ويجب أن يتم ذلك بأمانه وشفافية، وأن يحقق ذلك تكوين فهم مشترك.
- التشجيع على القيام برحلات ميدانية لزيارة منظمات أخرى في مجالات أخرى للتعلم من تجاربهم والتعرف على كيفية تعاملهم مع التحديات التي تواجهها منظماتهم.
- الاهتمام باستخدام فرق عمل تمثل كافة الوظائف والأنشطة لحل المشاكل. والحرص على البحث عن الفرص المستجدة لنشر الأفكار الجديدة عبر أجزاء المنظمة.
- الاهتمام بالدعم المالي للعاملين من أجل تعليمهم. فالمنظمات ذات النظرة المستقبلية البعيدة تعتبر أن التعلم هو جانب ذو أهمية كبيرة وتجب رعايته والاهتمام به والتشجيع عليه حيث توجد قناعات وافتراسات بأن أي استثمار في التعلم يؤثر إيجابياً على الأداء مع مرور الوقت.
- عقد حلقات للعصف الذهني (توليد الأفكار) حول موضوعات بذاتها. ويمكن الاستعانة بخبراء في هذا الشأن.
- الاهتمام بوجود وتنمية بيئة تسود فيها روح الزمالة، حيث أن جميع الأفراد زملاء لا تفرقهم المناصب أو المستويات الوظيفية.
- استخدام نظام تقييم الأداء بفعالية، فالإلى جانب وضع خطة خاصة بالتنمية والتطوير فإنه يجب أن يوجد نظام للمعلومات المرجعة يربط بين الزملاء والمديرين والرئيس.



وعامةً لا يمكن لمنظمة ما أن تكون ناجحة أو فعالة دون إدراك أهمية وألوية التركيز على أهم أصولها... رأس المال البشري وبصورة خاصة رأس المال الفكري. وعليه فإن المنظمات الناجحة والممتدة البقاء تعمل دائماً في إطار ذلك المفهوم على إتباع كافة الأساليب والوسائل لتنمية معارف ومهارات أفرادها وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والرغبة في التميز. وعلى ضوء ذلك حصل منهم على أداء متميز وفكر طموح لا يعرف الحدود وذلك عندما تكون المنظمة وتفوقها وتحقيق أهدافها في محور اهتمام العاملين بصورة دائمة. وبالتالي تستطيع المنظمة الاستفادة من قدرات وطاقات مواردها البشرية، ولا شك أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتوقع حدوثه بالجودة ومستوى التميز المتوقع إلا أن يكون في إطار منظمة قائمة على التعلم أو مشجعة عليه تتوافر لها ما سبق الإشارة إليه من خصائص. ومهما يكن فإن المنظمة يجب أن تأخذ زمام المبادرة والإقدام على التحول إلى منظمة قائمة على التعلم في ضوء الاعتبارات التي تم ذكرها.

ومن هنا يتضح بجلاء أن منظمة المعرفة تشكل في المجتمع الراهن أهمية كبيرة في استثارة طاقات الأفراد وتحقيق أبعاد البناء المبدع والأفكار البناءة التي تسترشد بها المنظمة اليوم لتحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وما لا شك فيه أن عنصر الاستثارة الفكرية لا يمكن أن يتحقق للمنظمة التي لا تسعى لبلوغ المستوى الفعال في بناء المعرفة الأساسية للعاملين لديها وبعبارتهم رأس المال الفعال ولذلك فإن مثل هذه المنظمة لن تستطيع أن تحقق أهدافها الإدارية والتنظيمية، إذ لا يمكن للمنظمة أن تستمر أو تستقر في أسواق الأعمال التي تقوم على المنافسة المحتدمة للأفكار الذكية في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلا بالاستثمار الأمثل للأفكار المبدعة والخلاقة في المجالات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. فالبقاء اليوم للأصلح فكرياً والأقدر تنافسياً في الصراعات الإنسانية القائمة في مجتمع المعرفة. ولذا فإن الفكر المعرفي يعد السلاح التنافسي الفعال في ظل المعترك التنافسي في مجتمع العولمة (حمود، ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م، ص ٣١).

ونستنتج بالإضافة إلى ما سبق أن رأس المال الفكري البشري وما ينتجه من ابتكارات

وحقوق ملكية يمثّل أحد الأركان الأساسية لمجتمعات المعرفة واقتصادياتها. إلا أنه لا يمكنه أن يعمل بإنتاجية عالية إلا في تنظيمات تتوافق معه في الخصائص. وهذه التنظيمات هي المؤسسات أو المنظمات التي تقوم على التعلم والمعرفة. وهي تمثّل العمود الفقري الذي يتكامل ليكوّن مجتمع واقتصاد المعرفة. وتعمل هذه المنظمات المعرفيّة على استقطاب رأس المال البشري الفكري وتنميته والحفاظ عليه وتشجيعه واستثارة فكره وإبداعه وتنمية قدرته على الابتكار ليكون مصدراً مستداماً للقيمة المضافة والتنافسيّة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الدولة في إجماله.

# الفصل الثاني

## رأس المال البشري الفكري : المفاهيم - الأهمية - الخصائص

- (١-٢) أهمية الموارد البشرية وتنميتها.
- (٢-٢) مفاهيم رأس المال الفكري.
- (٣-٢) أهمية رأس المال الفكري.
- (٤-٢) التفكير والإبداع ورأس المال الفكري.



## (١-٢) أهمية الموارد البشرية وتنميتها.

يوجد إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والمزايا التنافسية على كل من مستوى المنظمة والدولة ككل. فالموارد البشرية هي التي تؤدي الأعمال وتوسع إلى تحقيق مختلف العائدات والنتائج وتؤدي إلى التقدم والتطور لمنظماتها ودولها - وعلى ذلك تعمل منظمات الأعمال وغيرها من الجهات إلى جانب الدولة على إعطاء الأولوية لإدارة وتنمية الموارد البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على مواجهة المواقف والتعامل بإيجابية واحترافية مع التأثيرات الناتجة عن المتغيرات المؤثرة داخلياً أو خارجياً.

فمصطلح الموارد البشرية له دلالة، حيث تشير كلمة مورد إلى أنه مصدر للخير والعطاء له صفة الديمومة في الماضي والحاضر والمستقبل. ولذا فإن الموارد البشرية هي تعبير عن الثروة الأساسية في أية منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيس والأهم والذي تطفئ أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج الأخرى. وبالتالي فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة، وذلك من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الموارد البشرية تجاه الأفضل، وبما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. وبالتالي فإن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمدان بصفة أساسية على مقدرة الأفراد على أداء أعمالهم (عبدالله، ١٩٩٨م، ص٧٩).

ويشير طه حسين نوى إلى أن العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائماً من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها، وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة جهود المنظمة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة، وذلك في إطار الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (نوى، ٢٠٠٦م، ص١٧٤).

إننا نعيش اليوم في عالم جديد يحدث به تغير هيكلي يتصف بزيادة الاتجاه إلى العالمية وزيادة الاعتمادية المتبادلة بين الدول والمنظمات، وظهور المعرفة المعتمدة على المعلومات العالمية، مما يحتم على المنظمات أن تغير النماذج المتبعة في أعمالها، وزيادة الاهتمام بتنمية مواردها البشرية، والسبب هو الدخول في اقتصاد جديد له محتوى مختلف عما سبق يطلق عليه اقتصاد المعرفة (محمد، ٢٠٠٥م، ص ٣-٢).

ويذكر على Ali أنه لا يمكن لأية منظمة أن تتعايش مع التقلبات الحديثة وتبقى في عالم المستقبل بدون التغيير، فلا يكفي أن تتواءم المنظمة مع التغييرات المحيطة، فقيادة اليوم يحاولون استيعاب وفهم كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المرتبطة بمنظمتهم، ولديهم الإدراك بأهمية التغيير فيما يتعلق باحتياجات المنظمة من المهارات والمواهب والخبرات ونقاط القدرة والتمييز من أجل تحقيق القوة في رأس المال البشري *intellectual capital*، كما أنه يجب أن يوجد إدراك لدى هؤلاء القادة للتقلبات حول ما يخص التغيير السريع في التقنيات وكذلك سرعة انسياب المعلومات وفي نفس الوقت معرفة الحاجة الماسة من أجل التوصل إلى رأس المال البنائي أو الهيكلي *structural capital* إلى جانب المعرفة، ويكون لدى هؤلاء القادة الإدراك الكافي عن التنافسية، والتقلبات الاقتصادية، والاتجاهات الجديدة في الأسواق. وعلى الرغم من العرض السابق فإنه يبقى دائماً عنصر الأفراد هو العنصر الأكثر أهمية من أجل التغيير التنظيمي الفعال ومن أجل إحداث التقدم والتطور في المنظمة (Ali, 2000, p.6).

ولقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تكوين المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما أدركت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر

بيئية خارجة عنه. وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى. وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة (السلمي، ٢٠٠١م، ص ص ٣٠-٤٠).

وبشير كل من توماز كاتر وباربارا كاتر (٢٠٠٩م) Tomaz Cater & Barbara Cater إلى أن عملية تكوين وبناء الميزة / المزايا التنافسية من أجل المنافسة والتميّز تتطلب مصادر معيّنة فإذا امتلكتها المنظمة وعرفت كيفية تحويلها إلى ميزة تنافسية فإن ذلك يمكن منطقياً أن يؤدي إلى نجاحها في الأداء والمنافسة. وقد تمت الإشارة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى هذه الموارد في جانبين، أولهما: العوامل الخارجية النابعة من بيئة المنظمة، وثانيهما: العوامل الداخلية حيث تكمن في موارد المنظمة وإمكاناتها وقدراتها والمعرفة وغيرها، وفي واقع الأمر تكون العوامل الداخلية أكثر أهمية في تحقيق المزايا التنافسية وفي رفع أداء المنظمة. وعادة يتم في الأدبيات تصنيف الموارد الخاصة بالعوامل الداخلية من زاوية موارد مادية ومالية وبشرية والموارد التنظيمية، أو يمكن تصنيفها بدرجة أكبر من البساطة على أنها موارد ملموسة **tangible** وغير ملموسة **intangible**. ويكاد يجمع الكتاب والباحثون على أن الموارد غير الملموسة (موارد بشرية وتنظيمية) أكثر ملاءمة وأهميّة في تكوين وبناء الميزة التنافسيّة عن الموارد الملموسة (المادية والمالية). وذلك بالرغم من ضرورتها في القيام بالأداء وتحقيق نجاح المنظمة. ولا شك أن من أهم مسببات تحقيق الأداء المتميز واكتساب مزايا تنافسية ترجع بشكل أساسي إلى رأس المال البشري والمعرفة إضافة إلى رأس المال الخاص بالعملاء **customer capital** وهما يشكلان المكونين الأساسيين في تكوين رأس المال الفكري البشري.

وقد كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال - والمنظمات عامة - هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة "المعنوية" **intangibles**. إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية

والناجحة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرف على مطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات - بل للدول -، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلّم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات قائمة على التعلّم".

ومن أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات - بل وبين الدول - هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد البشرية النادرة ذات القيمة.

وتركز الاقتصاديات القائمة على المعرفة على القيمة الخاصة بالطاقة والمقدرة المعرفية للفرد، فينظر إلى الإنسان على أنه مُنتج المعرفة، وعلى أنه مورد يمكن أن تحقق منه المنظمات والدول كثيراً من المزايا على السواء. وهذا التحول يحوّل الفرد ليصبح النقطة المحورية في المنظمات والدول، مما يتطلب أن ينمي الفرد نفسه من خلال المعرفة، فالمنظمات الناجحة هي مؤسسات مرنة قادرة على المواكبة للحفاظ على تميزها، كما لا بد أن يكون العاملون لديها عندهم ما يكفي من الالتزام والولاء والحركية دون جمود، وأن يتميزوا بالتعلّم المستمر والإبداع، ولاشك أن هذا يتطلب أن تعمل المنظمات على توفير بيئة عمل وثقافة تنظيمية فعالة تشجّع وتنمي ذلك (Al-Suwaide, 2003, p.1).

وبين تقرير " رأس المال الفكري وقياس المعرفة " Measuring Knowledge and Intellectual Capital، الذي أصدرته إحدى المؤسسات المعنية باقتصاد المعرفة، أن



منظمات اقتصاد المعرفة بتبنيها لرأس المال الفكري يمكن أن تحقق فوائد عدة من أهمها:

- يعكس رأس المال الفكري القيمة الحقيقية للمنظمة ككل.
  - يعمل رأس المال الفكري كمحفز لأداء أفضل للمنظمة.
  - يعزز رأس المال الفكري الدور الفاعل للإدارة في تنمية المعارف الضمنية للأفراد. وحويلها إلى قيم تنظيمية تتحكم بإجراءات العمل بالمنظمة.
  - يعمل رأس المال الفكري في ضوء مبدأ " ما يمكن قياسه، يمكن إدارته "
- “What gets measured, gets managed”. ومن ثم يكون التأكيد على أهمية قياس وحماية وتنمية الأصول المعرفية التي تعكس الميزة التنافسية للمنظمة.

وتكمن القيمة الحقيقية لأي منظمة في مقدار رأس مالها المعرفي أو الفكري (Intellectual Capital (IC) أو في أصولها غير الملموسة. ويعنى مصطلح رأس المال الفكري أنه مفهوم يقوم على توافر المعرفة اللازمة والكفاءات والقدرات ذات الأهمية الكامنة في توليد القيمة وفي تحقيق التنمية. ويمكن أيضاً النظر إليها ووصفها على أنها مردودات مستقبلية كامنة أو كالجذور لشجرة قادرة على إنتاج الفاكهة في المستقبل. إن أبعاد رأس المال الفكري لها أهمية كبرى في المنظمات وعلى مستوى الدولة ككل. وذلك لأن رأس المال الفكري قد أصبح أهم وأقوى مولدات القيمة في الاقتصاد.

## (٢-٢) مفاهيم رأس المال الفكري .

بطبيعة الحال فإن مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) أو ما يعرف اختصاراً بـ (IC) من المصطلحات المستخدمة حديثاً في الأدب الإداري. وقد ظهر في منتصف الثمانينات. وبسبب ما يحمله من مضامين جديدة ما لبث أن ساد في الأوساط الإدارية ليصبح الشغل الشاغل لبحوث الأعمال التي اهتمت بوسائل قياسه

وطرق حسابه كأصل من أصول المنظمات (ستيوارت، ٢٠٠٤م، ص ١٣)، (المفرجي وصالح، ٢٠٠٣م، ص ١٤) و(حسن، ٢٠٠٥م، ص ٣٦١).

ونقلاً عن محيا المطيري (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ص ١٠٦-١٠٧) يعتبر أن (رالف ستير) وهو مدير لإحدى الشركات هو أول من أطلق مصطلح (رأس المال الفكري) على نطاق واسع، وكان يستعرض تاريخ هذا المفهوم في قوله 'في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات. بعد ذلك أصبح رأس المال التقليدي مثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع. أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري، الذي يُعد أهم مكونات الثروة القومية، وأعلى موجودات الشركات' (المفرجي وصالح، ٢٠٠٣م، ص ١٤). وقد أكدت مقالة كوينج (Koenig, 2000) حول رأس المال الفكري حدوث تحول جذري في الجهود العلمية والبحثية التي تناولت المفهوم، وهو الانتقال من مجرد محاولة القياس لمضامينه إلى إدارته، وأكدت انبعاث رأس المال الفكري وتأكيده التحول من القياس إلى الإدارة، وهو الأمر الذي تعدده مجلة هارفرد للأعمال (Harvard Business Review) في عدد (سبتمبر ١٩٩٧م) من أهم الممارسات في المحاسبة الإدارية، واعتبرت أن أي تقدم في نظم قياس رأس المال المعرفي هو تقدم في الفكر الإداري عامةً، وعلى صعيد آخر فإن أكثر من استخدم مفهوم رأس المال الفكري هي شركة الخدمات المالية السويدية سكانديا (Skandia)، حيث عينت (مديراً) لرأس المال الفكري فيها، وأصبحت سكانديا بعدها "أهم مختبر لدراسات رأس المال الفكري والأبرز في عالم الأعمال" (ستيوارت، ٢٠٠٤م، ص ١٤).

وبصفة عامة تناولت العديد من الدراسات مضامين مختلفة لمفهوم رأس المال الفكري، منها ما يعرض للموارد البشرية كأفراد يتميزون بقدرات ومهارات خاصة، ومنها ما يعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المعاصرة، والتي تجمع بين المعرفة الفردية، والمعرفة التنظيمية، وكذلك منها أيضاً ما يمثل توجهها نحو التأكيد على أن مفهوم رأس المال الفكري هو إنتاج معرفي تتحول فيه المعارف الضمنية

إلى معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها من خلال إجراءات العمل داخل المنظمات.

وبلاحظ أن الكُتّاب يختلفون في تناولهم لمصطلح رأس المال الفكري، وهناك اتجاهان لذلك، أولهما: يركز على رأس المال الفكري من زاوية أنه كافة الموجودات المعرفية التي تمثل كافة الأصول غير الملموسة. وثانيهما: يركز على أن رأس المال الفكري يقصد به رأس المال البشري الفكري أي نخبة العاملين المتميزين ذوي المهارات الفكرية المتميزة والقادرين على إنتاج المعرفة والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات الهامة، ويركز هذا الكتاب على الجانب الثاني من مفهوم المصطلح وهو الجانب البشري .

فيعرّف سيد جاد الرب رأس المال الفكري البشري على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميّز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدّم والتميّز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة (جاد الرب، ٢٠٠٩م، ص ٢٣٤).

ومن جهة أخرى يعرّف العنزي وصالح رأس المال الفكري البشري بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها - (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) - يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً (العنزي وصالح، ٢٠٠٩م، ص ١٧).

وتشير راوية حسن إلى أن مصطلح رأس المال الفكري يمثّل تعبيراً عن أشكال المعرفة الفريدة التي يمتلكها المميزون من أفراد تلك الشركات، والتي يستطيعون في ظروف معينة أن يحولوها إلى معرفة مربحة تزيد من قيمة المؤسسة، وتظهر في قدرات أفراد المؤسسة، وهيكلها الداخلي، وهيكلها الخارجي أو علاقتها مع بيئتها، وهذه المعرفة هي التي تنقل المؤسسات والشركات من مستويات متواضعة أو عادية إلى مستويات متقدمة في المنافسة (حسن، ٢٠٠٥م، ص ٣٦٨-٣٦٩).

ويمكن القول أن رأس المال الفكري يتكون من مجموعة من العناصر غير محددة العدد لأنها تتعلق بمفاهيم ذهنية، وقدرات عقلية فردية مثل القدرة، والمهارة، وإعمال الذهن، والإبداع، والخبرة، وهي كلها موجودات غير محسوسة وغير ظاهرة، كما أنها أيضاً مفاهيم متغيرة بتغير مجال العمل والنشاط، وكذلك بتغير طبيعة المنظمات التي ينتمي إليها الأفراد الذين يمتلكون هذه القدرات والخبرات (عيد، ٢٠٠٧م، ص ٣).

ونتيجة للنجاحات المتلاحقة لتطبيق معطيات اتجاه الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات وإدارته واتخاذ مدخلاً للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية، لم يقتصر الأمر على ذلك بل تعداه إلى الاهتمام برأس المال الفكري الوطني، وظهرت مؤسسات رائدة تُعنى بقياس رأس المال الفكري على المستوى الوطني، وتقدم استشارات لكيفية قياسه وإدارته، مثل شركة (سكانديا السويدية).

ويمكن استعراض عدد آخر من مفاهيم رأس المال الفكري كما وردت في الأدبيات المتخصصة للمدة من عام ١٩٩٤م، وحتى عام ٢٠٠٢م، وذلك كما وردت بالمفرجي وصالح (٢٠٠٣م، ص ١٥-١٧).

- قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتساهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية (Hamel, 1994, p.19).

- صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال، يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة (Webster, 1995, p. 136).

- قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة (Youndt, et. al, 1996 , p. 839).

- نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز (Spender, 1996, p. 46).
- الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز، والذي يعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية (Enders, 1997, p. 46).
- قوة ذهنية مجتمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم (Yogesh, 1998, p. 2).
- زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبأجّاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع والتعلم المؤسسي والاستثمار المتعاطف في البشر تعليمياً وتدريباً (عاشور، ٩٩٨ م، ص ١).
- العاملون الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم (Kelley, 1998, p. 12).
- مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها (Ulrich, 1998, p. 126).
- الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة (Hansen, et. al, 1999, p. 106).
- نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصتها في السوق وتعظم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المنافسة (صالح، ١٩٩٩ م، ص ١٤٤).

- عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر (عبدالوهاب، ١٩٩٩م، ص ١١-١٣).

- مجموعة من الموارد المعلوماتية (للأشخاص) المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة **explicit knowledge** يسهل التعبير عنها أو كتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية **tacit** مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة (Daft, 2001, p.258).

وتشير التعريفات السابقة مجتمعة إلى أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن الأبعاد التالية:

- البعد الأول: مجموعات العاملين ذوي المعرفة العقلية المتميزة والقدرات والخبرات الشخصية التي تمكنهم من تحقيق إبداعاتهم في أعمالهم وتحويل رؤاهم المستقبلية إلى واقع فعلي.

- البعد الثاني: القيم التنظيمية السائدة، والتي تسمح بتحقيق الاستثمار في المعارف الضمنية للأفراد وتحويلها إلى معارف ظاهرة (صريحة) يمكن اكتسابها والتشارك فيها بين كافة الأفراد العاملين في المنظمة.

- البعد الثالث: الإنتاجية المعرفية كهدف أسمى يحقق التنافسية والتفوق والتميز للمنظمة ككل، وكذلك وجود رؤية مشتركة للمستقبل المنشود وصياغة الرسالة المعبرة عن هذه الرؤية.

وخلاصة القول إن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن: الفرد الذي يمتلك المهارات والقدرات المعرفية الأعلى، والمنظمة المعنية بالمعرفة الصريحة لتحقيق أهدافها، وعملية الاستثمار في تحويل القدرات المعرفية الأعلى للفرد إلى معرفة صريحة (مثلة

في قواعد وإجراءات العمل) تحقّق من خلالها المنظمة ميزتها التنافسية (عيد، ٢٠٠٧م، ص ١٣).

ويمكن القول إن رأس المال البشري الفكري هو مفهوم مركب ومعقد لأنه هو إنساني أولاً، ولأنه الأصل في تشكيل وصياغة المنظمات الإدارية المعاصرة. وقد حاول الكثيرون تقديم تعريف واضح ومحدد لرأس المال الفكري، فتشير إحدى الدراسات إلى " أنه يمثل القدرة العقلية المحفزة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) ويمتلك أصحاب هذه القدرة مستوى عال من الإنجاز يحقّق التناغم والتكامل بين كافة مكونات المنظمة وعلاقاتها مع المجتمع" (نعمه، ٢٠٠٠م، ص ١٧).

وإذا كان التعريف السابق يعرض لرأس المال البشري الفكري كقدرات عقلية لأفراد عاملين في المنظمات، قادرين على تحويلهم الأفكار إلى واقع، فإن هناك تعريفاً آخر يشير إلى نوعية المعارف التي يمتلكها هؤلاء الأفراد حيث يشير إلى أن رأس المال الفكري هو "مجموعة من المعارف الضمنية Tacit Knowledge مبنية على الخبرات الشخصية لأفراد متميزين في المنظمات المعاصرة". (Naisbitt & Aburderme, 1990, p. 103).

ويمكن تعريف رأس المال البشري الفكري بأنه " مصادر المعرفة التي تستخدمها التنظيمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية " (Youndt et al., 2004,p.336). ويتكون رأس المال الفكري وفقاً لما يشير إليه نهايت وجوشال (Nahapiet and Ghoshal 1998) من شكلين أساسيين وهما: المعرفة الضمنية explicit knowledge والمعرفة الصريحة

tacit knowledge. وتشير المعرفة الصريحة إلى الحقائق المعروفة - وهي المعلومات التي يمكن تخزينها، بينما تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة التي تكون ضمنية أكثر، وكذلك أكثر صعوبة للاتصال وأكثر صعوبة بالتالي في نقلها إلى الآخرين في صورة وثائق ولوائح وأنظمة للعمل. (Dalf, 2001, p. 258). ويشير تعريف دالف إلى مفهوم رأس المال البشري الفكري على أنه عملية التحويل transformation من معارف الأفراد

إلى المعرفة التنظيمية، والتي تنتج في نهاية الأمر قيمة مضافة تحفز على استثمار رأس المال الفكري وتحقق الإنتاجية الأعلى للمنظمة ككل.

وفي هذا السياق يؤكد عقيل (١٩٩٥م) على أن تحديد المفاهيم يقصد به تحديد ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من معانٍ، وما تظهره من صفات، ويستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه من أجل إزالة أي لبس قد يعلق بذهن المستمع أو المطلّع. لأن المفهوم الواحد قد يحمل أكثر من معنى، وبما أنه يحمل أكثر من معنى فإن الغموض قد يحفه من كل جانب، مما يجعل عملية تحديده ضرورية ومهمة (عقيل، ١٩٩٥م، ص ٨) و (أبراش، ١٩٩٤م، ص ٧٤).

وتأسيساً على ما تقدم من مفاهيم وتعريف يمكن القول أن رأس المال البشري الفكري:

أ - يتميز بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ب - يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم لأنهم نجوم المنظمة والعقول المدبرة لها. وبعد هذا العرض والتحليل، فإنه يمكن أن نعرّف رأس المال البشري الفكري على النحو الآتي:

'هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة متميزة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والبحثية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تُمكن المنظمة من توسيع حصنها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وجعلها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، كما تمكنهم مهاراتهم المتميزة من القيام بالبحث العلمي والابتكار التطبيقي للأفكار الإبداعية، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري أو فني أو أكاديمي معين دون غيره، فالأساس في المعرفة والرؤية والطاقة الفكرية لدى هذه



النخبة تكمن في التعامل مع المواقف بمنظور مختلف وإبداعي وابتكاري، مما يمكنها من إضافة قيمة وتحقيق تنافسية مستدامة للمنظمة.

وعند تحليل أركان هذا التعريف يتضح أن رأس المال البشري الفكري هو:

- أ- جزء من رأس المال البشري للمنظمة .
- ب- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية متميزة دون غيرهم.
- ج- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
- د- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- هـ- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.
- و- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

وبشير محيا المطيري إلى أنه يمكن إجمال الأبعاد البنائية والوظيفية لمفهوم رأس المال الفكري في إجماله بشرياً وغير بشري فيما يلي، (المطيري، ٤٢٨ هـ، ٢٠٠٧ م، ص ص ١١١-١١٢):

١. مجموعات العاملين ذوي المعرفة العقلية والقدرات المتميزة يقدمون إسهامات فكرية لها قابلية التنفيذ واقعياً.
٢. قوة ذهنية مجتمعة تستند على (معرفة، معلومات، خواص فكرية، خبرة) تنتج أفكاراً جديدة، لها قابلية التطبيق من جهة وتحقيق فائدة للتنظيم من جهة أخرى.
٣. الاستثمار المتعاطف في البشر تعليمياً وتدريبياً عبر التعلم المؤسسي وصولاً إلى مرحلة الإبداع والابتكار والتوظيف الكامل للمعرفة.

٤. مجموعة من الموارد المعلوماتية المعرفية (للأشخاص) والمكونة من معرفة ظاهرة (explicit knowledge) ومعرفة ضمنية (tacit knowledge) مبنية على خبرات شخصية وقواعد بديهية.

٥. الموجودات غير المحسوسة للمنظمة، (قدرات الأفراد، ومعرفتهم الضمنية، وإبداعاتهم وابتكاراتهم، ورغباتهم وطموحاتهم وخيالاتهم، وعلاقاتهم المتميزة مع العملاء، ومخزون تجارب المنظمة، وعلامتها التجارية وسمعتها المتراكمة وخططها المستقبلية، وقيمها، وأنماط العلاقات السائدة فيها، وثقافتها....) وهذه الموجودات تشكل الخلفية اللازمة لإدارة الإبداع والتميز.

٦. يحق الاستثمار في عقول العاملين المتميزين للمنظمة ثلاثة أهداف، وهي:

- النمو في مختلف أنشطة المنظمة.

- الاستمرارية والبقاء في مجال النشاط.

- المنافسة والتفوق والتميز.

٧. يحتاج الأمر لتحقيق أهداف المنظمة باستثمار الطاقات العقلية المعرفية إلى وجود رؤية مشتركة، تحقق التكامل والتناغم بين مكونات التنظيم المختلفة.

٨. تحقق عملية إدارة ورعاية الطاقات العقلية والمعرفية للمنظمات أقصى درجات الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وأقصى درجات التوظيف الأمثل للإمكانات.

ويلاحظ أن الوظيفة الأساسية العامة لرأس المال الفكري هي إحداث التغيير والتطوير للمحافظة على المنظمة وتنميتها في عالم شديد المنافسة، وذلك مع اختلاف التركيز على جوانب معينة، كالقيادة، أو التنظيم والهيكل والعمليات، أو الإبداع والابتكار، أو التركيز على تفضيلات المستفيدين واحتياجاتهم..

### (٣-٢) أهمية رأس المال الفكري.

لقد فضّل الخالق - جلّت قدرته - بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى، ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقِعاً مهماً. إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (٦١) آية موزعة على (٤٣) سورة كريمة، أي بنسبة (٣٨٪) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (١١٤) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة. وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا. عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامضاً للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلون. أن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤثر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات (العنزي وصالح، ٢٠٠٩م، ص ص (١٧٦-١٧٢).

ويتسم هذا العصر بالتغيير المستمر في بيئة الأعمال حيث تتسم هذه البيئة بالعولمة والتركيز على نمط يقوم على تحديات تنافسية. وقد أصبح من الأمور الحتمية توجيه الاهتمام من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية نحو إدراك ورؤية رأس المال الفكري كأصل تنظيمي ذي قيمة رئيسة، فمع النمو السريع للاقتصاد المعرفي العالمي ظهرت الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري كمصدر ذي قيمة في بناء مزايا تنافسية مستدامة. كما أصبح أيضاً محركاً أساسياً لتكوين القيمة في الأجل الطويل. وعلى ذلك أصبح يتعيّن على المنظمات التحوّل من السعي نحو تعظيم الاستفادة من الأصول الملموسة إلى الإدارة الفعّالة لرأس المال الفكري مع ترفيعه وزيادة قيمته ومردوداته (Bose & Oh, 2004, p. 347).

وضمن إطار البحث في التحولات العالمية المعاصرة التي تشكل في مجملها معطيات البيئة المحيطة بالمنظمات، يمكن رصد العديد من التحولات في مجالات المعرفة، والتكنولوجيا والاقتصاد المعرفي، وصولاً إلى ما يعرف اليوم (بمجموعات المعرفة)، وهي مجموعات تقوم على إنتاج المعرفة ونشرها وتصديرها وتحقيق النظم والتنمية عن طريقها.

وهذه التأثيرات العميقة التي تحدثها تلك التحولات تمتد آثارها لتشمل إعادة التفكير في الافتراضات الأساسية التي بنيت عليها المنظمات عامة، إن التأثير القوي لهذه التحولات ذو طبيعة شاملة ومستمرة وسريعة، ولهذا فهي تضع القوى الفاعلة في أي مجتمع أمام تحديات يجب مواجهتها، لتلافي سلبيات التخلف من جهة، والانتفاع بما تنتجه هذه التحولات من فرص للنمو والتقدم من جهة أخرى.

ويتضمن كل تحول من هذه التحولات تحديات كما يتضمن فرصاً، وبطبيعة الحال فإن التغافل عن تفاصيل ومضامين تلك التحولات، والتي تزداد تعقيداً يوماً بعد آخر، يعني أن مهمة الغد ستكون أعقد من مهمة اليوم في التعامل معها، ولهذا فإن التعامل الاستباقي مع معطيات تلك التحولات هو الحل الأمثل، وهو يأتي من :

- الفهم العميق والمتجدد للمعنى الضمني لتلك التحولات، والعلاقة الوظيفية بين التحولات المختلفة، والفهم السليم للمجال الواسع الذي تتحرك فيه تلك التحولات.
- فهم الأولويات، وترتيب الاحتياجات المجتمعية، وهذا يتطلب عملاً متواصلاً في تحديد ما يحظى بالأولوية في هذه المرحلة، والعمل مباشرةً على تحديد تحدياتها التي يتضمنها وفرصه التي يخلقها.
- إعمال الذهن في اتجاهات النمو المحتملة للظواهر المتعلقة بتلك التحولات، ومحاولة رسم مسيرة تلك الاتجاهات بشكل علمي تمهيداً للتنبؤ بمساراتها (تحدياتها، وفرصها).
- العمل على التحكم في التأثيرات القائمة والمحتملة، من خلال توظيف المعرفة (بالتحديات والفرص) وتوظيف العقول لتحقيق أقصى درجات الاستفادة من الفرص، وأقل درجات المخاطرة التي تحملها التحديات، وتوظيف كافة الطاقات والقدرات على المستوى الوطني لإحداث التكيف مع التحولات في المحيط الوطني.

إن البيئة مهيأة لتلقي التغيير وتقبله أكثر من أي وقت مضى. والميزة ليست في تعداد التحديات، لأنها كثيرة، وقد يصعب حصرها، ولكن الميزة الأكيدة هي مدى تبصّرنا بالأولويات التي يجب معرفتها والتعامل معها، وتوجيه الإمكانيات لتحقيق أقصى تقدم ممكن. وتوجيه الفقه بالأولويات نحو تعظيم قدرات الإبداع والتجديد. لأن الفشل في فهم وإدراك حجم التحولات العالمية يعني ضمناً عدم إدراك أهمية وحتمية التكيف معها، وتخطيط إدارة عمليات تكيف النظم والهيكل الوطنية لمواجهة ما حمّله من تحديات (عبدالله، ٢٠٠٠م، ص ٤٣٠، ص ٤٤٣).

ومن المتفق عليه أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن: الفرد الذي يمتلك القدرات المعرفية العليا، والمنظمة المعنية بالمعرفة الصريحة لتحقيق أهدافها، وعملية الاستثمار في تحويل القدرات المعرفية العليا للفرد إلى معرفة صريحة (مثلة في قواعد وإجراءات العمل) تحقّق من خلالها المنظمة ميزتها التنافسية.

وتأتي الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري من أن الأصول الفكرية صارت أكثر أهمية من أي نوع آخر للأصول (الأصول المادية والمالية والبشرية) وبهذا الصدد يرى "ستيوارت" أن هناك خاصيتين لرأس المال الفكري تكسبانه قدرة غير عادية بإضافة القيمة للمنظمات المعاصرة، الأولى: وتتمثل في أنه مثلما تستطيع المعرفة أن تخل محل المادة في المنتجات، تستطيع المنظمات التي تستخدم الأصول المعرفية ببراعة أن تلغي نفقة وعبء الاحتفاظ بالأصول المادية وتعظيم العائد على تلك الأصول. والثانية: تتمثل في تجاوز ما تكسبه الأصول المادية المضافة من فعالية مالية (محدودة) إلى إكساب رأس المال الفكري المنطلق فعالية مالية (غير محدودة) تزداد عدم محدوديتها يوماً بعد يوم (ستيوارت، ٢٠٠٤م، ص ١١٤).

ويبين تقرير "رأس المال الفكري وقياس المعرفة" measuring knowledge and intellectual capital الذي أصدرته إحدى المؤسسات المعنية باقتصاد المعرفة، أن منظمات اقتصاد المعرفة بتبنيها لرأس المال الفكري يمكن أن تحقّق فوائد عدة من أهمها

: (Skyrme, 2002)

- يعكس رأس المال الفكري القيمة الحقيقية للمنظمة ككل.
  - يعمل رأس المال الفكري كمحفز لأداء أفضل للمنظمة.
  - يعزز رأس المال الفكري الدور الفاعل للإدارة في تنمية المعارف الضمنية للأفراد. وتحويلها إلى قيم تنظيمية تحكم إجراءات العمل المنظمي.
  - يعمل رأس المال الفكري في ضوء مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" "what gets measured, gets managed". ومن ثم يكون التأكيد على حماية وتنمية الأصول المعرفية التي تعكس الميزة التنافسية للمنظمة.
- ويود الكاتب الإشارة إلى أنه في ظل عالم التنافسية وفي إطار تحولات العولمة اتسع مفهوم التنافسيّة ليشمل الأفراد والمجموعات ومختلف أنواع المؤسسات ومنها الجامعات. بل إنه اتسع ليشمل الدول أيضاً. ومن أهم عوامل تحقيق التنافسية إعطاء الأولوية لعمليات إدارة المعرفة بما فيها الحصول على المعرفة وإنتاجها وتوظيفها ونشرها. ولا شك أن ذلك يؤدي إلى تعزيز التميّز التنظيمي لمختلف المؤسسات التي تهتم بذلك وخاصة الجامعات وكذلك الدول. وإن المتطلّب الرئيسي للنجاح في ذلك هو توافر رأس المال الفكري البشري إضافة إلى غير ذلك من موارد فكرية مؤسسية مع حسن توظيفها واستثمارها. وهذا يؤكد على الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري في مختلف المؤسسات والدول.

## (٢-٤) التفكير والإبداع ورأس المال الفكري

في هذا العصر جمع الدول والمجتمعات والمؤسسات إلى جانب العلماء والخبراء على الأهمية الحيوية للمعرفة وتوظيفها. وتسعى في تنافسية كبيرة نحو التحوّل إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة. وفي الواقع ليست المعرفة شيئاً جديداً ولا عارضاً في الفكر الإنساني. بل هي قديمة قدم الإنسان. وحيثما وجد الإنسان كانت المعرفة حاضرة أياً كانت طبيعتها أو مستواها. فالإنسان بفطرته قادر على تكوين الأفكار وأساليب

العمل، وذلك من أجل البقاء والتغيير والتطور، فهو يسعى دوماً إلى استخلاص النتائج والتوجهات والأفكار والنظريات وأساليب العمل .. وكلها في الواقع تمثل معارف.

وعلى مدار التاريخ الإنساني حدثت تراكمات ضخمة للمعرفة وتم تصنيفها في إطار مختلف العلوم، إلا أن أهم عمليات التحوّل في الاهتمام بالمعرفة قد حدثت في العقود الأربعة الأخيرة حيث تم إدراك أهمية المعرفة وحسن توظيفها لإحداث عمليات التنمية المستدامة والريادة والتنافسية، ولقد دعم هذا الاتجاه الحجم الكبير لتدفق المعرفة وسرعة هذا التدفق واتساع انتشاره، وقد ساعد التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات في إحداث ذلك، كما دعم هذا الاتجاه أيضاً تحوّل المعرفة بحجمها الهائل وأسرارها إلى قوة، اشتد التنافس عليها، لأن من يمتلكها يمتلك السلطة والثروة. وهناك اتفاق على أن الإنسان هو من يوظف ويولّد وينمّي هذه المعرفة أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري intellectual capital أو الموارد البشرية الفكرية.

ويقوم مجتمع المعرفة على التطور الراهن في مسيرة التقدّم البشري ويظهر ذلك واضحاً وجليّاً في المجتمعات البشرية الأكثر تقدماً، ولعل ذلك يرجع إلى أن هذه المجتمعات تضع أولوية لتوفير ثقافة وبيئة مناسبة ومشجّعة ومحفزة لتفعيل عملية إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها واستخدامها وتوظيفها. وتقوم مجتمعات المعرفة على ثلاث مهام أساسية تمثل دورة ذات طبيعة استمرارية وتراكمية وهي الحصول على المعرفة ونشرها وتوظيفها واستخدامها، وتقوم عملية إنتاج وتوليد المعرفة على التفاعل بين المعلومات والحقائق والمعارف السابقة وبين مهارات وقدرات عقل الإنسان على التفكير والإبداع في إطار بيئة ملائمة ومناسبة لإنتاج وتوليد معارف جديدة.

وإلى جانب الإجماع على أهمية المعرفة في حياة المجتمعات، فإنه يوجد أيضاً إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والتطوير والتنافسية على مستوى كل من المنظمة والدولة ككل. وفي هذا الإطار يشير أحد المفكرين إلى أن المنظمات لديها مورد واحد هو: الإنسان. ومصطلح الموارد البشرية له دلالاته، حيث تشير كلمة مورد إلى أنه مصدر

للخير والعطاء والفكر وله صفة الديمومة في الماضي والحاضر والمستقبل. ولذا فإن الموارد البشرية هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية. وهي عنصر الإنتاج الرئيس والأهم حيث تفوق أهميته بكثير ما عداه من عناصر أخرى للإنتاج.

فتقوم المؤسسات الفعالة في عصر المعرفة بشكل أساسي على عطاء وإبداعات وابتكارات الموارد البشرية الفكرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري (IC). ويمثل نخبة العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات معرفية متميزة وخبرات واسعة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية وإنتاج أفكار جديدة والتعامل مع المواقف بما يؤدي إلى تعظيم نقاط قوة وقيمة المنظمة ونواحيها. وعليه يجب على المنظمات التركيز على التعرف على ما لديها من رأس مال فكري وتنميته واستقطاب من لديهم تلك الخاصية لزيادة حصتها من رأس المال الفكري. كما تهتم بحسن إدارته وتحفيزه وقياسه. فالموارد البشرية الفكرية تمثل المفتاح الحقيقي وأهم الأصول للدخول إلى مجتمع المعرفة والنجاح فيه.

إن أهم أصول شركات الأعمال وغيرها من مختلف المؤسسات (ومن بينها الجامعات) ليست أصولها المادية أو المواد الأساسية أو نظم النقل الخاصة بها. أو حتى نفوذها السياسي. ولكنه يكمن ببساطة في رأس المال الإبداعي *creative capital*. فببساطة يمكن في ترسانة من المفكرين المبدعين حسن توظيف أفكارهم بتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة تؤدي إلى تحقيق الريادة والأرباح والمركز التنافسي الجيد للشركة التي ينتمون إليها. ورأس المال الإبداعي هو ما يطلق عليه حالياً رأس المال البشري الفكري *intellectual human capital*.

وتكمن القيمة الحقيقية لأي منظمة في رأس المال المعرفي أو رأس المال الفكري البشري. ويعني مصطلح رأس المال الفكري البشري المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وتتمتع بمستوى عال من الجودة. كما تمثل القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مختلف المكونات والتغيرات للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل فعال لصالح المنظمة. كما أن مصطلح رأس المال الفكري البشري يعني توافر المعرفة اللازمة والكفاءات والقدرات



ذات الأهمية الكامنة في توليد القيمة وفي تحقيق التنمية والتطوير. ويتم ذلك بشكل أساسي من خلال تحويل المعارف الضمنية في العقل البشري إلى معارف ظاهرة أو صريحة يستفاد بها. وقد أصبح رأس المال الفكري أهم وأقوى مولدات القيمة في اقتصاديات المنظمات والدول على الإطلاق.

والتفكير هو الوظيفة الرئيسة للعقل الإنساني التي تميّزه عن باقي الكائنات، وهو مُسائل عن استخدامها. لأن الله قد اختصّه وأوكل إليه أمانة الخلافة في هذه الأرض. فالتفكير عملية عقلية مستمرة ذات قيمة، ويمكن تعريفها بأنها التقصي المدروس لما يتوافر من بيانات ومعلومات مع الخبرات ونواحي التعلم من أجل تحقيق هدف ما. وقد يكون الهدف هامشيًا متمثلًا في التعامل مع أحد المواقف المحدودة أو قد يتمثل في حلّ لمشكلة أو توليد لفكرة أو أفكار متعددة ذات أهمية كبيرة. ولكن يكمن الهدف الرئيس دائماً في الانتقال من وضع إلى وضع أفضل. ونحن مساءلون عن ضياع هذه الطاقات والقدرات التفكيرية إذا لم نستخدمها إيجابياً فيما كلّفنا به الله سبحانه وتعالى. أو إذا لم نُتيح للأخريين فرصة توظيفها واستخدامها إذا كانت لنا سلطه تنظيم ذلك.

وإذا كان التفكير يتم على المستوى الفردي أولاً فإن دوره يتعاظم في مختلف المنظمات سواء على المستوى الفردي أو الجمعي، ويكون أحد العناصر الحيوية المضيفة للقيمة، والتي تؤدي إلى تحقيق التميّز والتفوّق ويقود إلى الريادة التنافسية. فالتفكير هو الأداة الرئيسة للإبداع الإنساني، والإنسان مبدع بالفطرة، وأصبح يتعين على المنظمات ذات التوجه المستقبلي أن تدرك أهمية وقيمة ما يمكن أن يساهم به الإبداع في الارتقاء المستمر بالكفاءة الداخلية والخارجية لها.

وإن من الأقوال الدارجة أن المعلومة والمعرفة تمثلان قوة، وهكذا نزداد قوة كلما زاد تعلم العلم وازدادت المعرفة كإطار أوسع للعلم والعلوم فإن ذلك يؤدي إلى إثراء الأفكار واتساع الإدراك لدى الأفراد والجماعات بل والشعوب أيضاً. ولا شك أن التنمية المعرفية تقوم أولاً على التعلم الفردي أياً كانت مصادره وتقوم ثانياً على التعلم الجمعي أي تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، وعندما يكتمل الثالوث بالتعلم المؤسسي فإن ذلك يشكل

اكتمال حلقة هامة لاكتساب الخبرات والمعارف التي يستخدمها العقل في مواجهة مختلف المواقف. وكلما ازدادت جودة واتساع هذه العملية في إطار زمني أطول كلما أدى إلى غزارة تراكم وعمق وجوده وقيمة تنوع المعارف والخبرات الناتجة.

وينبغي على المؤسسات أن تبحث عن الإبداع أولاً داخلها بأن تحصر نفسها في التفكير الداخلي لأفرادها، إلا أن الاقتصر على ذلك يمثل أحد الجوانب السلبية في الإبداع، فالتفكير الإبداعي يتطلب الطلاقة الفكرية مع عدم وضع القيود والحدود على عملية البحث عن المفكرين خارج الحدود، ويمثل ذلك جانباً حيويّاً يضيف إلى الإمكانيات المحتملة للمؤسسة، ويزيد من نواجها الإبداعية من خلال الاستعانة بمعاونين مبدعين من خارج المؤسسة **outsourcing** يتم حسن اختيارهم بعناية فائقة للعمل بالمؤسسة لبعض الوقت أو كل الوقت كلما أمكن ذلك. ويمكن في هذا الإطار أن تتم خالفات وشراكات بين منظمات أو شركات الأعمال من أجل تحقيق التعاون في مجالات الفكر والإبداع والإنتاج.

وفي العقود الأخيرة، تزايدت أهمية خالفات وشراكات الأعمال بشكل كبير، إلا أن هذا التزايد والانتشار الكبير صاحبه أيضاً تزايد كبير في معدلات فشل تلك التحالفات، وترجع هذه الأعداد الكبيرة من حالات الفشل إلى أسباب عديدة، منها: عدم توافر نمط جيد للحوكمة **governance**، وعدم التوافق بين الثقافات والنظم، ونقص الثقة. وقد ظهرت كثير من الكتابات والدراسات الأكاديمية حول التحالفات والشراكات في مجال الأعمال وخاصة وأن ذلك يشكّل اختياراً استراتيجياً هاماً في بيئة الأعمال اليوم. وقد أظهرت الدراسات والأبحاث في السنوات الأخيرة أن نجاح التحالفات وتزايد أدائها يتوقف بدرجة كبيرة على العوامل غير المادية **soft** أو غير الملموسة، وقد تبين أن محركات القيمة السلوكية تؤثر على أداء التحالفات الملموس بشكل مباشر، أما بالنسبة للأداء غير الملموس فإن التأثير غير مباشر، وقد تبين أن العلاقة المباشرة بالنسبة للأداء الملموس جوهرية بشكل إيجابي بالنسبة لسته من محركات القيمة وهي: الثقة، والالتزام، والاتصالات المفتوحة، والاعتمادية الاستراتيجية المتبادلة، والمشاركة، وتنسيق

العمل. وقد تم التوصل إلى أن محركات القيمة هذه تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال رأس المال الفكري على النتائج التي يحققها التحالف حيث تمثل مؤشرات رئيسة لنجاح التحالف (Vergauwen et al, ٢٠٠٩, pp. ٢٣٩-٢٥٠).

إن تراكم المعرفة الإنسانية ترجع إلى أعمال العقل والتفكير التحليلي المتعمق مع التفكير الناقد إلى جانب التأمل والاستكشاف من خلال البحث العلمي للعلماء المتميزين، وهم في واقع الأمر ما نطلق عليهم رأس المال البشري الفكري، وإدراكاً للقيمة الكبيرة لهذه الكفاءات المبدعة والمبتكرة فإنه يجب العمل على بذل جهود كبيرة في مجال التفكير وبناء الأفكار في كافة المؤسسات والجامعات بصورة خاصة، ويتم ذلك من خلال مسارات مختلفة تعليمية وتدريبية وثقافية وغيرها من أجل الارتقاء بالعائد الإجمالي الإبداعي من الأفكار المستجدة والتطويرية التي تؤدي إلى تحقيق مزيد من القيمة المضافة والابتكار وبالتالي تصب في مجملها في التطوير والرخاء الإنساني.



# الفصل الثالث

إدارة رأس المال البشري الفكري والحافظ عليه وتوظيفه

(١-٣) إدارة رأس المال الفكري.

(٢-٣) الحفاظ على رأس المال البشري الفكري وتنميته.

(٣-٣) تعظيم قيمة رأس المال الفكري في المنظمات.



### (٣-١) إدارة رأس المال الفكري.

إن رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري يعد واحداً من أكثر الموارد أهمية التي تعتمد عليها الشركات والمنظمات عامة لتحسين الكفاءة والكفاءة. وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية. ويمثل رأس المال البشري ما لدى الشركات من الموظفين ذوي المهارة وما لديهم من معارف وفلسفات إدارية تساعد الشركة أو المنظمة على تحسين الأداء. وفي عام ١٩٩٨م تبنت وزارة التجارة والصناعة البريطانية استراتيجيات لتحول الاقتصاد من اقتصاد تحركه المدخلات input-driven (أي يعتمد على المدخلات التقليدية وهي الأرض والعمل ورأس المال والإدارة والتنظيم وذلك من أجل تكوين وإضافة قيمة إلى الاقتصاد) إلى اقتصاد تحركه المعرفة Knowledge-driven (يعتمد على عوامل مثل الإبداع ومهارات العاملين) وذلك لتكوين وإضافة القيمة للاقتصاد .

ويذكر بيلك public (١٩٩٨) أنه في اقتصاد يقوم على المعرفة يكون الطرف المسؤول عن نتائج السوق المحققة - تأكيداً - هو العاملون. وهكذا فإنه في اقتصاد يعتمد على المعرفة بشكل أساسي مثل المملكة المتحدة يلعب العاملون ذوو المهارات - والذين يطلق عليهم رأس المال الإنساني - أدواراً رئيسة بتكوين القيمة من خلال زيادة الكفاءة، فهم يكتسبون ميزة تتيح لهم المنافسة في السوق. وهذا يعني مثلاً أنه في حالة أن العاملين في الشركة (A) يتمتعون بمهارات أفضل من العاملين بالشركة (B) التي تقدّم نفس النوع من الخدمات، فإن ذلك سوف ينعكس على كلا الشركتين حيث يكون أداء الشركة (A) أفضل من أداء الشركة (B). وهذا يرجع إلى أنه يمكن للعاملين بالشركة (A) تبني استراتيجيات جديدة على سبيل المثال طرق جديدة في الإنتاج يمكن أن تؤدي إلى تخفيض التكلفة الإنتاجية للخدمة المقدمة، وبالتالي تمكّن هذه الشركة من عرض سعر أقل مقابل الخدمة، وبالتالي تجعل الشركة (A) أكثر كفاءة عن الشركة (B)، وبالطبع يحقق ذلك مزايا تنافسية للشركة في الأسواق. مما يمكن من تعظيم الأرباح بالشركة (أي تعظيم عملية تكوين القيمة).

إن أهم أصول شركات الأعمال وغيرها من مختلف المؤسسات ليست أصولها

المادية أو المواد الخام أو نظم النقل الخاصة بها. أو حتى نفوذها السياسي. ولكنه يكمن ببساطة في رأس المال الإبداعي **creative capital**. فببساطة يمكن لترسانة من المفكرين المبدعين الاستفادة من أفكارهم بتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة. فيمكن للعاملين المبدعين تحقيق الريادة في مجال التقنيات الجديدة، وابتكار صناعات جديدة، وأن يدعموا النمو الاقتصادي. وحرص شركة ساس **SAS**<sup>(\*)</sup> على الاحتفاظ بالعاملين المبدعين بها حيث نجحت في أن يكون معدّل دوران العمل بها بين (٣٪) إلى (٥٪) بينما تبلغ النسبة السائدة في الصناعة ما يقرب من (٢٠٪) فقد نجحت شركة ساس **SAS** في تعلّم كيفية التعامل مع الطاقات الإبداعية لكافة أطرافها المعنيّة بدءاً بالمبدعين من العاملين، وعملائها، والمبرمجين والمديرين والموظفين المساعدين. فخلال العقود الأربعة السابقة ومن خلال التجربة والخطأ إلى جانب التطوير الطبيعي نجحت شركة ساس في تطوير إطار لإدارة الإبداع بالشركة يقوم على ثلاثة مبادئ:

(١) مساعدة العاملين على ذلك ببذل أقصى جهد في عملهم، وذلك من خلال مشاركتهم وتفاعلهم واندماجهم الفكري ومن خلال القضاء على المعوقات وإزالتها.

(٢) جعل المديرين مسؤولين عن إزكاء وتنمية الإبداع.

(٣) تحقيق اندماج ومشاركة العملاء كشركاء مبدعين حتى يمكنك تقديم منتجات متميزة ومتفوقة، وهذه المبادئ تقوم على قاعدة مفادها أن رأس المال الإبداعي لا يتكون من عملية تجميع لأفكار الأفراد - ولكن هو ناتج لتفاعلات وعلاقات الأفراد وبصورة عامة مع الأطراف المعنية، ويجب على كل منظمة أن تدرك أن اهتمامها بذلك الجانب يمثّل استثماراً في رأس مالها الإبداعي المستقبلي. إن الإدارة بإتباع إطار مثل ذلك الإطار الخاص بشركة ساس **SAS** يهيئ للشركة بيئة وثقافة تنتعش وينمو فيها الإبداع، ويكّن للمرونة

\* ساس **SAS** هي أكبر شركة لإنتاج البرمجيات في ولاية نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية.



والربحية أن يسيرا جنباً إلى جنب، وأن يسود بالشركة العمل الجاد والتفاني (Florida and Goodnight, 2005, pp. 125- 126).

لقد أيد كل من الباحثين والأكاديميين والممارسين أهمية رأس المال الفكري (IC) في نجاح الشركات وغيرها من تنظيمات، ويتكوّن رأس المال الفكري من مجموعة من العوامل غير الملموسة ترتبط بمختلف وظائف الأعمال. إلا أنه ظهر حديثاً أن ناقش أكاديميون مدخل أو مفهوم إدارة رأس المال الفكري حيث يقصد به مجموعة من الأنشطة الخاصة بتحديد وقياس ومتابعة وتنمية الموارد غير الملموسة والمرتبطة بمختلف وظائف الأعمال بالمنظّمات. ولدعم إدارة رأس المال الفكري تم تقديم عدد من النماذج والأطر في الأدبيات حول الموضوع، ومع ذلك فإن إدارة رأس المال الفكري كمدخل تبقي فكرة نظرية وغير متجانسة، وتكمن المشكلة الإدارية في أن المديرين يتفهمون أهمية رأس المال الفكري - ولكن لا يعرفون كيفية إدارته. فعلياً لا يعرفون الأسلوب الأكثر ملاءمة لتطبيق عملية إدارة رأس المال الفكري (Kujansive, 2008, pp.25- 26).

وإدارة رأس المال الفكري هو مدخل يمكن استخدامه للدلالة على أنشطة مختلفة داخل المنظمة، فوفقاً لتعريف ويج Wiig (١٩٩٧) تركّز إدارة رأس المال الفكري على بناء وإدارة الأصول الفكرية من الأبعاد الاستراتيجية والحوكمة بالمنظمة مع بعض التركيز على التكتيكات والأساليب المرتبطة بذلك، وتتركز وظيفة إدارة رأس المال الفكري على إعطاء عناية واهتمام شمولي لكافة أنواع رأس المال الفكري بالمنظمة. فتستخدم عملية إدارة رأس المال الفكري على المستوى الاستراتيجي لزيادة قدرات المنظمة على تنمية وتكوين القيمة، ويعرّف لوخفيسست وكوجانسيفو (٢٠٠٧) Lonqvist and Kujansivu إدارة رأس المال الفكري من زاوية أنه نشاط إداري يركّز على متابعة وتنمية وتطوير عوامل رأس المال الفكري بالمنظمة، حيث تشير متابعة رأس المال الفكري إلى الأفعال التي تتم على المستوى الاستراتيجي بهدف تحديد وقياس وتوجيه الموارد غير الملموسة لمنظمة ما، ومن جهة أخرى تركّز عملية تطوير وتنمية رأس المال الفكري في التطبيق (على المستوى التشغيلي أو على مستوى العمليات) على تحسين الموارد غير الملموسة أو الأنشطة المرتبطة بهذه الموارد، ويكاد يتوافق رأي كيانتو

Kianto (٢٠٠٧). مع ما سبق حيث يقدّم مدخلين لإدارة رأس المال الفكري، أحدهما: يتسم بالثبات Static، والآخر: يتميّز بالحركيّة (الديناميكية) dynamic. وتكمن أوجه الاهتمام الرئيسي للمدخل الذي يتسم بالثبات في تحديد وتقييم الموارد الملموسة الحالية، بينما يركّز المدخل ذو الطبيعة الحركية على القدرات والإمكانات لاستخدام وتنمية وتعديل الموارد غير الملموسة. وبالرغم من أن المفاهيم أو الجوانب الخاصة برأس المال الفكري وإدارته تعتبر حديثة نسبياً إلا أن مختلف العوامل المرتبطة بهما تمت دراستها في أطر أخرى لسنوات عديدة مثل مجال رأس المال البشري، أو إدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات العامة للإدارة مثل الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والبحوث والدراسات وغيرها. ومن العوامل الأساسية التي يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في اختيار المدخل الملائم لإدارة رأس المال الفكري، تكمن في الفكرة الأساسية للتوصّل إلى الحل الأكثر ملاءمة للموقف، وفي إطار الأدبيات المنشورة فإنه تم تحديد عوامل رئيسة أربعة أكثر احتمالية في التأثير على عملية الاختيار (Kujansivu, 2008, pp.26-28):

- ١- النظر للاحتياج أو التحدي الخاص من الناحية العملية بتطبيق إدارة رأس المال المعرفي أو الفكري.
- ٢- المعرفة عن مختلف النماذج المتاحة لإدارة رأس المال المعرفي .
- ٣- النظم الإدارية والخطط والبرامج الموجودة.
- ٤- الموارد المتاحة.

ومن ناحية أخرى يشير ليم وداليمور (Lim & Dallimore, 2004, p.181) إلى أنه توصف دراسة رأس المال الفكري كفنٍ أكثر منها كعلم، حيث تتضمّن الإبداع والعوامل السيكلولوجية، كما تضم تكاملاً بين العلوم السلوكية (السلوك التنظيمي وسلوك المستهلك). وسوف تزداد حدة تنافسيّة الأعمال في مجتمعات المعرفة نتيجة لتوقع توسعاتها الكامنة. وتقدّم المفاهيم والمداخل الكثيرة والمتجددة احتمالات ووعود بإتاحة طرق جديدة لإجّاز الأعمال في اقتصاد المعرفة، وقد أصبحت هذه المداخل هامة ومؤثرة

في تحقيق الأهداف التنظيمية واستراتيجيات الأعمال وإعادة تنظيم المؤسسات على اختلاف أنواعها .

ويؤكد فلوريداً وجود نابت(Florida & Goodnight (p.131,2005) أن الاقتصاد القائم على الإبداع قد جاء ليبقى، وأن الشركات التي حددت بنجاح كيف تدير أنشطتها من أجل الإبداع سيتحقق لها مزايا أساسية في المنافسة المتزايدة والحرة للحصول على الكفاءات والمواهب المتميزة حول العالم. ويجب على المديرين التنفيذيين الاستفادة من مبادئ الإدارة بشركة ساس SAS كمرشد وموجه للارتقاء بعملية الابتكار، والإنتاجية، والأداء العام للشركة. ويمكنك أن تزيد رأس المال الإبداعي عدة مرات إذا أمكنك القيام بعدة أمور وهي: زيادة الحوافز الذاتية المعنوية للمبدعين من العاملين، وذلك باستشارة فكرهم وعقولهم، لكن الخطأ القاتل إذا قضيت على الحواجز والفوارق بين المديرين والعاملين المبدعين، من أجل التأكيد على أن كل المديرين مبدعون أيضاً، وإذا أمكنك الاستفادة من أفكار ومواهب عملائك وذلك بدلاً من التركيز أو النظر إلى العاملين فقط للبحث عن الأفكار الجديدة، وتحقيق قيام علاقات طويلة الأجل مع العاملين والمستخدمين على السواء.

ومن أمثلة الشركات التي أدركت أهمية الموارد البشرية ووضعت الأساليب التي تمكن من القيام بعملية التحويل في تلك الموارد من إضافة قيمة لأعمالها من خلال حسن إدارة رأس المال البشري والارتقاء به وخصيـزه، شركة كورنينج Corning الأمريكية، وهي شركة لها تاريخ طويل يرجع إلى أكثر من (١٦٠) عاماً، وقد اتسمت الشركة بالإبداع والابتكار لمجموعة متنوعة من المنتجات مع الرغبة والحرص في أن تبقى الأولى في السوق بتقديمها منتجات تحقق مزايا وظيفية للعملاء، كما أنها حرصت على أن يكون لديها حماية قوية للملكية الفكرية في مواجهة المنافسين. وقد حققت شركة كورنينج Corning إنجازاتها انطلاقاً من قناعه أساسية وهي الإبقاء دائماً على أولوية الحفاظ على العاملين المتميزين ذوي المواهب من أجل بقاء نموذج الشركة القائم على الابتكار بالرغم من تنوع المنتجات .

وقد استفادت الشركة بدرجة كبيرة في ما واجهته من فشل في أحد منتجاتها. وذلك عندما قامت بتقويم ومراجعة استثماراتها وسياساتها فيما يتعلق بمواردها البشرية التي هي نقاط تركيزها في بناء قدرات وظيفية وخدمات فعالة للوصول إلى التأكد من أن الشركة يعمل بها العدد المناسب والجودة المطلوبة المواهب والكفاءات الملائمة من العاملين وفي تطبيق الاستراتيجيات، وكل ذلك للتأكيد على حسن توظيف المواهب والكفاءات المتنوعة والحصول على أعلى عائد منها .

ولقد صاحب هذه الجهود تطوير فعال ومبدع في أسلوب عملية تخطيط رأس المال البشري (human capital planning) HCP حيث تم استخدام الأسلوب بفعالية في زيادة قدرة الشركة على التنبؤ والتصرف بحسب احتياجاتها من رأس المال البشري للعمل على الوفاء بذلك لتمكين الشركة من دعم أعمالها والبقاء في وضع متقدم بالنسبة لمنحنى الإبداع والتميز.

وقد بدأت الشركة في عام ٢٠٠١م عمليات المراجعة والتقويم واستخدام أسلوب تخطيط رأس المال البشري (HCP). حيث أدركت في عام ٢٠٠٣م مدى فاعلية هذا الأسلوب كأساس لعمليات التحوّل الناجحة في الشركة، وأدخلت عملية تطوير أساسية لأسلوب أو عملية تخطيط رأس المال البشري (HCP) حيث قامت على مفهوم إدارة محفظة العاملين People Portfolio Management. وقد قام التطوير الجديد للعملية على ستة مبادئ؛ وذلك كما يلي:

- ١- ارتباط عملية تخطيط رأس المال البشري (HCP) وتوافقها مع خطة الشركة الخمسية في مجال أعمالها وأنشطتها.
- ٢- أن تكون العملية بسيطة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لتطبيقها والعاملين للتعامل الفعال معها.
- ٣- ومن المبادئ الأكثر أهمية أن تدار عملية تخطيط رأس المال البشري (HCP) من زاوية مفهوم إدارة محفظة العاملين portfolio من ناحية الاحتياجات والتكاليف.

٤ - أن تطوع العملية والأساليب المكتملة لتكون مرنة وفعالة حيث تتيح المرونة وجود مسارات أو (سيناريوهات) بديلة للتطبيق .

٥ - أن تتيح الخطة التطويرية طريقاً للتفاهم والحوار وتبادل الرأي بين إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين في مختلف قطاعات الإنتاج بالشركة من المشاركة معاً في تطبيق الطريقة وتحسين اتخاذ القرارات حول إدارة رأس المال البشري.

٦ - يجب أن تكون الطريقة وأدواتها قادرة على تمكين المديرين في مختلف القطاعات من قياس وتحديد القدرات الحالية لرأس المال البشري حتى يمكن تحديد الفجوات ومن ثم ردمها من أجل مزيد من كفاءة الأداء وفاعليته .

ويشير كل من ليم وداليمور (Lim & Dallimore (2004, pp. 182 -183) إلى أنه قد توصل كل من هوسمان وجودمان (Huseman and Goodman م١٩٩٩م) من خلال دراسة أجريت على (٢٠٠) شركة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع الشركات المشاركة في البحث تحركت نحو التحوّل تدريجياً إلى أن تصبح منظمات معرفية **knowledge organizations**. وكثير من الشركات تسعى جاهدة إلى أن تُعرف كمنظمات أو شركات معرفية، وعليه فقد بدأت في تحليل وقياس المحددات التنظيمية **organizational determinants** اعتماداً على ما هو منشور في الأدبيات. وقد بدأت هذه الشركات في استخدام طرق مبتكرة لتضع تركيزاً أكبر في تقييم وقياس رأس المال غير التقليدي مثل رأس المال البشري ورأس المال الخاص بالعملاء (علاقة العملاء مع الشركة). فعلى سبيل المثال، يحقق بنك وست **West Bank** تقدماً في بطاقة الأداء المتوازن **balanced scorecard** ليصبح منظمة تركز على الاستراتيجية حيث تضع الاستراتيجية في لب وقلب العملية الإدارية. كما قام بنك ملبورن **Bank of Melbourne** بتطوير وتطبيق بطاقة أداء متوازن للموارد البشرية. وقد قامت شركات أخرى في القطاع المصرفي بأستراليا بجمع النتائج المحققة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وإعداد تقارير عنها، وذلك لتأكيد أنه يتم ترجمة الرؤية الاستراتيجية الخاصة بكل منها إلى تحقيق نتائج ومردودات، إلا أنه ومع ذلك لم يتم اكتمال وتطوير إطار

إداري شامل لعملية جمع البيانات وإعداد التقارير اللازمة عن تكوين رأس المال الفكري بأشكاله المختلفة.

ويستخدم مصطلح رأس المال الفكري بصورة متزايدة كمرادف لمصطلح الأصول غير الملموسة *intangible assets* وأيضاً لمصطلح رأس المال المعرفي *Knowledge Capital*. ولقد أصبح رأس المال الفكري هو المحوّل للقيمة في المنظمات. ويعدّ رأس المال الفكري مورداً اقتصادياً هاماً لكثير من المؤسسات، ويؤثر بشكل مباشر على المنافسة في الأسواق. وقد تزايد الاهتمام بإجراء دراسات وأبحاث لقياس رأس المال الفكري في المنظمات من جانب الأكاديميين والباحثين والعاملين في مجال الحاسبة وكذلك المنظمات الحكومية؛ وذلك من أجل تحديد طرق مناسبة لقياس رأس المال الفكري وكذلك للتوصّل إلى محددات رأس المال الفكري. وفي الشركات الكبيرة لم تنتشر بعد عملية تطوير طرق لقياس رأس المال الفكري، ونظراً لانتشار الضغوط التنافسيّة في الشركات الكبيرة فإن الحاجة تزايدت بشكل مستمر لتكوين وبناء المعرفة وتنميتها وتقدير قيمتها. فلقد أصبحت المعرفة أحد قواعد البناء من أجل التميّز التنظيمي. وإن الضعف في قياس تلك المعلومات يقود تنظيمات الأعمال في النهاية إلى الذبول والركود وذلك في مواجهة بيئة أعمال ديناميكية ومتحرّكة. ولقد أصبح من المأمول أن يتم وضع معايير لزيادة المعلومات العامة، وأن يتم بناء مؤشرات ذات كفاءة لرأس المال الفكري. والأصول غير الملموسة أو رأس المال المعرفي، وأن يكون إعداد التقارير المختلفة بشكل ملائم للمستثمرين (Lim & Dallimore, 2004, pp.181- 182).

وانطلاقاً من مبدأ أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، ونظراً لما تم استعراضه من الأهمية الحيوية والأساسية لرأس المال الفكري - وبصورة خاصة أهم مكونات رأس المال البشري الفكري - في بناء الثروة وإحداث التطوير والتقدّم.. إلى جانب أنه أهم متطلبات ومكونات التحوّل إلى مجتمعات المعرفة واقتصادياتها... فإنه يتعيّن على المؤسسات أو الشركات وكذلك الجامعات أن تعمل على حسن إعداد وتنمية وقياس رأس المال الفكري البشري بها والعمل عن حسن إدارته واستثارة كوامن فكره وتشجيعه والحفاظ عليه.

ويمثل ذلك جانباً أساسياً في استدامة تحقيق التنافسية وتكوين الثروة وإضافة القيمة.

### (٢-٣) الحفاظ على رأس المال البشري الفكري وتنميته.

لقد سبق استعراض جوانب أهمية وقيمة رأس المال البشري الفكري وأهمية تنميته وتوظيفه، وتلا ذلك تناول فوائده ومردوداته بالنسبة لكافة أنواع المنظمات، وفي ضوء هذه الأهمية والقيمة أصبح من الأولويات المدركة لدى المنظمات أهمية رأس المال البشري الفكري، وذلك للتوجه المستقبلي القائم على الجودة والتميز والتنافسية أيًا كانت طبيعتها... وأن تركز على اجتذاب واستقطاب الموارد البشرية الفكرية ثم تنميتها والحفاظ عليها .

ففي إطار توجّه المنظمات أو المؤسسات على اختلاف أنواعها نحو الارتقاء والتميز فإن الإدارة الفعالة بهذه المنظمات تدرك أهمية وقيمة رأس المال البشري الفكري من أجل الحفاظ على مسيرة المنظمة في إطار من الإنتاجية والتنافسية والتوسع والبقاء في الأسواق، وعلى ذلك يكون من الأهم دعم الإدارة العليا لزيادة رصيد المنظمة من رأس المال البشري الفكري والحفاظ عليه وتنميته. وبصورة خاصة فإن مختلف المنظمات والمؤسسات تسعى إلى استقطاب واجتذاب ما لدى المنظمات والمؤسسات المنافسة من هذا الرصيد المعرفي النادر بتوفير الفرص والحوافز سواء مادية أو معنوية أو بحثية، وفي ضوء ذلك يجب أن تضع المنظمات في إطار أهدافها واستراتيجياتها ما يمكنها من مواجهة عناصر الجذب الخارجية لرأس مالها البشري الفكري سواء أكان ذلك محلياً أم عالمياً .

ويحدد هاني السعيد (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٨م، ص ص ٢١٨-٢١٩) أهم ملامح الدور الإيجابي للإدارة العليا فيما يتعلق ببناء رأس المال البشري الفكري وتكوينه وتنميته والاحتفاظ به في النقاط التالية:

- ١- تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي يحتاجها الخبراء والمتخصصون حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية والابتكارية الكامنة.

- ٢- أن تتبنى الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وأن تجعلها موضع التنفيذ مهما تكلف ذلك، على اعتبار أن هذه الابتكارات تعتبر استثماراً له عائد ومردود في الأجل الطويل.
  - ٣- توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لخلق بيئات إيجابية للتعلم الذاتي.
  - ٤- توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من تقنيات المعلومات.
  - ٥- زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب الإبداعي، مع زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين عند إرسالهم لاكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية الكبرى.
  - ٦- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأعمال الإبداعية.
  - ٧- تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية الساعية إلى نشر الإبداع والابتكار.
  - ٨- التشجيع على تبادل الخبرة والمعرفة مع المنظمات العاملة في نفس المجال .
  - ٩- تحويل توجهات وأفكار الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع .
  - ١٠- منح إدارة الموارد البشرية كافة الصلاحيات التي من شأنها تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تقوم بدور فعال في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة
- كما يشير إلى أهم الاعتبارات والدعائم والمتطلبات البشرية والمادية والمالية والتنظيمية للحفاظ على رأس المال الفكري فيما يلي (السعيد، ٤٢٨ هـ - ٢٠٠٨ م، ص ٢٢١-٢٢٣).



- ١- ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والابتكار، مع شرح الفوائد الإيجابية التي سوف تعود على الأفراد والمنظمة ككل من بناء وإدارة رأس المال الفكري.
- ٢- توافر الإبداع يعتبر من أهم متطلبات بناء رأس المال الفكري في المنظمة، حيث إن إدارة الخبراء والعقول البشرية المتميزة تحتاج إلى قيادة فعالة تتسم بالمرونة، وتكون قادرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين المتميزين، والتمثلة في الكفاءة والإجاز وتحقيق الذات .
- ٣- توفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة نظام فعال للمعلومات والاتصالات، وقيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستمر في هذا الشأن.
- ٤- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة، حيث يجب الاتجاه نحو إنشاء إدارة مستقلة للبحوث والتطوير تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، وتعتبر مركزاً لابتكارات العاملين.
- ٥- توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية .
- ٦- التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والابتكار، وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها .
- ٧- ضرورة إعداد دراسات متخصصة لتحديد جدوى اقتصاديات بناء وتكوين رأس المال الفكري.
- ٨- صياغة الشروط القانونية المناسبة وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانباً حيوياً من رأس المال الفكري سواء أكانت هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المنظمة أم من خارجها .

٩- من أهم متطلبات بناء وتكوين رأس المال الفكري ضرورة اختيار الموارد البشرية المبدعة من التي تستطيع التواءم مع طبيعة العمل في المنظمة حتى يمكن دمج هذه الخبرات البشرية في نظام وبيئة العمل الداخلية، ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المنظمة والموارد البشرية المتميزة أو على الأقل أن تكون الفجوة الثقافية محدودة .

١٠- ضرورة الاعتماد على النظم الخبيرة عند بناء وإدارة رأس المال الفكري. حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة ترك وسيلة بدائية والاعتماد على وسيلة ذات تقنية متقدمة في دعم لقرار ذكي ومتطور يمكن أن يساعدنا في تحديد أفضل العناصر التي تدخل ضمن محافظة الأصول الفكرية وفي اختيار أفضل الأساليب لإدارة وتنمية رأس المال الفكري.

ونظراً لأن النظم الخبيرة تمثل نظام حاسب آلي يحتوي على المعرفة المنظمة التي تخاكي مهارات الخبير في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين. فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتكوين رأس المال الفكري .

ومن جهة أخرى يذكر عادل المغربي وأحمد صالح (٢٠٠٣م. ص ص ١٣٨ - ١٤٣) أن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حالياً التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة Knowledge•Based Organizations. فلا تتمثل الموجودات الرئيسة في هذه المنظمات أو المؤسسات في الآلات والهيكل والنظم. وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال. وبدون البحث عن عوامل إيجابية للمحافظة على رأس المال البشري الفكري فإن المنظمة قد تتعرض إلى اندثار رأس المال الفكري وتدنى القيمة الحقيقية لأفكاره ونواتج إبداعاته وابتكاراته، أو قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة، وقد يؤدي ذلك إلى أن يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويتحول إلى أداة تعويق لها .

ويشير المؤلفان السابقان أيضا إلى إجراء مسح تتبعي لنتائج بحوث ودراسات تتناول الموضوعات الخاصة بأساليب المحافظة على رأس المال الفكري، حيث تم التوصل إلى حصر (١٧) أسلوباً للمحافظة عليها تعود إلى (٣٠) كاتباً وباحثاً عربياً وأجنبياً، حيث تم ترتيبها وفقاً للأساليب التي حصلت على أعلى النسب وفقاً لأراء الكتّاب، وذلك كما يلي :

- ١- تنشيط الحفز المادي والمعنوي
- ٢- التصدي للتقدم التنظيمي
- ٣- مواجهة الإحباط الفردي
- ٤- مواجهة الإحباط التنظيمي
- ٥- تقليل فرص الاعتراض التنظيمي
- ٦- تعزيز التميز التنظيمي
- ٧- توافر المناخ التنظيمي الداعم
- ٨- زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات
- ٩- تخفيض تعقيد الروتين
- ١٠- نمط الإشراف
- ١١- الموازنة بين العمل والحياة
- ١٢- تهيئة مستلزمات البحث العلمي
- ١٣- زيادة الولاء
- ١٤- تحقيق الاستقلالية

١٥- الرغبة والقدرة على العمل

١٦- تفعيل أساليب تقويم الأداء

١٧- المشاركة بالمعلومات

إن استعراض الأساليب السابقة تعكس مدى ما تواجه الإدارة من تحديات للحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته، فيجب توفير كافة الجوانب التي تمكّن من توفير أكبر قدر من المرونة والتحفيز لرأس المال البشري الفكري وذلك حتى يعمل هؤلاء الأفراد المميّزون على حسن توظيف قدراتهم الفكرية ومهاراتهم الفنيّة في تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وكذلك توليد وإنتاج نواتج بحثية ذات قيمة إبتكارية في التطبيق مما يزيد من قيمة ما لدى المنظمة أو الشركة أو الجامعة من مخترعات وابتكارات تخدم المجتمع وتضيف إلى التطوّر والارتقاء الإنساني، كما تعود بالنفع المادي مقابل بيع حقوق ملكيتها أو ترخيص حق الانتفاع بها.

### (٣-٣) تعظيم قيمة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.

إن بناء رأس المال الفكري وتنميته يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المنظمة، فليست هناك جهة واحدة في المنظمة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية، ويمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي (السعيد، ٢٠٠٨ م، ص ٤٦-٤٩):

١ - أن تتبني الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين والإنفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ، على اعتبار أن الإنفاق على هذه الإبداعات والابتكارات يمثل إنفاقاً استثمارياً.

٢ - توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير.

٣ - توفير الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتى يمكن استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

٤ - اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به.

٥ - تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي وتشجيع العاملين على التعلم المستمر.

٦ - تحوّل الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع.

٧ - توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تقنيات المعلومات.

٨ - زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين والتي تهدف إلى إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في الشركات العالمية.

ويأتي دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال البشري الفكري، ويمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك من خلال :

١ - تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية.

٢ - وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والابتكارية.

٣ - تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة.

٤ - إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.

- ٥ - تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين.
- ٦ - توفير المتطلبات اللازمة للتعليم الذاتي والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي.
- ٧ - التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعليم، مع توجيه نظر الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين بالهيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة، وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية.
- ٨ - يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة.
- ٩ - بناء نظام فعال لمكافأة وخفيز العمل الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.
- ١٠ - بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.
- وبالإضافة للدور الأساسي الذي تقوم به الإدارة العليا والدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري، يمكن تحديد بعض الأساليب الأخرى التي تساهم في بناء وتنمية رأس المال الفكري، وذلك من خلال تحديد مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المنظمة، كما يتضح على النحو التالي:
- ١ - قيام إدارة البحوث والتطوير بتوفير البيئة الداعمة لاستخلاص الأفكار الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.
- ٢ - قيام إدارة العلاقات العامة بدور إيجابي في بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة، بما يساهم في جذب الخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة وبما يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع العملاء.

٣ - يقع على إدارة الشؤون القانونية في المنظمة دور هام في تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المنظمة والخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الابتكارية. الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها تجاه المنظمة.

٤ - التعرف على النظم والأساليب والابتكارات الحديثة في التصنيع والإنتاج من خلال بناء نظام فعال للمعلومات الإنتاجية في المنظمة، ويقع هذا الدور في المقام الأول على إدارة الإنتاج بالإضافة إلى القائمين على بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة والعاملين في إدارة الموارد.

٥ - إن إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتزايدة والمتغيرة يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إنتاج أفكار ابتكارية لمنتجات جديدة بما يساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري، وتقوم إدارة التسويق بدور حيوي في تحقيق ذلك من خلال المشاركة مع القائمين على بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية الفعالة.

إن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري تكمن في مردوداته ونواجه الفكرية والابتكارية، ولا شك أن تعاطف هذا العطاء يتوقف على توفير كافة الأدوات المساعدة على ذلك سواء معنوية أو مادية، إلا أن من أهم جوانب ذلك أن تحرص المؤسسة أو الشركة أو الجامعة التي تحتضن رأس المال الفكري على التعرف على الممارسات الجيدة في مختلف المنظمات عالمياً في مجال تعظيم قيمة رأس مالها الفكري والحفاظ عليه وكيفية توظيفه، ثم تقوم باستعارة ما يمكن الاستفادة منه أو تعديله ليكون أكثر توافقاً، كما يمكنها القيام بالتفكير الإيجابي من أجل توليد الأفكار المبدعة لتحقيق استئثار فكر رأس المال البشري الفكري وجهوده لتكون أكثر حدة وابتكاراً وتضيف أكثر مما يتوقع منها.





# الفصل الرابع

الجامعات ورأس المال الفكري



## الجامعات ورأس المال الفكري

يوجد إجماع على أن الاستفادة من المعرفة العلمية يمثل مفتاحاً أساسياً للتقدم والتطور. وعليه فإن الحصول على المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وحمايتها وتداولها في إطار بيئة إيجابية و منظومة فعالة لها أهدافها وسياساتها وقواعدها .. هو من أهم أسس القوة والتميز في المجتمعات... بل من المتطلبات الأساسية للتحويل إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة. وهذا يمثل علامة فارقة بين الدول وبين المؤسسات بمختلف أنواعها. ويوجد اتفاق على أن البحث العلمي سواء أكان دراسات نظرية أو تطبيقية يحتل المكان البارز في تحقيق أعلى استفادة من المعرفة العلمية في أعمال الابتكار والتطوير والتنافسية. كما أنه يوجد اتفاق على أن الجامعات بما تضمه من مراكز بحث علمي إلى جانب المراكز البحثية الوطنية تمثل مجتمعة البؤرة أو المركز المحوري لتحقيق التنمية والاستكشاف للمعرفة النظرية والتطبيقية في الدول.

إن مجال العمل الرئيس للجامعة هو التدريس من أجل التعلم والبحث العلمي من أجل الدراسة والاستكشاف واقتراح الحلول والابتكار. ولا شك أن جودة التدريس في الجامعة يحقق لها مكانه جيده بين الجامعات، إلا أن الجودة في البحث العلمي هو ما يميز الجامعات عن منافسيها من الجامعات الأخرى على المستويين المحلي والعالمي. فالجامعات التي تنجح في تقديم أفضل البحوث ونواتجها من ابتكارات وحلول هي الجامعات التي تحصل على أكبر حصة من التمويل العام والتمويل من مؤسسات القطاع الخاص وخاصة الصناعة. فهناك علاقة جوهرية بين جودة البحث العلمي بالجامعة ومدى حصولها على الإمكانيات اللازمة وخاصة التمويل. وتتأسس هذه العلاقة على علاقة أخرى وهي أن جودة البحث العلمي بالجامعة تتوقف بشكل أساسي على جودة أعضاء هيئة التدريس والباحثين وفي فكرهم وجهدهم. وهم يمثلون رأس المال البشري الفكري للجامعة. ومن هذا تظهر أهمية ما لدى الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وباحثين كرأس مال بشري فكري في تحقيق جودة العملية التعليمية وجودة البحث العلمي، بل وفي تحقيق مدى تميز الجامعة بين منافسيها ومدى ما تقدمه من حلول وابتكارات ترقى بإسهامات وإجازات الجامعة مما ينعكس على مكانتها محلياً وعالمياً.

إن أدوار مؤسسات التعليم العالي والجامعات في عالم اليوم هي أدوار هائلة ومعقدة وحيوية. وفي هذا الإطار تنشأ مجموعة متنوعة من التحديات والفرص، ويكون لها العديد من الدلالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولعل أكثر تلك التحديات أهمية هي تلك التي ترتبط بأبعاد التحوّل في المعرفة ذاتها، والتي تؤثر بقوة على أدوار ومسؤوليات الجامعات في المجتمع. ولؤسسات التعليم العالي تاريخ طويل من الارتباط مع العالم، كما أنها مراكز للتدريب والتعلّم وإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها، فالجامعات تقع في مركز جيد وملائم لتحقيق الربط مع ما هو محليّ (من خلال قربها للمجتمعات المجاورة لها والتعرف على خصائصها الثقافية والاجتماعية). إلى جانب الارتباط بما هو عالمي (من خلال الارتباط والانضمام إلى شبكات التعلّم العالمية عبر الحدود وكذلك التعاون المشترك في مجالات البحث العلمي). وهذا يعطي الجامعات إمكانية كبيرة في الاقتراب من مختلف عمليات التغيير والتأثير في كثير من المجتمعات، ولا شك أن هذا يؤدي إلى تعزيز قدرتها في الإسهام في التنمية البشرية والاجتماعية من خلال الترويج والتشجيع والتيسير لمشاركة المواطنين والتأثير في هذه العمليات (GUNI, 2008, p. xxiv).

فهل يمكن تصوّر كيف تصبح المعرفة مكوناً أساسياً في كل جزء من أجزاء الحياة، لأجل الإنتاج الاقتصادي، ولأجل الأنشطة والهيكل الخاصة بالدولة والمؤسسات الكبيرة، ولأجل الاحتياجات اليومية للمواطنين وكنتيجة لذلك سيتزايد الاعتماد على المعرفة، وحمّل هذه الأوجهات الخاصة بالمعلومات والمعرفة مدلولات كبيرة وعميقة بالنسبة للتعليم، فمن البعد الخاص بمجتمع المعرفة سيلعب التعليم دوراً حيوياً في المشاركة وتطبيق وإنتاج المعرفة في إطار عالم يتحوّل نحو العولمة (UNESCO, 2005)، وكما يعتقد فإن مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات ستقوم بشحن وإذكاء القوى المحرّكة لعمليات التحوّل نحو مجتمع معرفة عالمي وأن يكون لديها طاقة وقدرة معينة للقيادة والتوجيه في هذا المجال، وأخيراً لتصحيح اتجاه المسارات والتوجّهات في إطار العولمة (Van Damme, 2002, p.4).

وبالرغم من ذلك، فهناك نظرة سلبية معارضة تنظر إلى حقيقة العلاقة بين التعليم

العالي والمعرفة. وبحسب هذه الفكرة المعارضة فيمكن النظر إلى مؤسسات التعليم العالي على اعتبار أنها مصدر أو متعهد بتقديم المعلومات. أو الجهة المسؤولة عن توليد وتنمية ونشر المعرفة التي تتلاءم وتتوافق مع الأنماط السائدة paradigms لكن المشكلة أن هذه الأنماط السائدة بذاتها أي التقليدية أصبحت أخيراً غير موثوق بها وعرضه للتساؤل لجمودها أو قصورها إلا أن هناك من يبرّر وجود الجامعات من زاوية إسهامها في التعلّم وهو أمر أساسي لبداية التطور. فوجودها إذن أمر إيجابي، وبالرغم من ذلك فهناك رأي سلبي ينظر إليها أو يتم قياسها من زاوية القصور والجمود وعدم القدرة على التعلّم الذاتي من جهة وإلى جانب ضعف القدرة على دعم تعلّم الآخرين من جهة أخرى.

وقد يقال بأن ظهور الاقتصاد المعرفي العالمي الحديث خارج نطاق الجامعات قد يؤدي إلى تفاقم الاهتمام باحتمالية أن يكون لبعض المؤسسات الأكاديمية إسهام سلبي في عدم التشجيع على التساؤل حول المعاني أو المسلمات والافتراضات التي تقيّد أو تعوق الحوار المفتوح والتفكير المشترك والمتعمق بين الأفراد. إلا أنه يمكن أن يتحقق الاعتدال نحو تلك السلبية بالنسبة للتفاؤل الناجم عن الرؤية المتمثلة في التدفق والانسحاب العالمي للمعرفة عن الجامعات الذي يمكن أن يحسّن حياة الجميع. وذلك من خلال إدراك حقيقة التفاوت الكبير في الموارد واستقلالية وحرية مؤسسات التعليم العالي بين كل من الشمال والجنوب.

ويشير تورناتزكي ووجمان وجاري Tornatzkey, Waugaman, and Gary

(2002, p.11) إلى أن مستقبل الاقتصاد الأمريكي ستزداد حاجته واعتماده على التعليم العالي بشكل أكبر بكثير مما كان عليه الوضع الماضي. وليس فقط تركيزاً على دوره في العمليات التعليمية للقوى العاملة في المستقبل. بل يتطلب الأمر أن يقوم التعليم العالي بدور هام ذو طبيعة استمرارية يتعلق بالتعلم مدى الحياة لغالبية القوى العاملة. وإن أحد العوامل الفارقة الهامة في الاقتصاديات الإقليمية المستقبلية هو توافر مجمّع المعرفة والخبرة والمهبة من العاملين. فهؤلاء هم العاملون أصحاب الجودة من لديهم مهارات متميّزة وخبرات كبيرة .. وهذا ما يميزهم عن غيرهم من الأفراد

العاملين. فالموهبة ليست كأي سلعة يمكن طلبها فتجدها مباشرة، ولكنها تتطلب اهتمام الجامعات ومشاركتها سواء على مستوى كليات الأربع سنوات أو كليات المجتمع وكذلك الجامعات البحثية.

وتؤكد الشواهد أن المستقبل في عالم اليوم والغد مشحون بعواصف التغيير في الأفكار والتوجهات والأيدولوجيات والمصالح والرغبات بحيث يصعب الإمساك بمعاله وخصائصه، ومع زخم متغيراته العلمية والتكنولوجية فضلاً عن المتغيرات السياسية والاقتصادية مع تدفقها ومفاجأتها التي يتعذر توقعها أصبحت مجاهيل المستقبل أكثر غموضاً، حتى قيل أننا نعيش في عالم اللايقين، وأن الشيء الوحيد الذي يمكن توقعه هو القدرة على " اللاتوقع "، لكن علينا مسئولية المشاركة في صنع مستقبلنا حتى لا نتركه بدون تخطيط، أو ليصنعه لنا غيرنا. إلا أن هذا الغموض وعدم اليقين والتعقد لا ينبغي أن يحول دون مواجهة السعي إلى أعمال الفكر والاستعانة بدروس التاريخ وتجاربه من أجل التشخيص والتدبر فيما يمكن أن يكون عليه النموذج المتميز لمستقبل الجامعة، وهذا يتضمن صياغة وظائفها نحو تعليم المستقبل واحتمالاته، وتحديد ادوارها في إعداد الثروة البشرية للتعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين، ولعل ما يواجه المنظومة التعليمية وفي قمته مؤسسة الجامعة من عوامل التغيير ومثيراته الخطيرة يمثل فرصة واعدة لإعادة بناء نموذج متميز، نموذج جديد بمفاهيمه وتصوراته وبنيته ووظائفه يحقق كفاءتها وفعاليتها ودعمها في قيادة عملية تشكيل المستقبل ذاته (القطب، ٢٠٠٨، ص ٥٢-٥٣).

ويركز ريتشارد فلوريدا (Richard Florida) (373-pp.363,2000) على أنه في الثمانينات من القرن الماضي كان ينظر إلى الجامعات على أنها سلاح لا يتم استخدامه بشكل كاف في معركة تنافسية الصناعة والنمو الاقتصادي، فالجامعة لديها دور هام في موائمة نفسها لتكون أكثر قرباً في خدمة الصناعة لتحسين الإنتاجية. ولذلك فإن الجديد في الجامعات وهو أمر يتتابع من جامعة لأخرى ما يتم من إنشاء مراكز أبحاث جديدة لترتكز على الحصول على التمويل من الصناعة، وكذلك تم إنشاء مكاتب

حقوق الملكية لنقل التقنيات وذلك لتمويل الاختراعات المتميّزة بالجامعات وتحويلها إلى التطبيق التجاري. ونتيجة لاتساع المدى في هذا الاتجاه بدأ مسؤولوا الجامعات والأكاديميون في الشعور المتزايد بأن الإغراق في البحوث التطبيقية للصناعة يؤدي إلى التحوّل من العلوم والبحوث الأساسية إلى دراسات وبحوث التطبيق.

ويشير فلوريدا Florida إلى أن الفكرة الأساسية أن يُنظر إلى الجامعات على أنها محركات الابتكار التي تضح أفكاراً جديدة والتي يمكن ترجمتها إلى التطبيقات التجارية وتنعكس على النمو الاقتصادي. وهذه الرؤية تفتقد الرؤية الاقتصادية الأوسع والتي تشير إلى أن الجامعات أكثر أهمية من ذلك، فهي شاملة لهذه الناحية الاقتصادية ولغيرها، فهي تعد كمصدر الدولة الأساسي لإنتاج المعرفة وبناء الأفراد ذوي الكفاءة والتميّز، وبصورة خاصة في إطار التحوّل إلى مجتمعات المعرفة واقتصاديتها.

وتقوم الجامعات بإنشاء خططها الإستراتيجية لتحقيق أهدافها، ولكن هذه الخطط قد لا تكون ناجحة إذا لم تتوافر الموارد والإمكانات المطلوبة للتنفيذ الفعال. ومن المتفق عليه أن أكثر الموارد أهمية وقيمة في كل جامعة هي الخبرة المميزة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين المميّزين، وهو ما نشير إليه بمصطلح رأس المال البشري الفكري. وعلى ذلك يجب على الجامعات أن تتعرّف على رأس المال البشري الفكري بالجامعة وتديره وتقيسه، فإن حُقق لها ذلك فإن الجامعة يمكنها بفعالية صياغة إستراتيجيات فعالة مع تنفيذها لتحقيق أهداف الجامعة. إن تفهّم وضع رأس المال الفكري البشري بالجامعة يساعد على تفهّم نقاط القوة والجدارة بالجامعة، ولا شك أن عملية القياس ستساعد الجامعة بشكل أكبر في استقطاب أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا المتميّزين من يمكن اعتبارهم من رأس المال الفكري، ولا شك أنه كلما تم تعظيم قيمة رأس المال البشري الفكري كلما انعكس ذلك على نواتج التدريس والتعلّم وكذلك نواتج البحث العلمي والابتكار (Jones, Meadow, Sicilia, 2009, PP.113 – 115).

ولا شك أن عصر المعرفة بما يضمنه من مجتمعات المعرفة واقتصاديات المعرفة وما يرتبط بها من خصائص وسمات تكون له انعكاساته على الممارسات السائدة في

كافة أنواع المنظمات وذلك حتى يمكنها معايشة عصر المعرفة ومتطلباته. وقد أشار بيتر دراكر (1995, PP.4-16) إلى أن المعرفة أصبحت مورداً رئيساً من موارد الإنتاج. حيث حدث تغيير في أهمية عناصر الإنتاج. ففي القرن العشرين كان أهم عناصر الإنتاج الآلات والمعدات الإنتاجية. أما في القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة هي أهم عناصر الإنتاج. فالمعرفة أصبحت أحد عوامل التنمية وأركانها. فالقيمة يتم توليدها من الإنتاجية والابتكار. وكلاهما تطبيقات للمعرفة في العمل. ويمكن القول أنه في عصر الاقتصاد الزراعي كان المورد الأساسي هو الأرض. بينما كان في عصر الاقتصاد الصناعي ممثلاً في الحديد (الآلات) والفحم. أما في هذا العصر. عصر اقتصاد المعرفة فإن المورد أو المصدر الأساسي لتكوين الثروة يكمن في توليد المعرفة الحديثة والابتكار واستخدامها وتطبيقها بفعالية في مجالات النشاط والحياة.

وتعد الجامعات - كمنظمات مجتمعية - أحد أهم المنظمات التي ينتمي إليها نشأة رأس المال الفكري وتطوره. بل هي حاضنة له. إذ تستقطب بحكم وظيفتها المجتمعية الصفوة من أبناء المجتمع وفق معايير أكاديمية رفيعة - على الأقل من الوجهة النظرية - وهي أي الجامعات ومن هذه الوجهة النظرية لديها الإمكانيات التي تسمح لها بتكوين رأس المال الفكري وتطوره واستثماره (عيد، ٢٠٠٧م، ص ٣).

ونقلًا عن رمضان عيد (٢٠٠٧م) يشير تقرير "بناء مجتمعات المعرفة إلى التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي". وقد أعده البنك الدولي للتعمير والتنمية (2003م، ص xviii):

- لقد أمكن التوصل إلى التقدم الاجتماعي والاقتصادي بشكل رئيس عبر ارتفاع المعرفة وتقدمها وتطبيقها.
- التعليم العالي يمثل ضرورة بغية خلق المعرفة بصورة فعالة. ويقصد نشرها وتطبيقها. وهو ضروري كذلك لبناء القدرات التقنية والمهنية.
- يتهدد البلدان النامية خطر تهمشها مستقبلاً في الاقتصاد العالمي التنافسي.



لأن نظم تعليمها العالي ليست مهيأة على نحو مناسب لرسملة إنتاج المعرفة واستعمالها.

- مسؤولية الدولة في وضع إطار عمل من شأنه تشجيع مؤسسات التعليم العالي لتكون أكثر ابتكاراً حيال المتطلبات التي يفرضها اقتصاد المعرفة التنافسي عالمياً، وحيال متطلبات سوق العمل المتعلقة بالرأسمال البشري المتقدم.

ويؤكد ذلك على الدور المنوط بالتعليم العالي والجامعات بصفة خاصة نحو إقامة مجتمع المعرفة، وهو المجتمع الذي يعتمد في المقام الأول على رأس المال الفكري باعتباره الصيغة الأرقى لرأس المال البشري واستثماره اجتماعياً واقتصادياً.

وعلى ضوء ما سبق فإن بروز مجتمعات المعرفة واقتصادياتها وما ارتبط بها من عمليات تحول إليها عدد كبير من الدول المتقدمة وغيرها من الدول التي تسعى للحاق بها... قد فرض نفسه على الجامعات وأدوارها، ويتم في إطار إعادة بناء أدوار الجامعات وإستراتيجياتها وخصائصها وسياساتها وبرامجها، وذلك من أجل بناء قدراتها المعرفية والبحثية وبالتالي إنتاج المعرفة وتوطينها والاستفادة منها في المجالات الصناعية وإنتاج السلع والأجهزة والمعدات والمواد المختلفة، وهذا يحقق الاستجابة للاحتياجات المجتمعية وبالتالي يصبح ذلك مورداً وطنياً يدعم نموذج بناء الثروة الوطنية.

وفي هذا الإطار يشير محيا المطيري (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ١٤٥ - ١٥٣) وتمتع الجامعات بعدد كبير من الخصائص التي تؤكد على أن رأس المال الفكري يتواجد في الجامعات بشكل واضح، وأن إدارته واستثماره في الجامعات أكثر قابلية للتطبيق، ويتم التركيز على ثلاث خصائص رئيسية، وهي: إن الجامعات تنظيمات مجتمعية في الأساس، وهي منظمات معرفية، وهي أيضاً حاضناً لرأس المال الفكري.

### ١- الجامعات: تنظيمات مجتمعية

من خلال استقرار التعليم الجامعي ومراحل تطوره، نجد أن الجامعات مرت بمراحل

ازدهار وركود. ولقد ارتبط هذا التحوّل بمدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع خارجها. وبقدرتها على التكيف المستمر مع التغيير الاجتماعي. ومن أهم الأدوار التي تسعى الجامعة للقيام بها إلى جانب دورها التعليمي في نقل المعارف دوران أساسيان وهما البحث العلمي وإنتاج المعرفة. وخدمة المجتمع المحلي (سيد. ٢٠٠٨م، ص ٢٦-٣٠).

وفي إطار المؤتمر العالمي للتعليم العالي والذي نظّمته منظمة اليونسكو بباريس (اليونسكو، ١٩٩٨م) تم التأكيد على عدد من مهام التعليم العالي في الألفية الثالثة من بينها: إعداد خريجين ذوي مهارات عالية ومواطنين مسؤولين وقادرين على تلبية متطلبات قطاعات النشاط البشري بالمجتمع سواء الراهنة أو المستقبلية، تطوير واستحداث ونشر المعارف عن طريق البحوث والأضطلاع بمسؤولية توفير الخبرات الملائمة لمساعدة المجتمعات في عمليات التنمية، والمساعدة على حماية وتعزيز القيم المجتمعية إلى جانب تعزيز وظيفته في خدمة المجتمع (منظمة اليونسكو، ١٩٩٨م).

ويمكن القول إن أي تغيير إيجابي في الجامعة، يجد صداه في المجتمع الذي يحتضنها سيما إذا بلغت علاقة الجامعة بمجتمعها مستوى يصعب معه تمييز أين تنتهي الجامعة، وأين يبدأ المجتمع. إنهما في الواقع يجب أن يكونا شيئاً واحداً، والبنى الإدارية التي يضمها هيكل الجامعة يجب ألا تعتبر أنها أكثر من كونها تقسيمات للمهام لتحديد المسؤوليات، وأنها لا تعني حدوداً فاصلة، فيجب أن يعاد النظر إلى العلاقات في ضوءها بحيث لا تتحول الكليات إلى جزر معزولة في بيئاتها فإنا ضربنا مثلاً بكلية التربية والزراعة وطرق إدارتها يجب ألا يعني أنها مجرد بنى إدارية فقط، بل إنها تنظيمات مجتمعية، فكلية التربية ترتبط بالمدارس وبالنشاط التربوية، وكلية الزراعة ترتبط بالمزارع والنشاط الزراعية، ومن هذا الارتباط وهذه العلاقة تستمد هذه الكيانات قيمتها الحقيقية، وكذلك يظهر الأثر الكلي الإيجابي للجامعة. (المطيري، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ١٤٨).

إن رأس المال الفكري المتمثل في المعرفة والمهارة والقدرة والحلول المبتكرة والتجارب الناجحة، والذي يشمله تعبير العقول المميزة، سيكون حبيس أسوار الكليات والأقسام

وذلك إذا بقيت الكليات والأقسام أسيرة لمفهوم البنى الإدارية، لكنها ستتحول إلى قيمة معرفية واقتصادية وتنموية إذا كانت الكليات والأقسام تعمل من منطلق كونها منظمات مجتمعية، وسيحدث التفاعل الداخلي البناء نتيجة أنماط وعلاقات إيجابية بين المنظمة وأفرادها، وسيحدث أيضاً التفاعل مع البيئة الخارجية ومتطلباتها المتجددة، وهذا ما تؤكد عليه الدراسات الحديثة من وجود علاقة عضوية بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري، وهذه العلاقة تظهر وتؤتي ثمارها في ظل إدارة واعية لرأس المال الفكري. وسيكون رأس المال الفكري مثلاً في الحزون المعرفي العلمي والقدرة الكامنة بعيداً عن المجتمع وعن حاجاته المتغيرة إذا لم تتبنى الجامعات فكرة تطبيق إدارة رأس المال الفكري فيها، وهو مفهوم يعتمد بشكل جوهري على النظر للجامعات كتنظيمات مجتمعية ديناميكية في ذاتها، ومتفاعلة مع مجتمعتها، ومن المؤمل أن يحقق تطبيق إدارة رأس المال الفكري أقصى درجات الشراكة المجتمعية، التي ستعزز دورها رأس مال المستفيدين، وهو أحد المكونات لرأس المال الفكري، كما ستعزز الشراكة المجتمعية الأطر التنظيمية، وتحسن من نظم الاتصال ونظم إدارة المعرفة، وهي بذلك تعزز ضمناً رأس المال الهيكلي أو البنائي للجامعات. (المطيري، ٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ٤٨-١٤٩).

## ٢ - الجامعات : منظمات معرفية .

إن الجامعة في رسالتها الأصيلية هي مستودع للمعرفة والخبرة.. فهي منتجه لها وناقله وموزعه لمحتوياتها، وهي مطوره ومجددة لرصيداها، وموظفه لثمراتها فيما ينفع الناس. كما أن الجامعة في تحولاتها وتصاريها السائدة التي تولدت من تراكم تاريخي في الفكر والتقاليد - تجسد في وقائع مؤسسية من قوانين وممارسات - تمثل حاضنة للمستقبل بمختلف احتمالاته، وتتطلب التطوير والتغيير نحو كيان أكبر وأكثر فاعلية، فهي في قمة المنظومة التعليمية، ومعقد الأمل في تحديث وتطوير المجتمع، وأصبحت الجامعة ساحة يستعر ويشغل فيها أدوار القوة من خلال الآليات والتقنيات وتوظيفها في إنتاج السلع والخدمات، حيث تسود قيم القوى في مضمار المنافسة في آفاق السوق العالمية، ولما كانت المعرفة قوة، فلا مناص من امتلاك هذه القوة، والتخطيط

السليم لاكتسابها وإنتاجها ومن ثم توظيفها في مجالات التنمية المستدامة، التزاما بخصائص اقتصاد المعرفة، وما يتطلبه ذلك من تنمية بشرية ذات كفاءات علمية مبدعة ومبتكرة (شحاته، ٢٠٠٤م، ص ص ١٩٠-١٩٢).

وبشير جودين، وجنجراس Godin & Gingras (٢٠٠٠، pp. ٢٧٣-٢٧٧) إلى أنه بالرغم من ملاحظة التنوع في الجهات العاملة في مجال إنتاج المعرفة التطبيقية، فإن الجامعات تبقى في موقع القلب في منظومة إنتاج المعرفة كما أن النمو وزيادة إنتاج المعرفة ترتبط بدرجة كبيرة بالجامعات. وبين الجهات الأساسية في منظومة إنتاج المعرفة توجد: الجامعات - المستشفيات - شركات إنتاج الدواء - الصناعة - والمعامل الحكومية. ومن خلال النشر للأبحاث العلمية في المجالات العلمية المصنفة يلاحظ تزايد الأبحاث المميزة الصادرة عن الجامعات، كما يلاحظ التزايد في العلاقات البحثية والتحالفات بين الجامعات والصناعة وغيرها من مراكز الأبحاث ومؤسسات الدولة، ويعكس ما تم التوصل إليه تزايد حجم عمليات إنتاج المعرفة، وتنامي دور الجامعة فيها من خلال مزيد من الربط بينها ومختلف القطاعات المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها.

فمن منطلق أن النشاط الرئيس الذي تقوم به الجامعات هو نشاط معرفي في الأساس، فإن الجامعات تعد منظمات معرفية، فسياساتها تنصب على قضايا المعرفة، وهياكلها التنظيمية وتقسيماتها ومهامها في الغالب تتم على أساس معرفي، والأساليب المعتمدة وطرق العمل لتحقيق وظائف الجامعة هي أساليب وطرق للتعامل مع المعرفة. وفي هذا السياق ينبغي التأكيد على أن الجامعة لها دوران أساسي فيما يتعلق بالمعرفة، وهما: (المطيري، ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧م، ص ٤٩).

- ابتكار المعرفة. ويعد البحث هو الأداة الأساسية لإيجاد وابتكار هذه المعرفة.
- نشر المعرفة. ويمثل التدريس الأداة الرئيسة في نشرها وتوزيعها. هذا بالإضافة إلى عدد من الأسباب تجعل من الجامعات منظمات معرفية (حسين والبللاوي، ٢٠٠٦م، ص ص ١٨٨-١٨٩). ومن هذه الأسباب:

- الجامعات دائماً على علم تام بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
  - هنالك تبادل مستمر للمعارف والأفكار بين الناس داخل الجامعة.
  - اكتساب المعارف في الجامعة يتم من منابعها الصحيحة ويتم بصورة سريعة.
  - المعرفة التي تقدمها الجامعة هي معرفة جديدة ومحدثة في الغالب، كما أن المعرفة تحظى بمراجعة نقدية مستمرة.
  - كل محاولات وتجارب التطوير في الجامعات يتمحور حول المعرفة وإدارة وتنظيماً، وابتكاراً ونشراً.
  - كل العمليات الإدارية هي عمليات معرفية في الجامعة، فهي قابلة للتداول والنشر، وعندما تصل إلى مستوى من الجودة فإنها تتداول حتى خارج الجامعة كتجربة ناجحة ومجربة.
- ويضاف على ذلك أن المنتجات الرئيسية التي تنتجها الجامعات هي المعرفة، فليست البرامج والاستشارات والبحوث ووحدات التدريس سوى منتجات معرفية تكمن قيمتها في العمل بها وتطبيق محتواها.
- لقد كانت الجامعة منظمة معرفية الطابع منذ نشأتها، وكانت حينها تأخذ وضعاً يمكنها من خدمة مجتمعها الذي يغلب عليه الاتجاه الصناعي، وكانت تخدم الحركة الصناعية عبر البحوث التطبيقية التي تستهدف تحويل المعرفة إلى منتجات صناعية، ومع التحول من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي، أخذت الجامعات تمثل محوراً ومركزاً لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج، حتى أن طبيعة المنتجات قد تغيرت في الدول الصناعية ذاتها، فأصبحت المنتجات معرفية الطابع، وتحولت أغلب المهن إلى مهن متصلة بالمعرفة والمعلومات، ووفقاً لهذا المفهوم فإن الجامعات باتت في مقدمة المؤسسات التي تقود التحول نحو المعرفة، ونحو الاقتصاد المبني على المعرفة، (الثبتي، ٢٠٠٥م، ص١٠٧)، حتى إن أنماط الخدمة التي تقدمها الحكومات لمجتمعاتها في مجالات

أساسية كالصحة والتعليم والاتصالات والرعاية الاجتماعية تحولت إلى أفكار ونماذج تنتجها الجامعات ومراكز البحوث كما كانت تفعل من قبل، لكن مع إضافة عملية تحويلها إلى سلع تباع كمنتجات معرفية قد ترتبط بحماية حقوق الملكية الفكرية، وبيع معها مجموعة من الخدمات المساندة، وهي أيضاً خدمات معرفية مثل تقديم الاستشارات حول كيفية تطبيق تلك الأفكار والنماذج في بيئات مغايرة، ومثل الإشراف والتقييم والتطوير، وكلها عمليات معرفية تم تطويرها من قبل الجامعات ومراكز البحوث. أما في مجال الصناعة فإن ما تقدمه الجامعة في عصر المعرفة والاقتصاد المبني عليها لا يمكن حصره في أسطر، إذ تقوم الجامعات بتطوير كافة العمليات الصناعية بدءاً من برامج إدارة وتشغيل الآلات بأعقد البرامج الحاسوبية، وحتى أنظمة الأمن والسلامة وحماية البيئة. وبناءً على ذلك يتضح أن الجامعات قد احتلت مكانة متميزة في ظل التحول المعرفي والاقتصادي المعاصر (الأحمد، ٢٠٠٤م، ص ٣)؛ ولهذا فإنها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين عمليات إدارة المعرفة بها؛ ولأن الجامعة مؤسسة معرفية فإن سياساتها يمكن اعتبارها طريقة لتحسين إدارة المعرفة داخلها، وذلك بوضع الجامعة لرسالة واضحة تحدد مهامها وواجباتها الأساسية، ويجب مناقشة هذه الرسالة من قبل المسؤولين في كافة المستويات داخل الجامعة، والاستعانة بالمشاركة المجتمعية، هذا بالإضافة إلى نشر الوعي بخصوص المسؤولية والحاسبية بين العاملين في الجامعة. (المطيري، ٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ١٥٠).

ويشير ليتنر *Leitner* (٢٠٠٢) إن تزايد أدوار الجامعات في إنتاج المعرفة ونشرها يحتم عليها أن تضع مزيد من التركيز والاهتمام برأس مالها الفكري البشري نظراً لما له من دور رئيس في إنتاج المعرفة، وهذا يضع عليها مسؤولية تنمية والحفاظ على رأس المال الفكري البشري والحفاظ عليه وتكوين بيئة أكثر استجابة للإنتاج المعرفي، وهذه الجوانب تتطلب ضرورة قياس الجامعات لرأس مالها الفكري عامة وإعداد تقارير لذلك، حتى أنه قد تناول نموذج لإعداد تقارير لذلك الغرض، وقد تم إلزام الجامعات الحكومية في كثير من الدول بتقديم تقارير سنوية لقياس رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال الجامعات الحكومية النمساوية تقوم بتقديم تقارير سنوية في ٣٠ إبريل من كل عام إلى الوزارة

المختصة وهي وزارة التعليم والثقافة النمساوية. وقد تم البدء في ذلك في عام ٢٠٠٢م بناء موافقة البرلمان النمساوي، وهذا يعكس قيمة وأهمية إحتضان الجامعات لرأس مالها الفكري.

ومن الملاحظ أن المملكة العربية السعودية قد أدركت الدور المتعاظم للجامعات في إنتاج المعرفة، فإنتاج المعرفة هو من صميم وجوهر المهنة الأكاديمية، حيث توافر أهم الأصول وأكثرها قيمة لإنتاج المعرفة بالجامعات وهو رأس المال المعرفي (الفكري) البشري - وهو ما ركزت المملكة على الاستثمار فيه بشكل مكثف في السنوات الماضية - قد أتاح للجامعات بالمملكة أن تبدأ في إنشاء بنيتها الأساسية من أجل أن يكون لها دورها في إنتاج وتوطين المعرفة، وقد شملت هذه البنية الكليات والمعاهد العلمية المتخصصة وبصورة أساسية في العلوم والتقنية إلى جانب مراكز التميز البحثي والمعامل المتقدمة وغيرها من إمكانيات ومقومات تتكامل من أجل إيجاد منظومات بحثية ومعرفية للنجاح في إنتاج المعرفة وتوطينها والاستفادة منها.

وعليه فقد دعمت وزارة التعليم العالي إنشاء مشروع وادي الرياض للتقنية بجامعة الملك سعود، وشركة وادي جدة بجامعة الملك عبدالعزيز، وشركة وادي الظهران للتقنية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ولا شك أن تكامل هذه الكيانات البحثية لإنتاج المعرفة سيمثل محضن رئيس للاستثمار المعرفي في المملكة من خلال الجامعات، وسيشكل نقطة انطلاق تتعاظم مردوداتها لتأخذ جامعات المملكة موقعها ومكانتها المتميزة بين الجامعات العالمية.

### ٣ - الجامعات؛ حاضنات لرأس المال الفكري.

يود الكاتب هنا أن يوضح وجود تضارب في الكتابات عن المقصود برأس المال الفكري، فيشير عدد من الكتاب إلى أن رأس المال الفكري يتضمن كلاً من رأس المال الفكري البشري وكذلك رأس المال الفكري الذي يشمل نواتج ما يقوم به رأس المال الفكري من أبحاث وبراءات اختراع وغيرها من أصول ناجمة عن التميز في البحث العلمي، وفي الواقع

يجب أن تفرّق الكتابات بين المدخلات والمخرجات الناتجة عن الأداء البحثي والتقني. وعليه فالنوع الثاني مما يطلق عليه رأس المال الفكري يمثل حقوق الملكية الناتجة عن الأنشطة البحثية للمدخلات التي تمثل رأس المال الفكري البشري ورأس المال الفكري الهيكلي ورأس المال الفكري الاجتماعي. وهذه المخرجات تمثل قيمة هامة ويعبر عنها بحقوق ملكية فكرية. وهنا يجب أن تحرص الجامعات على الاهتمام باستقطاب الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية وإعدادها وتنميتها المستمرة إلى جانب الحفاظ عليها وتحفيزها وتوفير بيئة فعالة لاحتضان مدخلاتها من رأس المال الفكري لتعظيم مخرجاتها من العلوم والتقنيات.

إن جامعات المستقبل تتطلب عقولاً جديدة لقيادتها وإدارتها. كما تتطلب تغييراً في الأفكار لا في الأشخاص. وصولاً إلى قرارات جريئة ومقترحة. تدرك أهمية التغيير وأثاره القريبة والبعيدة، وأهمية دور الجامعة من قبل مجتمعنا. ومن جانب أساتذتها وقياداتها. وهذا بدوره يتطلب حشداً لجهودهم ومواردهم كافة لخلق جامعة المستقبل. إن التطوير ينبع من أستاذ الجامعة كما تفرض عليه المسؤولية المهنية لعمله. وهذا يتطلب تنمية موارد بشرية ذات كفاءات عالية مبدعه. وهنا تبلور رسالة الجامعة في تكوين رأس مال علمي متجدد. باعتباره مقوماً مهماً من مقومات القوة والبقاء والنماء الرئيسة والضرورية في هذا العالم الكوني (سعيد، ٢٠٠٤م، ص ١٩٣-٢٠٠).

وتُعرف الجامعات العريقة على المستوى العالمي بأنها حاضنة لرأس المال الفكري. بما يملكه أساتذتها من معرفة وقدرة علمية، وبما توفره من أجواء رحبة ومناخات فكرية تدعم الإبداع والتميز. وكذلك قدرتها على إعادة تنظيم مجالات المعرفة بها والتخلي عن التقسيم المسبق للتخصصات الأكاديمية والعلمية إلى تخصصات معرفية بينية ومتداخلة التخصصات تقوم على وحدة المعرفة الإنسانية وإبداعاتها. وهو ما يشكل في نهاية الأمر رأس المال الإبداعي بالجامعات المعاصرة كعمود أساسي من مكوناتها المعرفية (عيد، ٢٠٠٧م).

فتجمع الدراسات الحديثة على أن التعليم "يلعب دوراً محورياً في تشكيل الصفوف



الأكثر رقيًا من رأس المال الإنساني. ومنها رأس المال الفكري" (عبدالدايم، ٢٠٠٥م، ص ١١٣). الذي يمثل المفهوم الأكثر تطوراً في الفكر التنموي المعاصر، الذي شكلته جملة من التحولات المعاصرة. ويتركز رأس المال الفكري في الجامعة بشكل واضح إذ تُعدّ وتستقطب الجامعة بحكم وظيفتها المجتمعية أعداداً من حملة الشهادات العليا المتميزين على الصعيد (العلمي، التكنولوجي، الثقافي) وفق معايير أكاديمية رفيعة، مع أن الشهادة العليا في حد ذاتها ليست اعتباراً مهماً عند مفهوم رأس المال الفكري، بل إن القدرة والمهارة والإبداع هي الاعتبارات المهمة لرأس المال الفكري، وتعد الجامعة مخزناً ضخماً للقدرات والمهارات، ومن الطبيعي أن تكون بيئة خصبة للإبداع. (المطيري، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ١٥١)

ويشير مايكل شاتوك (٢٠٠٨م، ص ٧-٩) إلى أنه يرجع سبب نجاح الجامعات إلى طرق التدريس والبحث العلمي في المقام الأول، لكن الإدارة الناجحة تسهم بشكل أكثر فاعلية في توفير الظروف الملائمة التي تزدهر وتنجح فيها طرق التدريس والبحث وبالطبع يكون العكس صحيحاً. فالإدارة السيئة تؤدي إلى تدهور طرق التدريس والبحث وتسرع من حدوث انحدار في المؤسسة التعليمية بأكملها. إننا لا نعطي الاهتمام الكافي لما يجب أن نفعل من أجل إنشاء جامعات ناجحة. كما أننا لا نضع في اعتبارنا أن المساهمين الرئيسيين في هذا النجاح هم الطلبة. وبوجه عام تعتبر طرق التدريس والبحث الجيدة وخدمات الدعم الأكاديمي المتميزة والبيئة الأكاديمية والاجتماعية التي تمتاز بها الإدارة الجيدة من العوامل التي تسهم في الخبرات التعليمية الجيدة والتعليم الفعال. لذا تستمر هذه المزايا لفترة طويلة وتحظى بحب وولاء الطلاب تجاه المؤسسة التعليمية التي توفر هذه العوامل لهم. وإننا نحتاج إلى جامعات أكثر نجاحاً. وخاصة الجامعات التي حققت نجاحاً دون الاعتماد على ثروة موروثية أو مكانة اجتماعية، وهذا بالنظر لإطار العمل الذي تتبعه الجامعات ككل، والأثر الذي يتركه النجاح الذي حققته إحداها على أداء سائرها. وفي الجمل العام لا بد وأن نعترف بأن النجاح يولد العزيمة التي تدفع نحو تحقيق مزيد من النجاح، ويجب أن نقر أيضاً بأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للمؤسسة التعليمية بمعناها العام في العمل على زيادة كفاءة الأداء.

وكلما كانت الجامعة ناجحة كلما سعى إلى الانضمام إليها كل من الأكاديمي والباحث المتميّز والإداري الكفاء وكذلك جعلها الطلاب خيارهم الأساس للالتحاق والاستمرار في الدراسة. ومن أهم العناصر المكوّنة للجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثون والمفكرون المتميزون. وهم ما يطلق عليهم رأس المال البشري المعرفي للجامعة، ومنهم مَنْ يرفع اسم الجامعة عالياً نتيجة لجهودهم في مجال التدريس وتعليم الطلاب إلى جانب الأبحاث العلميّة سواء في مجال العلوم الأساسية **basic** أو العلوم التطبيقية **applied**. وفي الواقع أنه يجذب إلى الجامعة الناجحة النخبة المتميزة من رأس المال البشري الفكري وكلما حرصت الجامعة على توفير بيئة تعلّم وبحث علمي وأعمال إيجابية ومحفزة في إطار ثقافة تنظيمية فعالة وغير ذلك من المقومات اللازمة لتنمية هذه النخبة والحفاظ عليها كلما ازداد أداؤها وعطاؤها ونواتج أبحاثها حيث تصب في حصول الجامعة على سمعة ومكانة مرموقة بين الجامعات العالمية .

إن الأستاذ الجامعي هو المسؤول عن تحقيق أغراض الجامعة، وبمستوى من الأداء المتميز. يستمد طبيعة مهمته من أغراض الجامعة، فهو يثري المعرفة وينميها عبر (البحث العلمي، وهو ينقل المعرفة ويحافظ عليها عبر التدريس) وهو ينقل الخبرة والمهارة والاستشارة عبر (خدمة المجتمع). وهو عضو فعال في المجتمع يمارس التفكير الناقد والبناء. ويدرك مجالات الخلل والانحراف عن المسيرة السوية للمجتمع ويرصدها عبر (النقد الاجتماعي) (زاهر، ١٩٩٥م، ص ٤٢). وبطبيعة الحال فإن عضو هيئة التدريس وهو يعمل على تحقيق أغراض الجامعة يستند إلى سمعة العمل الأكاديمي. وتاريخ الجامعة كمؤسسة. هذا بالإضافة إلى سمعته هو؛ ولهذا فإن معايير الأداء سوف تكون عالية. وسوف يحقق ذلك في مجمله مستوى متميز من الأداء قابل للتطوير باستمرار.

وفي هذا السياق يمكن للجامعة (كمؤسسة) أن تكون بيئة عمل ملائمة للإبداع ورعاية المبدعين. وأن تحافظ على حصيلتها من رأس المال الفكري وتنميته، وأن تمنح إدارة رأس المال الفكري الأولوية. وذلك عبر سلسلة من السياسات والإجراءات الملائمة في ظل السياسة العامة للتعليم، ومنها :

- ١ - التوجيه العلني لدعم ورعاية الفئة المتميزة التي تشكل رأس المال الفكري بما لديها من قدرات ومهارات وإبداعات، ومعرفة ضمنية يمكن تحويلها إلى معرفة تنظيمية لصالح الجامعة كمؤسسة.
- ٢ - تطوير آلية لاكتشاف الفئة المتميزة، والتي لديها استعدادات وقدرات نوعية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، وهو ما يعرف في مجال تنمية الموارد البشرية، بإدارة الموارد المحتملة.
- ٣ - إيجاد مناخ من التنافس الشريف، يسمح من جانب بظهور رأس المال الفكري، ويحقق الميزة النسبية من جانب آخر.
- ٤ - إيجاد شبكة داخلية لتبادل الخبرات والمعارف والتجارب الناجحة، وتعميمها مع المحافظة على حقوق الملكية الفكرية لصاحبها الأساسي.
- ٥ - إيجاد آلية لاستقطاب المتميزين، ليعملوا ضمن أعضاء هيئة التدريس.
- ٦ - وجود نظام حوافز ملائم ونظام فعال لرفع كفايات العاملين.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة على تكوين رأس المال الفكري، ولديها القدرة على تطويره، ومن المفترض أن تدير الجامعة هذا النوع من رأس المال بكفاءة وتحويله إلى ميزة تنافسية وقيمة مضاعفة للمؤسسة، أما من الناحية العملية فإن بين الجامعات تمايزاً واضحاً في مدى استثمارها لرأس مالها الفكري، فهناك جامعات عالمية حققت السمعة العلمية والاسم العريق، وشكلت مركز استقطاب للمتميزين ليس على صعيد دولها، وإنما على صعيد العالم، ولديها علاقة مستمرة وإيجابية مع المستفيدين من خدماتها البحثية والاستشارية، ولديها القدرة على إعادة تنظيم الهياكل والبنى، بما يتواءم مع المتغيرات العالمية، ولهذا فهي في موقع الريادة بما حققته على مستوى الميزات التنافسية. (دانيال، ٢٠٠٦م، ص ٩٤-٩٧).

## نماذج رأس المال الفكري في الجامعات المعاصرة

ونقلًا عن رمضان عيد (٢٠٠٧م، ص ص ١٤-١٥) فإنه تتعدد نماذج رأس المال الفكري التي صاغها المفكرون في دراساتهم حول مكونات رئيسة له تتمثل في:

### - رأس مال بشري فكري Intellectual Human Capital.

ويعني الأفراد ذوي القدرات العقلية والمعرفية الأعلى، والمهارات والخبرات التي تمكنهم من إيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات عملهم، وإسهامهم الفعال في تمكين منظماتهم من البقاء والاستمرار في ظل التنافسية كسمة أساس للاقتصاد المبني على المعرفة.

### - رأس مال هيكلية أو بنائية Structure Capital.

ويعني القدرات التنظيمية للمنظمة والتي تتمثل في آليات عملها من خلال إنتاج المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف ومقاييس الجودة والنوعية.

### - رأس المال اجتماعي Social Capital.

ويعني عوامل بقاء وعمل شبكة العلاقات الشخصية، وتفعيل التعاون وزيادة الأداء الجماعي في المنظمات، وبهذا الصدد افترض العديد من الكتاب والمتخصصون أن رأس المال الاجتماعي هو المعنى بصياغة المنظمة كتنظيم مجتمعي، حيث أشار إلى أن المنظمة تعد منظومة اجتماعية تتخصص بسرعة وكفاءة في خلق المعرفة ونقلها، ولا سيما في النصف الثاني من تسعينات القرن العشرين.

ويظل التحدي قائماً بين جامعات اليوم على امتداد خارطة العالم في درجة الاهتمام بأستاذ الجامعة، وتوفير البيئة العلمية المناسبة له، والسعي لتطوير قدراته ومهاراته، باعتبار أنه أهم الركائز الرئيسة في العملية التعليمية، وأن الاهتمام به يمثل أحد المعايير

التي تعكس جودة التعليم وجودة مخرجاته في أي مؤسسة تعليمية. ولم تخل أي حركة إصلاح في التعليم قديماً وحديثاً من برامج خاصة تهتم بتطوير أستاذ الجامعة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف المناسبة له لتأدية كافة أدواره في خدمة العلم وثقافة المجتمع. ومع الثورة التقنية والتحولات الاجتماعية والاقتصادية التي جتاحت عالم القرية الكونية اليوم أصبحت برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والنمو المهني جزءاً لا يتجزأ من خطط وسياسات الجامعات المنتجة **Productive Universities**. وذلك على اعتبار أن الأداء المهني لعضو هيئة التدريس وتطويره وتقييمه وتهيئة المناخات العلمية له هو نوع من الاستثمار الأكاديمي **Academic Capital** الذي يجب أن تتضمنه سياسات وبرامج التعليم العالي، ويورد تقرير إستراتيجية تطوير التربية العربية ما نصه " إن مستقبل الأمة العربية في المدى القريب والبعيد يتوقف على التعليم - أي التعليم العالي - باعتباره السبيل إلى إعداد القوى البشرية المتخصصة ومجال توليد الفكر وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والإنتاج وأداة تجديد الثقافة. (المحسن، ٢٠٠٧، ص ٩-١٠).

وفي اللغة الإنجليزية نجد أن مصطلح **professional** هو أقرب المصطلحات لمفهوم الاحتراف والذي يطلق على الفرد الذي يمتلك الكفاءة والاختصاص والمهارة في نشاط أو علم محدد ويتوقع أن يؤديها الفرد على نحو مؤثر وفعال، كما يؤكد المصطلح على معنى دقيق وهو أن يؤدي الفرد هذا العمل في صورة عمل مدفوع بأجر مع تفعيل جانب الخبرة والبراعة في هذا العمل. كما تضع اللغة الإنجليزية مصطلح **amateur** الذي يعني الهاوي والفرد غير المتقن، والذي تعوزه الخبرة والبراعة في أي فن أو علم في مقابل مفهوم **professional**. فالاحتراف الأكاديمي إذا عملية منظمة يؤدي عضو هيئة التدريس من خلالها واجباته العلمية والمهنية على نحو فعال ومؤثر يعتمد فيه على الكفاءة والتميز العلمي، والسعي لتطوير قدراته ومهاراته، والتخلي بأخلاقيات العمل الجامعي، ويتحول العمل الجامعي بذلك إلى مهنة يرتبط بها أستاذ الجامعة دون غيرها بحيث يتفرغ للأداء الأكاديمي ويتفرغ لكل نشاط له علاقة بمهامه الأكاديمية داخل أو خارج الجامعة. (المحسن، ٢٠٠٧، ص ١٥-١٦).

كما يشير المحسن (٢٠٠٧، ص ١٥) إلى أنه يمكن تعريف الاحتراف الأكاديمي بأنه عملية منظمة وهادفة تسعى إلى رفع الكفايات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس وخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل الجامعي وداخله ورفع مستوى إنتاجية عضو هيئة التدريس وتحقيق أهداف التعليم العالي. والاحتراف الأكاديمي مفهوم شامل لما تطلق عليه بعض الأدبيات العلمية النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، والذي يشير إلى النمو الذاتي الذي يمارسه عضو هيئة التدريس، رغبة في تطوير مهاراته وقدراته العلمية والمهنية، كما يشمل مفهوم الاحتراف الأكاديمي أيضاً عملية التنمية المهنية والتي يقصد بها عادة الجهد المؤسسي الذي تقوم به مؤسسات التعليم للرفعي بالجوانب العلمية والمهاراتية لأعضاء هيئة التدريس.

ولاشك أن تزايد الاهتمام برأس المال الفكري بالجامعات وبصورة خاصة رأس المال الفكري البشري - اعتماداً على أن الجامعات هي محضن الكفاءات العلمية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين - قد أدّى إلى تزايد الاهتمام بالجامعات والمراكز البحثية

وذلك على المستوى السياسي أو مستوى الإدارة العليا بتطبيق عمليات إدارة

رأس المال الفكري وإعداد التقارير الخاصة بذلك، وهذا ما هو متبع تقليدياً

مع شركات ومؤسسات الأعمال الكبيرة. وفي هذا الإطار يشير شانشير وألينا وكاستريلو (Sanchez; Elena; and Castrillo (2009, pp.307- 310) إلى أن الجامعات ومراكز الأبحاث الأوروبية قد قامت بعمليات تحوّل عميقة في العقود الأخيرة على أساس من إنتاج وتوزيع المعرفة وذلك اعتماداً على العلاقات الأساسية التي تربط بين الجامعة والصناعة والحكومة والتي أصبحت أكثر ديناميكية وتداخلية واعتمادية مشتركة. ويقوم إنتاج وتوزيع المعرفة بشكل أساسي على الأهمية الحيوية للجامعات وإمكاناتها وخاصة الإمكانيات المميزة والكبيرة لرأس المال البشري الفكري من أعضاء هيئة تدريس وباحثين، وتوجّه الجامعات نحو تزايد التركيز على الوظائف المتعددة لها

من خلال العلاقات والتفاعل مع الصناعة حيث تم إضافة وظائف جديدة إلى وظائفها التقليدية، ومنها وظيفة إنتاج التقنية (البحث العلمي)، ووظيفة نقل وتوزيع المعرفة (التدريس)، هذا إلى جانب البعد الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للجامعة. ويشير إلكزاندر ديلجر (Alexander Dilger (2009, pp.523- 526 إلى أن التعليم العالي والبحث العلمي يتوقف بصورة أساسية على العاملين المشاركين في تلك الأنشطة وبصورة خاصة من خلال استخدام مواهبهم ورأس المال البشري المتاح. وعليه فإن الجامعات يمكنها أن تحسن أوضاعها أو على الأقل تحافظ على مركزها بين الجامعات الأخرى من خلال استقطاب وتوظيف الكفاءات الأكاديمية الأفضل. إلا أن توظيف الكفاءات الأفضل يكون ذا تكلفة عالية جداً، كما أنه لا يمكن للجميع القيام بذلك، وقد يكون من الصعب في بعض الحالات تحديد أو التعرف على أفضل العلماء، إن الاهتمام بوجود هؤلاء في الجامعة سيساعد الجامعة في تحقيق التميز أو على الأقل المساعدة في الحفاظ على مركز جيد للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، وعملياً يمكن الاستعانة عوضاً عن ذلك بالأفضل من بين المتاحين للعمل، وبصورة خاصة ومن أجل الحفاظ الجامعة على الجودة الأكاديمية والبحثية فإنها يجب أن تسعى دوماً لتحسين رأس المال البشري لديها من خلال الحرص المستمر على استقطاب وتوظيف أفضل المتاح من العلماء وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وغيرهم من المأمول تميزهم المستقبلي اعتماداً على مهاراتهم وقدراتهم وإجازاتهم وكذلك المراحل العلمية والخبرات التي حصلوا عليها. وبصورة عامة، يجب أن ندرك أنه في الجامعات لا يوجد أهم من الأكاديميين المتميزين الذين يمثلون رأس المال البشري الفكري، وهذا لا يقلل من قيمة هيكلية الجامعات أو العاملين من غير الأكاديميين. كما يجب أيضاً الاهتمام باجتذاب العاملين من مملكون إمكانية محتملة وكبيرة للتميز مثل الباحثين الدارسين أو طلاب الدراسات العليا أو غير ذلك، ومن جهة أخرى يجب توفير التمويل اللازم حتى تحافظ الجامعة على تميزها. ومن النقاط الهامة أن يكون هناك اهتمام أيضاً باستقطاب وتعيين المديرين والإداريين في كافة المجالات حتى تتوافر الكفاءة والتميز في كافة فئات العاملين.

ويوضح أندرو كوك (Andrew Kok (2000, p.183 أن التحدي الرئيس الذي يواجه

القادة في حوّل الجامعات إلى منظمات فعالة في عصر المعلومات هو النجاح في المزج والتنسيق بين رأس المال البشري الفكري وإدارة المعرفة والتقنيات المساعدة. فالجامعات تعمل في إطار الالتزام لتحقيق التوازن بين مسؤولياتهم الداخلية تجاه العاملين بمختلف فئاتهم وبين وطلابهم المبتكرين من جهة أخرى. ويمكن أن يصبح هؤلاء كالشركاء لشركات أعمال. أو كالحكومة ومنظماتها وأقسامها شبه الحكومية. ومع المنظمات والهيئات المتخصصة الأخرى. وإن تحقيق التزامات ومسؤوليات الجامعة يمثل التحدي في تحقيق التوازن بينها. مع التأكيد على أن الجامعة تبقى في النهاية ملتزمة بصدق إلى مبدئها الخاص بالبحث عن المعرفة والحقيقة في إطار روح الحرّية الأكاديمية. مع تطبيق هذه المعرفة في خدمة البشرية.

إن النجاح في مواجهة هذه التحديات والمسؤوليات يتطلب زيادة الاستثمارات في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات. وهذا يؤكد على أن مشاركة الجامعات في اقتصاد المعرفة يتطلب توافر المقدرّة على تطوير وتحديث النظم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مستمر. والتوسّع في الابتكار والمعرفة والمهارات التخصصية. والانخراط بفعالية في إنتاج التقنيات، والاستجابة الاجتماعية. وأن تكون في اتصال عن قرب بالقطاع الصناعي. وأن تكون مخرجاتها من الخريجين على مستوى عال من الجودة (Asmal, 2000). إن تطوير الطاقات البحثية بالجامعات يحمل في طياته بذور التطوير الاقتصادي والاجتماعي المستقبلي في شكل رأس المال الفكري والمعرفة الضمنية tacit والملكية الفكرية. وإن توزيع المعرفة لتنساب إلى مصادر جديدة من الابتكار التقني أصبح أحد مهام الجامعات الأساسية. وهذا يؤدي إلى تغيير هيكل ووظيفة الجامعة. ولا شك أن إدراك وتحقيق الفوائد والمزايا لهذا المورد الجديد تتم من خلال الابتكار التنظيمي مثل مكاتب نقل التقنيات، التسهيلات الخاصة بحاضنات التقنيات، والمراكز البحثية ذات المشاركة الصناعية. إن التغيير في تركيز الجامعات من مجرد التركيز على إنتاج ونشر المعرفة إلى نقل المعرفة وتكوين الشركات.. يضع الجامعة في إطار توافقي جديد مع القطاع الإنتاجي والصناعي (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997, p.1).



إن مؤسسات التعليم العالي التي تدير رأس مالها الفكري بفعالية تركز على الإدارة الإستراتيجية للجوانب التالية (Kok, 2007, p. 186):

- إدارة وقياس رأس المال البشري الفكري.
- النظم الخاصة بأصول رأس المال الفكري وأعمال تقييم التقنيات التنافسية.
- نظم الملكية الفكرية.

إن رأس المال الفكري يمثّل بشكل أساسي أهميّة متنامية في مجال الابتكار ونمو الإنتاجية، والتنافسيّة التنظيمية، إلى جانب الأداء الاقتصادي.

وبصورة عامة تعد الجامعات أكثر التنظيمات المجتمعية احتضاناً لرأس المال الفكري فهي مؤسسات معرفية تزخر بما تضمّه من أعضاء هيئة تدريس وباحثين، بل وما تقوم بإعداده منهم وكذلك ما تستقطبه منهم من جامعات وبيئات أخرى، ويتركز الهدف الأساس للجامعة في حسن إدارة وتوظيف رأس المال الفكري، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتعظيم عائدات مواردها المعرفية في التحقيق الفعال لمهام ووظائف الجامعة التعليمية والبحثية، وكذلك مهامها في خدمة مجتمعها، فرأس المال الفكري يتركز في الجامعات بشكل أساسي وواضح عما سواها من التنظيمات المجتمعية، والجامعات تعدّ مخازن ضخمة للمهارات والقدرات الكامنة والتي يمكن في إطار بيئة خصبة وثقافة تنظيمية محاسبية أن تتعاظم مردوداتها بشكل مستمر تجاه الإبداع وتوليد الأفكار، ويمثّل ذلك تحدياً للإدارة الجامعية، ولكن التحدي الأكبر يكمن في تصميم وهندسة سياقات للتطبيق تتيح لرأس المال الفكري على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي تحويل الأفكار إلى قيم فكرية أو مادية للعمل والإنتاج والإبداع بصورة عامة، وهذا يعني التحوّل من مرحله التفكير والإبداع إلى مرحلة الابتكار، كما يعني أيضاً تحويل الجامعة من مرحلة الجامعة المفكرة والمبدعة إلى مرحلة الجامعة المنتجة والمبتكرة.



# الفصل الخامس

الدروس المستفادة والتوصيات



## الدروس المستفادة والتوصيات

في إطار موضوع هذا الكتاب والأبعاد المتشابكة والمتلازمة ذات العلاقة يمكن الإشارة إلى بعض الدروس المستفادة من الأدبيات المنشورة عن تجارب العديد من المنظمات، إلى جانب اقتراح بعض التوصيات من أجل تحقيق التوعية والتعريف بأهمية إدارة المعرفة وأهمية الاستقطاب والاحتفاظ برأس المال الفكري البشري وتنميته وتحفيزه وحسن توظيفه، وذلك من خلال تنظيمات تقوم على التعلّم والمعرفة، ويتم تناول ذلك في إطار توجّهات التحوّل نحو مجتمعات واقتصاديات المعرفة، كما يلي :

١- الحرص على تنمية الوعي والإدراك بأهمية رأس المال المعرفي بصورة عامة ورأس المال البشري المعرفي بصورة خاصة مع ضرورة تنميته والاحتفاظ به وحسن توظيفه، وذلك على مستوى مختلف المؤسسات الوطنية والجامعات بصورة خاصة.

٢- العمل على تنمية الوعي والإدراك بمدخل إدارة المعرفة في كافة المنظمات وعلى المستوى الوطني وذلك بجوانبها المختلفة (الحصول على المعرفة، وتنميتها وإنتاجها وتخزينها وتوظيفها).

٣- ضرورة التوعية والتعريف بضرورة وأهمية تحوّل المنظمات إلى منظمات أو مؤسسات تقوم على التعلّم والمعرفة حيث تمثل الأساس لقيام مجتمع واقتصاد المعرفة.

٤- إدراك التحوّلات المصاحبة لمجتمعات المعرفة واقتصادياتها، والتي تقوم على تزايد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة والتمثلة في رأس المال البشري الفكري أو الموارد البشرية الفكرية في مقابل تناقص أهمية الأصول المادية واللوجستية المختلفة الداخلة في عمليات الإنتاج بالمنظمات سواءً أكان ذلك للخدمات أم السلع.

٥- توفير الموارد المالية الكافية للاستثمار في الموارد البشرية الفكرية والعمل على

استقطاب وتنمية رأس المال البشري الفكري وإعداده وتخفيفه والحفاظ عليه، وكذلك حسن استثمار وتوظيف القدرات والمهارات والمعارف الفكرية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق مزايا تنافسية لها.

٦- إن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن توظيف الطاقات المعرفية الفكرية لرأس المال البشري الفكري واستثمارها يتطلب وجود رؤية مشتركة بالمنظمة واستراتيجيات خاصة بالتحوّل إلى منظمة معرفية، وذلك من خلال تحقيق التوافق والتكامل بين مكونات المنظمة كافة واندماجها معاً.

٧- إن البيئة والمناخ التنظيمي الفعال لاحتضان الموارد البشرية الفكرية يتطلب وجود قيادة وإدارة فعّالة، ومرونة في الإجراءات والعمليات والهياكل التنظيمية، والتشجيع والحوافز على الإبداع والابتكار، مع إدراك أن الموارد البشرية الفكرية هي أهم أصول المنظمة ومحركات القيمة بها.

٨- من بين متطلبات نجاح المنظمات في حسن توظيف الموارد البشرية الفكرية أن تكون المنظمات غير منغلقة على نفسها بل تكون منفتحة على البيئة الخارجية المحلية والعالمية ومتفاعلة معها من خلال حيوية التعامل بإيجابية مع مختلف المتغيرات.

٩- أن يتم صياغة رؤية مشتركة خاصة بالجودة الشاملة يلتزم بها كافة العاملين بالمنظمة، وأن يتحوّل ذلك إلى سياسات وأساليب أداء ومبادئ تعمل كافة أجزاء المنظمة في إطارها.

١٠- أن يتم دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وتقومها من أجل العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، ويمثل ذلك متطلباً أساسياً من أهم متطلبات نجاح المنظمة في التحول إلى منظمة معرفية وكذلك من متطلبات استقطاب الموارد البشرية الفكرية وحسن توظيفها وتعظيم نواحيها الفكرية من أجل إضافة قيمة للمنظمة وتنمية وزيادة تنافسيتها.

١١- إن المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، وتضم هذه المعرفة ما لدى الموارد البشرية الفكرية من معرفة ظاهرة أو ضمنية كامنة لدى تلك الموارد أفراداً وجماعات، إلى جانب المعرفة المؤسسية الذاتية، إلى جانب ما يتم اكتسابه من خارج المنظمة. ويمثل ذلك أحد أهم مصادر بناء القيمة بالمنظمات.

١٢- على مستوى كل منظمة يجب بناء خطة استراتيجية متكاملة يكون أحد أهم جوانبها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية الفكرية من أبعادها المتكاملة (استقطاب، وتنمية، وتحفيز، واحتفاظ، وتوظيف، واستثمار)؛ وذلك لتوازن وتكامل هذه الاستراتيجيات مع بقية استراتيجيات المنظمة الخاصة بإدارة المعرفة.

١٣- من أهم متطلبات المنظمات المعرفية التي يعمل في إطارها رأس المال البشري الفكري أو الموارد البشرية الفكرية أو المعرفية، وجود اهتمام وتركيز على إعداد استراتيجية على مستوى المنظمة للاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقها بكفاءة وفعالية بشكل متكامل من ناحية نظم المعلومات والتقنيات والبرامج الحديثة المدعمة لها.

١٤- الحرص على الإطلاع على مصادر المعرفة المختلفة لاستخلاص الدروس المستفادة حول المنظمات المعرفية والموارد البشرية الفكرية، ويتم ذلك إما للتعرف على الممارسات الجيدة **best practices** والاستفادة منها، أو التعرف على تجارب الفشل وعدم النجاح للاستفادة أيضاً من الدروس المستخلصة من ذلك.

١٥- يمكن على المستوى الوطني إنشاء مركز وطني متخصص يقترح أن يكون مسماه " المركز الوطني لرأس المال المعرفي والمؤسسات المعرفية"، يركز على اهتمامه على الأبحاث والدراسات الخاصة بالتحوّل إلى مجتمع المعرفة من خلال التوعية والتعريف بأهمية وحتمية تحوّل المنظمات السعودية إلى منظمات معرفية تقوم على مفاهيم وجود رأس المال الفكري البشري وغير البشري مع تقديم الدعم الفني للمنظمات في هذا المجال.

١٦- إنشاء قاعدة بيانات الكترونية على شبكة الانترنت تكون متخصصة في جميع الدراسات والبحوث والمقالات والكتب الالكترونية في مجالات التحوّل نحو مجتمع واقتصاد المعرفة والموارد البشرية الفكرية ورأس المال المعرفي غير الملموس، وهذا إلى جانب إعطاء التوجيهات والإرشادات في تلك المجالات، مع توافر آلية للرد على الاستفسارات والتساؤلات المختلفة.

١٧- توجيه مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة نحو المشاركة في بناء خطة وطنية للتوعية والتعريف والترشيد حول مفاهيم مجتمع واقتصاد المعرفة وكيفية التحوّل إليه على المستوى الوطني، وكذلك تحوّل المنظمات إلى منظمات معرفية وأهمية الموارد البشرية وكيفية بنائها وتنميتها والاستفادة منها.

١٨- وضع خطة وطنية تضم استراتيجيات على المستوى الوطني للتحوّل نحو مجتمع واقتصاد المعرفة، ولتحول المنظمات والمؤسسات السعودية على اختلاف مجالاتها وأنواعها وتخصصاتها إلى منظمات معرفية، وكذلك لبناء قاعدة عريضة من الموارد البشرية الفكرية وتدعيمها وإرشادها نحو تعظيم نواتجها الفكرية على المستويات الوطنية والمؤسسية والفردية.

١٩- توفير البنى التحتية المتكاملة على المستويات الوطنية والمؤسسية (وبصورة خاصة الجامعات) من مراكز تميزّ بحثي تضم أحدث المعامل، ويتوافر بها تقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة، والموارد البشرية الفكرية، وكذلك توافر الموارد البشرية المكتملة من باحثين مساعدين وفنيين للمعامل، وغير ذلك من أفراد، هذا إلى جانب توافر الدعم المالي الكافي لعمل هذه المراكز البحثية بكفاءة وفعالية.

٢٠- العمل على تعديل اللوائح والأنظمة والتعليمات بالمنظمات بما يضمن المرونة في العمل بالنسبة لانسياب الأعمال دون قيود بما يمكن الإدارة ورأس المال البشري الفكري والباحثين من الإجاز والعمل دون قيود.

٢١- توفير التمويل اللازم بما يُمكن من سرعة استخدام وتطبيق النواتج الفكرية من



ابتكارات جديدة وتحويلها إلى منتجات نتيجة لجهود تشجيع الموارد البشرية الفكرية.

٢٢- التركيز في المدارس ومعاهد التعليم العالي وخاصةً الجامعات على ترسيخ مهارات التفكير والتعلم والبحث العلمي وإذكاء أهمية ذلك في نفوس وعقول الطلاب حيث إن ذلك يؤدي إلى وجود مخرجات تعليمية لديها الأساس لتصبح موارد بشرية فكرية، فتسعى دائماً إلى التعلم والبحث العلمي فيكون عطاؤها الفكري متجدداً ومستمراً.

٢٣- العمل على القضاء على معوقات الإبداع في كافة أنواع المنظمات وخاصة الجامعات ومراكزها البحثية والتشجيع على التنمية الذاتية للعاملين.

٢٤- تمكين العاملين وخاصةً المديرين والموارد البشرية الفكرية ومنحهم الصلاحيات اللازمة للانطلاق في أداء واجباتهم وتنفيذ توجهاتهم الفكرية الإبداعية والابتكارية.

٢٥- تشجيع رأس المال البشري الفكري وكافة فئات الموارد البشرية الأخرى على الإبداع وتوليد الأفكار، مع وضع سياسة مستمرة للمداومة على ذلك، مع تصميم بنك للأفكار بالمؤسسة أو المنظمة للاستفادة من معطياته التراكمية في أعمال التطوير والتغيير ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة، ويمكن في هذا المجال الاستفادة من خبرات المؤسسات اليابانية .

٢٦- تحقيق مزيد من المشاركة والتفاعل بين كافة الأطراف المعنية، فإلى جانب الموارد البشرية الفكرية والفئات الأخرى من الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنظمة، فإنه يمكن الاستفادة من الأطراف المعنية من خارج المؤسسة أو المنظمة - وبصورة خاصة العملاء - وذلك في إضافة الأفكار التطويرية التي يستفاد منها في تحقيق مزيد من الارتقاء بالكفاءة الداخلية والخارجية وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

٢٧- إدراك أهمية وقيمة زيادة المتاح من الموارد البشرية الفكرية في كافة القطاعات والمؤسسات على المستوى الوطني وذلك من زاوية تحقيق التنمية المستدامة.

٢٨- الحرص على حصر أساليب قياس رأس المال البشري الفكري ومعرفتها واستخدامها بالمنظمات والمؤسسات عامة والجامعات بصورة خاصة لما بها من تركيز كبير في رأس المال البشري الفكري، ويساعد ذلك إدارة المنظمة في حسن إدارة الموارد البشرية الفكرية بها.

٢٩- إدراك أن قيمة المنظمة حالياً تزداد كلما ازدادت قيمة ونواحي إسهامات رأس المال البشري الفكري بها، فهو المولد الأساسي لأشكال رأس المال الفكري الأخرى مثل براءات الاختراع وشهرة المنظمة.

٣٠- يجب الحرص في المنظمات والمراكز البحثية والجامعات على تيسير إجراءات تسجيل براءات الاختراع والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية بها.

٣١- توفير كافة أنواع الدعم المالي العام للجامعات وذلك ليتمكنها من الإنفاق اللازم على مختلف متطلبات البحث العلمي وحتى لا يمثل ذلك أحد معوقات البحث العلمي بالجامعة.

٣٢- ترسيخ دور الجامعات في مجال إدارة المعرفة من خلال البحث العلمي الذي يتم من خلال تركيز الجامعات على حسن إعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس والباحثين بها، نظراً لأنهم يمثلون رأس المال البشري الفكري.

٣٣- الاستفادة من خبرات وتجارب الدول والشركات العالمية والجامعات ومراكز البحث العلمي بها مع التعرف على أفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وإعداد وتنمية رأس المال الفكري سواء أكان بشرياً أو غير ذلك من حقوق ملكية فكرية.

٣٤- التعرف على أفضل الممارسات العالمية في مجال التحوّل إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة، مع حصر أدوار الجامعات في ذلك الخصوص.

٣٥-اهتمام الجامعات بتحقيق التوازن بين إجراء الأبحاث الأساسية والتطبيقية، فالأبحاث الأساسية تمثل متطلباً هاماً للانطلاق إلى الأبحاث التطبيقية وبالتالي للابتكار.

٣٦-إدراك الأدوار الحديثة للجامعات فيما يتعلق بالتوافق والعلاقة مع المجتمع وخاصة مع الصناعة على المستوى المحلي من جهة وعلى المستوى العالمي من جهة أخرى، ففي مجتمعات المعرفة واقتصاديتها لا توجد حدود لانطلاق أدوار الجامعات وتحقيق التنافسية محلياً وعالمياً.

٣٧-الحرص في الجامعات على إذكاء وتطوير أدوار طلاب الدراسات العليا وخاصة بمرحلة الدكتوراه، وذلك لتتوافق مع ما هو سائد بالجامعات العالمية العريقة حيث تؤكد تلك الجامعات على أهمية طلاب الدراسات العليا كجزء أصيل من رأس مالها البشري الفكري، وعلى أنهم يضيفون قيمة محسوسة إلى منظومة البحث العلمي والابتكار بالجامعة.

٣٨-ضرورة تشجيع أعضاء التدريس بالجامعات على النشر العلمي (ورقياً وإلكترونياً) في مختلف مجالات التخصص في الدوريات العالمية والمحلية، مع التشجيع والدعم لأنشطة التأليف والترجمة، و اعتبارها من الأنشطة الهامة التي تستحق التكريم والتقدير، وفي حاله النجاح في ذلك فإنه يدعم عملية تكوين قاعدة وطنية للمعرفة تساعد الباحثين الآخرين على اكتساب المعرفة ومن ثم استيعابها وإنتاج معرفة مستجدة.

٣٩-العمل على توفير فرص المشاركة الجادة في البحث العلمي والابتكار لطلاب الدراسات العليا بالجامعات، إلى جانب تشجيعهم على النشر العلمي أو المشاركة فيه مع مشرفيهم، مع إتاحة فرص المشاركة في الأنشطة العلمية من مؤتمرات وندوات وورش عمل محلياً ودولياً كلما أمكن ذلك، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى أنهم يُعتبرون من رأس المال البشري الفكري بالجامعات، ومن ثم بالمجتمع.

٤٠- تنمية العلاقات بين الجامعات الوطنية والجامعات العالمية من خلال اتفاقيات تبادل علمي أو توأمه وذلك لتبادل الخبرات والتعرف على الاتجاهات العالمية الحديثة في البحث العلمي والابتكار، ويمثل ذلك أحد متطلبات عصر العولمة والتحول نحو مجتمعات واقتصاديات المعرفة.

٤١- الحرص على التعرف على أحدث الأجهزة والمعامل البحثية والعمل على توفيرها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذي يمثلون رأس المال البشري الفكري، وذلك حتى تتوافر أحدث الإمكانيات المستثيرة لفكرهم وطاقتهم الابتكارية.

٤٢- إن التعلم والتنمية المستمرة هي أحد المتطلبات الأساسية لتنامي العطاء البحثي والابتكاري لرأس المال البشري الفكري بالجامعات، وعليه ينبغي على الجامعات أن تعمل على التحول إلى منظمات تعلم learning organizations . حيث تقوم على دمج التعلم والفكر الفردي مع التعلم والفكر الخاص بمجموعات وفرق العمل، إلى جانب التعلم المؤسسي للمؤسسات أو للجامعات مع التعلم من خبرات وتجارب الجامعات والمؤسسات الأخرى محلية وعالمية.

٤٣- الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسات المختلفة والجامعات بصورة خاصة حتى تتوافر بيئة العمل الفعالة والثقافة التنظيمية الإيجابية والقوية، مما يحقق جانب من متطلبات العمل الهامة للأداء الفعال والمنتج لرأس المال الفكري البشري للبحث العلمي والابتكار.

٤٤- العمل على تنمية القيادات والارتقاء بها مع فعالية وكفاءة الإدارة بمؤسساتهم و بصورة خاصة الجامعات، وذلك حتى تتوازن الإمكانيات والموارد اللازمة لبناء وتنمية رأس المال الفكري البشري والحفاظ عليه وتحقيق أعلى درجات الإنتاجية والابتكار في أدائه.

٤٥- العمل على التغيير والتطوير التنظيمي وإعادة هندسة العمليات (الهندره) في المؤسسات عامة والجامعات خاصة للتوافق مع متطلبات إعداد وتنمية رأس

المال الفكري البشري ورأس المال الفكري عامة وذلك من أجل التحفيز على تنمية الحس المعرفي وتشجيعه وترسيخه، والتعريف بأسس وقواعد تطوير المؤسسات المعرفية (المؤسسات القائمة على التعلم). والتشجيع على إنتاج وتوليد المعرفة وتوظيفها واستخدامها ونشرها لتحقيق أقصى قدر من استثمار نواتجها.



# قائمة المصادر والمراجع





## قائمة المصادر والمراجع

### ( أولاً ) المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٤م)، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو بكر، فائق أحمد، (٢٠٠١م)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
- أبو نبعة، عبدالعزيز (٢٠٠٤م)، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، عمان، الأردن.
- الأحمد، عدنان سليمان، (٢٠٠٤م)، رؤيا استراتيجية لمنظمة المعرفة: الجامعة نموذجاً، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن.
- الأسعد، محمد مصطفى، (٢٠٠٠م)، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٠م)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية في السعودية، مجلة الإدارة العامة، عدد (١٠)، مجلد (٤٠)، الرياض معهد الإدارة العامة .
- باركر، ماجوري، (٤٢٦هـ)، إبداع الرؤية المشتركة، الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير، ترجمة خالد زروق، وناصر العديلي، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- بدران، شبل والدهشان، جمال، (٢٠٠٠م)، التجديد في التعليم الجامعي، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (٢٠٠٣م)، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام

- ٢٠٠٣م: نحو إقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية. نيويورك: الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي.
- برودتريك، أوتو (١٩٩٨م). التعلم والإبداع التنظيمي أدوات إعادة إحياء الخدمة العامة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، ع(١)، مج(٣). الإمارات العربية المتحدة: معهد التنمية الإدارية .
- البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع، المنعقد في جامعة الزيتونة، الأردن.
- بكري، سعد علي الحاج، (١٤٢٦هـ). التحول إلى مجتمع المعرفة، الرياض: مكتبة الملك عبدالعزيز العامة.
- بيل، آثر، (٢٠٠١م). مرشد الأذكىء. إدارة الأفراد. ترجمة خالد العامري وعبد الحميد العاطي وضحي عبدالرؤوف، القاهرة: الفاروق للنشر والتوزيع.
- توصيات ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، في الفترة من ٢-٣/١١/١٤٢٥هـ.
- توفلر، الفين (١٩٩٠م). صدمة المستقبل: المتغيرات في عالم الغد، ترجمة أ. محمد علي ناصف، ط٢، القاهرة: مكتبة نهضة مصر.
- الثبتي، جويبر ماطر نجم، (١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م). برامج علوم الحاسب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، المجلة السعودية للتعليم العالي، ١٠١-١٤٣.
- الثبتي، جويبر ماطر نجم، (٢٠٠٤م). إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات"

- نموذج نظري تحليلي". مجلة التربية والتنمية، العدد ٢٦، السنة العاشرة.
- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩م)، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، القاهرة: مطبعة العشري.
  - جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩م)، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الإسكندرية: دن.
  - جمال الدين، نجوى؛ دياب، مهدي أمين، (٢٠٠٧م)، الجامعة مجتمع المعرفة: التحدي والاستجابة، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي: رؤية تنموية، عقد في القاهرة في الفترة من (٣-٥) مايو ٢٠٠٤م، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
  - الحسن، إحسان محمد، (٢٠٠٤م)، تكوين المعرفة وإدارتها، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.
  - حسن، راوية، (٢٠٠٥م)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
  - حسين، سلامة عبدالعظيم، (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي: رؤية تنموية، عقد في القاهرة في الفترة من (٣-٥) مايو ٢٠٠٤م، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
  - حسين، سلامة والبيلاوي، حسن، (٢٠٠٦م)، إدارة المعرفة، مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، الرياض: الدار الصولتية للنشر.
  - حسين، ليث سعد الله، (٢٠٠٤م)، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة

- مستجيبة، دراسة مقدمة على المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.
- حمود، خضير كاظم، (٤٣١ هـ - ٢٠١٠ م)، منظمة المعرفة، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمودة، عبدالناصر محمد علي، (٢٠٠٥ م)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، بحوث ودراسات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الخضير، خضير سعود، (٤١٩ هـ)، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز، الرياض: مكتبة العبيكان .
- الخضيري، محسن أحمد، (٢٠٠١ م)، اقتصاد المعرفة، القاهرة: مجموعة النيل العربية .
- الخضيري، محسن أحمد، (٢٠٠١ م)، صناعة المزايا التنافسية "منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أنساق التنمية المستدامة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخماش، مشاعل بنت رakan، (٢٠٠٥ م)، العولمة والتحول في وظيفة الجامعة من إعداد القوى العاملة إلى تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- دانيال، جون (٢٠٠٦ م)، الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة: محمد الخطيب، الرياض: مدارس الملك فيصل .
- الدريبي، علي محمد، (٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م)، مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز.

- زايد، عادل. (٢٠٠٣م). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السامرائي، سلوى أمين. (٢٠٠٤م). رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع. (إدارة المعرفة في العالم العربي). جامعة الزيتونة، الأردن.
- سبنسر م لايل، سبنسر، سيجان. (١٩٩٩م). الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق. ترجمة أشرف فضيل جمعة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ستيوارت، توماس. (٢٠٠٤م). ثورة المعرفة رأس المال الفكري. ترجمة علا إصلاح. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- السعيد، هاني محمد السعيد. (٢٠٠٨م). رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- سلام، حلمي. (٢٠٠٦م). التنمية البشرية والتدريب في الوطن العربي: التحديات وآفاق المستقبل. ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الموارد البشرية الرابع للاستثمار في جيل المستقبل. في (٥-٦) / ١ / ٤٢٧ هـ - (٤-٥) / ٢ / ٢٠٠٦م بالرياض. الرياض: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- السلطان، فهد سلطان. (٢٠٠٥م). المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة. ورقة مقدّمة إلى الملتقى الثاني للتربية والتعليم المنعقد في بيروت. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- سلمان، جمال داود. (٢٠٠٩م). اقتصاد المعرفة. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (١٩٩٨م). الإدارة بالمعرفة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية. مجلد (١٢). عدد (٢).

- السلمي، علي. (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليم، جودة. (٢٠٠٤م). تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في مصر، بحث مقدّم إلى مؤتمر اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة .
- السيد، نصر الدين السيد، (٢٠١١م). الابتكار وإدارته، سلسلة كراسات مستقبلية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- شاتوك، مايكل. (٢٠٠٨م). إدارة الجامعات بنجاح، ترجمة باعتماد د. خالد العمري، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- شحاته، حسن، (٢٠٠٤م). مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، سلسلة كتب آفاق تربوية حديثة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشريف، علي فهيد فهد الغصن. (٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى .
- الشريف، علي فهيد الفعز، (٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، رسالة لدرجة الدكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية - جامعة أم القرى.
- الصاوي، ياسر، (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة. دار السحاب للنشر والتوزيع.
- صقر، هدى. (٢٠٠٢م). المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم إلى المؤتمر السابع والعشرين للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، أبريل ٢٠٠٢م، القاهرة.

- صقر، هدى. (٢٠٠٣م). الإدارة الشاملة للمعرفة ورأس المال الذهني، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة المعرفة في حقبة العولمة، في ١٨-٢٠ فبراير ٢٠٠٣م، القاهرة.
- صقر، هدى. (٢٠٠٣م). المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، في ١٣-١٦ أكتوبر ٢٠٠٣م، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية. ص ١٠٧-١٤٧.
- طایل، مجدي محمد، (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م). مخرجات برامج الدراسات العليا المساهمة في تحقيق متطلبات التنمية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الدراسات العليا وخطط التنمية في (٤-٥) ربيع الآخر ١٤٢٧هـ الموافق (٢-٣) مايو ٢٠٠٦م، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عاشور، أحمد صقر، (٢٠٠٦م). بناء الكفاءات المعرفية الوجدانية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الموارد البشرية الرابع للاستثمار في جيل المستقبل، (٥-٦) / ١ / ١٤٢٧هـ - (٤-٥) / ٢ / ٢٠٠٦م بالرياض، الرياض: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٤م). علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية ونموذج مقترح). مجلة الإداري، م ٢٦، ع ٩٧.
- عبدالدايم، عبدالله، وآخرون، (٢٠٠٥م). التربية والتمويل في تنمية المجتمع العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- عبدالفتاح، حازم محمد، (٢٠١٠م). تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عبدالقادر، نهلة مصطفى (٢٠٠٠م). التعلم التنظيمي، مدخلا لتحويل المدرسة

المصرية إلى منظمات تعلم. مجلة التربية والتنمية. سنة (٨). ع(١٩). القاهرة: المكتب الاستشاري للخدمات التربوية.

- عبدالواحد، محمد نجيب، دياب، أصف. (٢٠٠٦م). المقدمات الأساسية لمجتمع المعرفة. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي - دمشق في (١٥-١٨) ديسمبر ٢٠٠٣م. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- عبيد، نغم حسين نعمة. (٢٠٠٠م). أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الثنائي المختلط. رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- العنبي، خالد بن محمد حمدان. (٢٠٠٥م). استجابة التعليم العالي السعودي لتحديات العولمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. مكة المكرمة: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

- عساف، عبدالمعطي (١٩٩٥م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري. سنة (١٧). ع(٦٢). مسقط: معهد الإدارة العامة، ص ٢٩-٥٣.

- عشبية، فتحي درويش، عمارة، سامي فتحي. (٢٠٠٨م). دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها في مصر. دراسات في التعليم الجامعي، ١٩: ص ٢٠٩-٣٢٧.

- العصيمي، خالد محمد، (٢٠٠٦م). المتغيرات العالمية المعاصرة وأثرها في تكوين المعلم. بحث مقدم على اللقاء السنوي الثالث، إعداد المعلم وتطويره في ضوء المتغيرات المعاصرة، الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والتقنية.

- العلاق، بشير عباس، (٢٠٠٥م). الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.



- العلي، عبدالستار والعمري، غسان، (٢٠٠٤م). مفهوم خريطة المعرفة دراسة استعراضية تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن.
- العنزي، مشعل سليمان العدواني، (١٤٢٩هـ). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى .
- عيد، رمضان أحمد (٢٠٠٧م). رأس المال الفكري واستثماره بكلتي التربية بجامعة عين شمس وجامعة أم القرى: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة التربية والتنمية.
- الغالي، خليفة الحبيب، (٢٠٠٢م). الاعتراف الأكاديمي الدولي من منظور إدارة الأعمال، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير، الكويت.
- غانم، أحمد محمد؛ قرني، أسامة محمود، (٢٠٠٣م). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، (٥): ٨٥-١٣٠.
- فاروق، عبدالخالق، (٢٠٠٤م). اقتصاد المعرفة في مصر: مشكلاته وآفاق تطوره، بحث مقدّم إلى مؤتمر اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة .
- فلمبان، أمال برهان، (٢٠٠٢م). معوقات تطوير الأداء للتدريس وطرق تحسين الكفاية الإنتاجية للمعلم الجامعي، الرياض: مركز البحوث جامعة الملك سعود، ضمن ندوة تطوير المعلم الجامعي.

- فؤاد القاضي. (١٩٩٩م). إعداد وتطوير الموارد البشرية لمجابهة القرن الواحد والعشرين. مجلة الإدارة، م ٣٢، ع ١، ص ٤٧-٦١.
- الكبيسي، عبدالرحمن. (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كروسون، باتريشيا، (١٤٠٧هـ). الخدمة العامة في التعليم العالي: الممارسات والأولويات، ترجمة مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج .
- كوهين، ستيفن، براند، رونالد، (١٤١٨هـ/١٩٩٧م). إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل عملي لوضع حقيقي، ترجمة: عبدالرحمن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- محمود، يوسف سيد، (٢٠٠٨م). أزمة الجامعات العربية، سلسلة آفاق تربوية متجددة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- محمود، يوسف سيد، (٢٠٠٩م). رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، سلسلة كتب آفاق تربوية متجددة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- مسلّم، نوره علي، (١٤٢٣هـ). أرامكو السعودية ودورها في تنمية وتأهيل الموارد البشرية السعودية: دراسة لاتجاهات العاملين نحو مبادرة التنمية والتطوير الذاتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز.
- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٢م). إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة: دن .
- المطيري، محيا بن خلف عيد، (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م). إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة علمية

- درجة الدكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى .
- المطيري، نواف بجاد الجبرين، (٤٢٥-٤٢٦ هـ)، التعلّم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية جامعة أم القرى.
- معنوق، فريدريك، (١٩٩١م)، المعرفة والمجتمع و التاريخ، طرابلس: جروس برس.
- المفرجي، عادل حرحوش؛ صالح، أحمد علي، (٢٠٠٣م)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، سلسلة بحوث ودراسات رقم ٣٧٥، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المقرن، عبدالله محمد، (٤٢٤ هـ)، عرض لكتاب الجامعات وجامعات الشركات، صناعة التعليم العالي في المجتمع العالمي، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد الأول.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، (٢٠٠٥م)، من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة، باريس: اليونسكو.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠٠٤م)، دور الكتاب في تركيز مجتمع المعرفة، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠٠٤م)، مجتمع المعرفة: المفهوم والخصائص.. التحديات والرّهانات، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠٠٥م)، الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠٠٦م)، التعليم العالي والبحث

العلمي في مجتمع المعرفة. وقائع المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، دمشق (١٥-١٨) ديسمبر ٢٠٠٣م. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٣م). القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- منظمة العمل العربية (١٩٩٧م). العمل والتنمية في الوطن العربي في ضوء المتغيرات الدولية، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي حول مؤتمر العمل العربي - الدورة الرابعة والعشرين المنعقدة في القاهرة في مارس ١٩٩٧م، القاهرة: منظمة العمل العربية .

- منظمة اليونسكو، (١٩٩٨م). الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين: الرؤية والعمل، باريس: منظمة اليونسكو.

- مورجان، جارت، (٢٠٠٥م). نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- نجم، عبود نجم، (٢٠٠٩م). الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- النفيعي، ضيف الله عبدالله، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م). الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، م١٧، ع١، ص ٣-٣٧ .

- نوى، طه حسين، (٢٠٠٦م). الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، م١٠، ع٢٠، ص ١٤٩-١٨٦.

- الهادي. محمد محمد. (١٩٩٦م). تغيير نمط التدريب الإداري لمديري المستقبل إلى التنمية البشرية المبنية على التعلّم. المدير العربي. ١٣٤: ص ٩-١٧.
- الهيجان. عبدالرحمن أحمد. (١٤١٨هـ - ١٩٩٨م): التعلّم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلّم. مجلة الإدارة العامة. ع(٤). مج(٣٧). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهيجان. عبدالرحمن أحمد. (١٤٢٧هـ). رأس المال الفكري. استراتيجية التحوّل من الفئة العامة إلى الفئة المتميّزة. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تنمية الموارد البشرية. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.
- يونس. طارق شريف. (٢٠٠٦م). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. بحوث ودراسات (٣٦٢). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

## ( ثانياً ) المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- Aik, Chong Tek, (2005), The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management, And On-The-Job Training, Performance Improvement, 44 (7): 15-20.
- Alderbesti, Khaled, (2002), A Comparative Study: The Effect of Strategic Alliances on Knowledge Creation Capabilities and Organizational Climate Measures, USA: The George Washington University.
- Allavi, M.; and Leidner, D., (2001), Review: knowledge Management systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 25 (1): 107-136.
- Al-Suwaide, Jamal S., (2003), Human Resource Development in a Knowledge-Based Economy, In: Human Resource Development in a knowledge-based Economy, Abo Dabie: The Emirates Center for Strategic Studies & Research.
- Anonymous, (2004), A Strategy for Learning to use knowledge, Strategic Direction, 20(9): 12-14.
- Anonymous, (2005), Reading into the Future, HR Magazine, 50 (13): 58-70.
- Anonymous, (2006), Critical Issues in HR Drive: 2006 Priorities, HR Focus, 83(1): 12-15.
- Armstrong, Michael, (1999) A Handbook of Human Resource Management Practice, 7th. Ed., London: Kogan Page Limited.
- Asmal, K., (2000), The Knowledge Economy-Fact or Fiction, [http://education.pwv.gov.za/Media/Articles/Knowledge Economy.htm](http://education.pwv.gov.za/Media/Articles/Knowledge_Economy.htm), (As on Feb. 15, 2011).

- Athey, Timothy R.; Orth, Michael S., (1999), Emerging Competency Methods for the Future, Human Resource Management, Vol. 38, No.3, pp. 215-219.
- Bennett, Debbie and Brush, Matthew, (2007), The Annual HR Strategic Planning Process: Design and Facilitation lessons from Corning Incorporated Human Resources, Organization Development Journal, 25 (3): 87 – 93.
- Boedker, Christia; Guthrie, James; Cuganesan, Suresh, (2005), An Integrated Framework for Visualising Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, 6(4): 510-527.
- Bontis , Nick ; Keow , William Chua Chong: Richardso , Stanley (2000) , Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries , Journal of Intellectual Capital , 1(1): 85 – 100.
- Bontis , Nick ; Nikitopoulos , Danny , (2001) , Thought Leadership on Intellectual Capital , Journal of Intellectual Capital , 2 (3): 183 – 191 .
- Bontis, N., (1998), Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital: Fparing and Advancing the State of the field, Journal of Technology Management, 18 (5– 8): 433 – 462.
- Bose, S.; Oh, K.B., Measuring Strategic Value–Drivers for Managing Intellectual Capital, The Learning Organization, 11 (4/5): 347-356.
- Brown, Andrew, Jr., et al., (2005), Managing Intellectual Capital, Research Technology Management, 48 (6): 34-41.
- Brush , Matthew ,and Ruse , Donald H. , (2005) , Driving strategic Success Through Human Capital Planning: How Corning Links Business and HR Strategy to Improve the value and impact of its HR Functions , HR , Human Resource Planning , 28(1): 49 – 60.

- Burgoyne, John; Pedler, Mike; Boydell, Ton, (1994), Towards the Learning Company: Concepts and Practices, London: Mc Graw-Hill Book Company.
- Burr, Michael T, (2006), Bridging the Talent Gap, Public Utilities Fortnight, 144(7) 31-35.
- Butler, Jin, (1994), Engaging and Confronting the Personal Responsibility of the Learning Company Perspective: Adding New Skills to Old, In: John Burgoyne; Mike Pedler; Tom Baydell, Towards the learning company: Concepts and Practices, London: McGraw - Hill Book company, p. 200-214.
- Canibano, Leandro, and Sanchez, M. Paloma, (2009), Intangibles in Universities: Current Challenges for Measuring and Reporting, Journal of Human Resource Costing & Accounting, 13(2): 93-104.
- Caterm Tamaz; Cater, Barbara, (2009), (In) tangible resources as antecedents of a company's Competitive Advantage and Performance, Journal of East European Management Studies, 14 (2): 186-210.
- Cunningham, Peter, (2001), The Transformation of Work and Self-development, in: David W. Kress (ed.), Self-development: Your Way to the Future, Proceedings of the 6th International ASHRM Conference, Oct. 7-10, 2001, Dammam: Arab Society for Human Resource Management (ASHRM).
- Dalf, R.L., (2001), Organization: Theory and Design, 7th ed., Ohio: South Western.
- Deal, Harjinder Singh, (2009), Strategic Environment and Intellectual Capital of Indian Banks, Journal of Intellectual Capital, 10(1):109-117.



- Dilger, Alexander, (2009), The Principle of Hiring the Best Available Academics, International Journal of Educational Management, 23 (6):523-532.
- Dixon, Nancy M., (1994), The Organizational Cycle: How we can Learn Collectively, London: McGraw – Hill Book Company.
- Dothich, David L.; Noel, James L., (1998), Action Learning: How the World's Top Companies Are Re-Creating The in Leaders and Themselves, San Francisco: Jossey- Boss Publishers.
- Drucker, Peter F., (1995), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, 41 (2): 4-16.
- Egbu, Charles, O. (2004), Managing Knowledge and Intellectual capital for Improved Organizational innovation in the construction industry: An Examination of Critical success factors, Engineering, Construction and Architectural Management, 11(5): 301-315.
- Etzkowitz, H.& Leydesdorff, L., (1997), In: H.Etzkowitz & Leydesdorff, L., (eds)., Introduction: Universities in the Global Economy, universities: a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, London: Printer, P.8.
- Feiwel, G. , (1975) , The Intellectual Capital of Michael Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy , Knoxville (TN): University of Tennessee.
- Florida, Richard, (2000), The Role of the University: Leveraging Talent, Not Technology, www.aaas.org/spp/yearbook, pp.363-373, (as on Jan. 20, 2011).
- Florida, Richard; Goodnight, Jim, (2005), Managing for Creativity, Harvard Business Review, 83 (1): 125 – 131.

- Garvin, David A.,(2000) Building Learning Organization, In: Wendell L. French (et al.) (ed.), Organization Development and Transformation: Managing Effective Change, Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Godin, Benoit; Gingras, Yves, (2000), The Place of Universities in the System of Knowledge Production, Research Policy, (29): 273-278.
- Goerl, GF. , (1975), Cybernetics, Professionalization, and Knowledge Management: An Exercise in Assumptive Theory, Public Administrative Review, 35 (6): 581.
- Gonzalez, Jose J. (2001): Merging Organizational Learning with Learning Theory, London: Taylor & Francis.
- Gratton, Lynda, (2000), Living Strategy: Putting People at the heart of Corporate Purpose, London: Financial Times - Prentice Hall.
- GUNI Global University Network for Innovation, (2008), Higher Education: New Challenges and Emerging Roles for Human and Social Development, New York: Palgrave Macmillan.
- Heathfield , Susan M. (2004), Your Guide to Human Resources, What's Learning Organization [Http://humanresources.about.com/od/education\\_general/a/learning\\_org\\_3.htm](http://humanresources.about.com/od/education_general/a/learning_org_3.htm)
- Henry, N., (1975) , Bureaucracy , Technology , and Knowledge Management, Public Administration Review , 35 (6): 572 .
- Herrenans, Irene M.; Isaac, Robert G., (2004), Leading the Strategic Development of Intellectual Capital, Leadership & Organization Development Journal, 25(1-2): 142-160.
- Huseman, C.; Goodman, J.P., (1999), Leading with Knowledge: The

Nature of Competition in the 21st Century, Beverly Hills (CA): Sage.

- Huysman, Marleen, (1999), Balancing Biases: A critical Review of the Literature on Organizational Learning, in: Mark Eastenby-Smith, Luis Araujo, and John bungayne, Organizational Learning and the Learning Organizational, London: Sage publications, P.59-77.
- Isaac, Robert G; Herremans, Irene M.; Kline, Theresa JB, (2009) Intellectual Capital Management: Pathways to Wealth Creation, Journal of Intellectual Capital, 10 (1): 81-
- Jones, Nory; Meadow; Curtis; Sicilia, Migual-Angel, (2009), Measuring Intellectual Capital in Higher Education, Journal of Information and knowledge Management, www.mbs.maine.edu, (as on Jan. 28,2011).
- Kianto, A., (2007), What Do We Really Mean By Dynamic IC?, International Journal of Learning and Intellectual Capital, 4(4) :342-356.
- Koeing, M., (200), the Resurgence of Intellectual Capital: The Emphasis Shifts Measurement to Management, Information Today, 17:1-7.
- Kujansivu, Paula, (2008), Operational sing intellectual Capital management: Choosing a Suitable Approach, Measuring Business Excellence, 12(2):25-37.
- Kwantes, Catherine T., (2007), Organizational Commitment, Intellectual Capital and Organizational Competitiveness, South Asian Journal of management, 14(3):28-43.
- Leitner, Karl-Heinz, (2002), Intellectual Capital Reporting for Universities: Conceptual background and application within the

- Reorganization of Austrian Universities, A Paper Presented at the Conference "The Transparent Enterprise: The Value of Intangibles, November 25–26, 2002, Madrid: Autonomous University of Madrid.
- Lim, Lynn L.K; Dallimore, Peter, (2004), Intellectual Capital: Management Altitudes in Service Industries, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1):181–194.
  - Lonnqvist, A.; Kujansivu, P., (2007), Designing and Implementing and Intellectual Capital Management System: Applying the Meritum Guidelines in Practice, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(3–4): 276–291.
  - Losey, Michael R., (1999), Mastering the Competencies of H.R. Management, *Human Resources Management*, 38(2): 99–102.
  - Lucarelli, Christopher M., (2004), Developing Competencies and Capabilities Through Human Capital Development, Unpublished ph.d. thesis, New york: Rensselaer Polytechnic institute.
  - Macnamara, Doug, (2005), How HR can make itself invaluable to the board, *Canadian HR Reporter*, 18 (15): 19–20.
  - Marquandt, Micheal J. , (1996), Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York: Mc Graw–Hill corp.
  - Marr, Bernard, (2004), Measuring and Benchmarking Intellectual Capital, *Benchmarking*, 11(6): 559–570.
  - Mason, J., (2005), From e–learning to e–Knowledge, in M. Rao (ed) *Knowledge Management Tools and Techniques*, London: Elsevier, p307.

- Mirza, Patrick, et al., (2005), Ten Changes that Rocked HR, HR Magazine, 50(13): 36-44.
- Morgan, Gareth, (2006), Images of Organizations, Thousands Oaks, Calif: Sage.
- Mouristen, Jan; Koleva, Gergana, (2005), packing and Unpacking knowledge: Patents and Intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, 6(3):308-322.
- Murphy, Thomas J., (2003), Controlling Brain Drain: Preserving Intellectual Capital in Aging Civil Service Organizations, Unpublished Ph. D. Dissertation, and USA: Touro University International.
- Nahapiet, J.; and Ghoshal S. (1998), Social capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, The Academy of Management Review, 23(2):242-266.
- Nazari, Jamal A., et al ., (2009), Organizational Characteristics fostering Intellectual Capital in Canada and the Middle East, Journal of Intellectual Capital, 10(1):135-146.
- O'Z Donnell , David et al., (2006) On the " Essential Condition " of Intellectual Capital: London , Journal of Intellectual Capital , 7(1): 111-128.
- Porter, Michael E., (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: the Free Press.
- Robey, Daniel & Carol. A. sales (1994): Design Organizations. Butt Ridge, Illinois: Irwin.
- Roos, et al., (1997), Intellectual Capital - Navigating the New Business Landscape, New York: New York University Press.

- Rugglers, R., (1998), State of the Notion: Knowledge Management in Practice, California Management Review, 40 (3): 80–89.
- Sanchez, Elena, and Castrillo (2009)
- Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J., (1999), Knowledge Moragement: A literature Review – Issues in People Management, London: Institute of Personnel and Development.
- Senge, P.M. (1994): The Arts and Practice of the Learning Organization, 1st ed, Currency and Doubleday Inc, New York.
- Senge, Peter, (1997), the fifth Discipline: the Art and practice of the Learning Organization, New York: Doubleday.
- Serenko, Alexander; Bontis, Nick, (2004) .Meta – Review of Knowledge Management and intellectual capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings, Knowledge and Process Management, 11(3): 185–198.
- Serenko, Alexander; Bontis, Nick; grant, Joshua, (2009), A Science metric Alnalysis of the Proceedings of the McMaster World Congress on the Management of Capital and Innovation for the 1996–2008 period, Journal of Intellectual Capital, 10 (1):8–15 .
- Sharma, Pankj, (2008), knowledge Management, New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation.
- Sumita, Takayuki, (2008), Intellectual Assets based Management for Innovation: Lessons from Experiences in Japan, Journal of Intellectual Capital, 9(2):206–227.
- The Emirates Center for Strategic Studies & Research, (2003), Human Resource Development in a Knowledge– Strategic Studies

- & Research, Abo Dabie: The Emirates Center for Strategic Studies & Research.
- Toffler, Alvine, (1990), Power Shift: knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century, New York: Batman Books.
  - Tovstiga, George; Tulugurova, Ekaterina, (2009), Intellectual Capital Practices: A four-Region Comparative Study, Journal of Intellectual Capital, 10 (1): 70-80.
  - Townsend, Patrick L.; Gebhandr, John E., (2001), How Organizations Learn, Canterbury: Financial World Publishing.
  - Tung, Rosalie L. (2008), Human Capital or Tolent Flows: Implication for Future Direction in Research on Asia pacific, Asia Pacific business Review, 14(4):469-472.
  - UNESCO, (2005), Toward knowledge Societies, Paris: UNESCO.
  - Van Damme, D., (2002), Outlooks for the International Higher Education Community in Constructing the Global knowledge Society, A Paper Presented at the First Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education on 17-18 Oct. 2002, Paris: UNESCO.
  - Vergauwen, Philip; Roberts, Hanns; Vandemaele, Sigrid, (2009), Business Alliance & Partnership Performance and its Value Drivers: An Intellectual Capital Approach, The Business Review Cambridge, 12 (2): 239-253.
  - Von, Yrogh, Georg; Ikujro, Nomaka,; Manfred, Aben, (2001), Making the Most of your Company's knowledge: A Strategic Framework, Long Range Planning, 34 (4):421-439.

- Walz, James T., (2005), The Wealth of knowledge: Intellectual Capital and Twenty-First Century Organization, Leadership & Organization Development Journal, 26 (1/2): 12-17.
- Wiig, K., (1997), Integrating Intellectual Capital and knowledge Management, Long Range Planning, 30(3): 399- 405.
- Wikipedia: The free Encyclopedia, (2008), Intellectual Capital, [http:// en.Wikipedia.org / wiki / intellectual - Capital](http://en.Wikipedia.org/wiki/intellectual-Capital) , (As on Nov. 22 , 2008) .
- Xias, Huafang, (2008), Corporate Reporting of Intellectual Capital: Evidence from China, The Business Review, Cambridge, 11(1): 124-130.
- Youndt, M.A.; Subramaniam, M.; and Snell, S.A., (2004), Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns, Journal of Management Studies, 41(1):335- 361.
- Young, Stephen, (2005), 10 Steps to Successful Human Capital Management, Strategic HR Review, 5(1): 24- 27.