

الفصل الثاني

مدخل تحليلي لرأس المال الفكري

تمهيد :

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية ، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي ، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات ، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط ، وإنما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية ، إذ أدركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل امثل ، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة ، فضلاً عن التغير المستمر في بيئة المنظمة.

ويعد المورد البشري من اهم موارد المنظمة ، إذ يترتب عليه نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها ، الا ان الموارد البشرية بشكلها العام ليست كلها موارد ذات قيمة اقتصادية ، إذ ان الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع والاختراع والتطوير هي المسؤولة عن إضافة القيمة لمنتجات المنظمة ، التي يمكن ان تدعم مركزها التنافسي ، وهذا ما يطلق عليه برأس المال الفكري.

ولقد نما موضوع رأس المال الفكري ليتجاوز حدود القدرات الفكرية التي يمتلكها شريحة من الأفراد ليشمل رأس المال الهيكلي والزبائني.

المبحث الأول

مفهوم رأس المال الفكري وتطوره التاريخي

مفهوم رأس المال الفكري:

يعد مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً ، التي لا تزال غير مكتملة الملامح بالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له ، وعلى الرغم من ذلك فإن استعراض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع يشير إلى وجود مساهمات عديدة من قبل الباحثين الأمر الذي يساعد على الخروج بمفهوم شامل لهذا الموضوع من خلال إجراء نظرة تقييمية للمفاهيم الواردة ، وذلك بالاستفادة من نقاط القوة فيها وتجنب نقاط الضعف ، فضلاً عن أن عملية الاستعراض للمفاهيم تساعد في إعطاء تصور واضح وإدراك لأبعاد الموضوع الأمر الذي يمهّد لإجراء بناء متكامل في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

يعرف (Brooking, 1996, 8) ، رأس المال الفكري أنه مصطلح محدد لتجميع الموجودات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من إنجاز أنشطتها.

ولعل من أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (Stewart, 1997, 1-3) إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة ، فضلاً عن كونها استراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمناً للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.

ويشير (Bassi, 1997, 25-30) أن من أكثر التعاريف المستخدمة على نحو واسع لرأس المال الفكري هو المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

ويرى (Edvinsson, 1997, 146) أن رأس المال الفكري يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات ، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.

ويعرف (Reid, 1998, 1-6) رأس المال الفكري أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة. وطبقاً لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري.

التطورات في عمليات الإنتاج. ولقد تميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالاقتصاد والمحاسبة المالية ، إذ برز الاهتمام بتقييم عوائد الاستثمارات للشركة. لذا فإن كل شيء في المنظمة بدأ يأخذ قيمة مالية وهذا ما أطلق عليها بالموجودات (الأصول) لذا فإن الموجودات إذا لا يمكن تقييمها بالأموال فإنها لا تمتلك قيمة ، ولقد أوجدت هذه المرحلة نظم جديدة لمسك الدفاتر والتي عرفت فيما بعد بنظم ونظريات المحاسبة.

2. مرحلة الخدمة: في منتصف القرن العشرين حدث تغييراً في الصناعة ارتبط مع نهاية الحرب العالمية الثانية ، ولقد أصبح دخول عصر الخدمات في العالم والتغيرات في المنظور الاقتصادي واضحاً ، ولقد بدأت هذه المرحلة في الولايات المتحدة وانتشرت بعد عدة سنوات الى أوربا الغربية. اتسمت هذه المرحلة باستقرار الوضع المالي لمعظم المستهلكين مما مكّنهم من اللجوء الى وسائل الترفيه ، إذ أن زيادة الثروة أدت الى الطلب المتزايد على استهلاك الخدمات ، لذا فقد أدركت المنظمات ما يرغبه المستهلكين ، والاستجابة للتغير السريع في مواقفهم. ولقد أصبحت المنافسة في هذه المرحلة أكثر صعوبة بين المنظمات المقدمة للخدمة ، وبدأت المنظمات تبحث عن أساليب جديدة لزيادة أرباحها وتقليل الكلف.

3. مرحلة المعرفة: ان السلع والخدمات ينبغي ان تصمم بطريقة بحيث تشبع حاجة المستهلكين حسب رغباتهم ، لذا فإن المنظمة التي ترغب بالنجاح في السوق ينبغي عليها التركيز على المستهلكين ، فضلاً عن تقليل الكلف عن طريق جعل المستهلكين شريكاً في الخدمات.

ان عصر المعرفة يمتلك خصائص نموذجية والتي يمكن ملاحظتها في البيئة :

1. لم تعد المسافة ذات أهمية ، إذ يمكن إنجاز مهام بعيدة عن موقع المستفيد باستخدام وسائل تقنية المعلومات كالانترنت.

2. بإمكان الأفراد الحصول على المعلومات عن أي شيء يبحثون عنه.

3. إمكانية التنقل ونقل المعلومات بسرعة في كل أرجاء العالم.

اما بخصوص تأثير عصر المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة فإن ذلك ينصب بشكل أساس على رأس المال الفكري الذي يعطي المنظمة عوائد مستقبلية طويلة الأمد.

أهمية رأس المال الفكري:

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة ، والمتمثل بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة ، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

1. رأس المال الفكري هو المورد المحدد للنجاح في السوق المستهدفة ، إذ أن

1. رأس المال المنظمي Organizational Capital : ويتضمن فلسفة المنظمة ، والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
2. رأس المال العملياتي Process Capital : ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
3. رأس المال الإبداعي Innovation Capital: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المنظمة ، اما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

ثالثاً: رأس المال العلاقتي (الزبائني) Customer (Relational) Capital:

يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من عناصر رأس المال الفكري ، ويطلق على هذا العنصر عدة مسميات منها رأس المال الزبائني (Customer C.) او رأس المال العلاقتي (Relational C.) او رأس المال الخارجي (External C.) ، وعلى أية حال فان هذه الاختلافات في المسميات تعطي دلالة محددة ، وهي ان هذا النوع من رأس المال يكون خارج المنظمة على خلاف النوعين السابقين (رأس المال البشري والهيكلية) اللذين يكونان داخل المنظمة ، كما ان للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما ، إلا ان سيطرة المنظمة على رأس المال الزبائني تكون غالباً بشكل غير مباشر.

وتذهب وجهة نظر أخرى الى ان رأس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي ، إذ تتحدد قيمة المنظمة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقتها بزبائنهم سواء الداخليين (موارد المنظمة البشرية) او الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) ، إذ ان رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً ايجابياً على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، كما وان المنظمة التي تحتفظ بزبائنهم تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى ايجاد القيمة المضافة ، إذ ان الحفاظ على رأس المال الزبائني الداخلي يتطلب جهوداً حثيثة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج التحفيز والتطوير وصيانة هذه الموارد. (عباس ، 2004 ، 130).

إن المحور الرئيس لموضوع رأس المال الزبائني يدور حول معرفة المنظمة بالقنوات التوزيعية فضلاً عن علاقاتها مع الزبائن (Bontis, 1998, 67).

وعلى هذا الأساس يعرف (Lothgren, 1999, 13) رأس المال الزبائني انه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق

الأسهم والحكومة ، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة ان تسيطر او تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون.

ويعرف (العنزي ، 2001 ، 30-31) رأس المال الزبائني بأنه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، والمتمثل برضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه ، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في اعمالها وصفقاتها ، ومد جسور التعاون معه.

ويعطي (Bart, 2001, 321) مفهوماً لرأس المال العلائقي بأنه قيمة العلاقات القائمة بين أصحاب المصالح خارج المنظمة كالزبائن والمجهزين والوكالات الحكومية.

قياس رأس المال الفكري:

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الامور الصعبة بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي. وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المنظمات الى قياس موجوداتها الفكرية لاسباب عديدة ، ويشير (Skyrme 1997) الى ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة هي (باقر ، 2004 ، 2-3):

1. توفير اساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات
 2. تحفيز وحث الادارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل.
 3. يستخدم كاساس لتبرير الاستثمار في أنشطة ادارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.
- ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس رأس المال الفكري ، وسيتم التركيز على اهمها وكما يأتي:

1. نموذج قياس شركة سكانيديا Skandia: يعد نموذج شركة سكانيديا من اشهر نماذج قياس رأس المال الفكري والذي تم اقتراحه من قبل Edvinsson عام 1997 ، وهو عبارة عن نموذج تقرير شامل يقسم رأس المال الفكري للمنظمة الى عدة اقسام رئيسة وهي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني ورأس المال التنظيمي.
- اذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز اكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي (باقر ، 2004 ، 4):

1. التركيز المالي ويضم (17) مؤشر.
2. التركيز على الزبون، ويشتمل على (20) مؤشر.

3. التركيز على العملية ويغطي من خلال (19) مؤشر .
4. التركيز على اعادة التجديد والتطوير ويتألف من (35) مؤشر .
5. التركيز على المورد البشري ويضم (26) مؤشر .

2- نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (Balanced Scorecard-BSC) :

تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس . يركز النموذج على الأهداف المالية ، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي . إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن ، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة ، والإبداع ، والتعلم والنمو . كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء .

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر/منظورات هي (Housel & Bell , 2001) :

- 1- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.
 - 2- المنظور الداخلي : يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشئ منها أنشطة المنظمة . إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل .
 - 3- منظور الزبون : يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون . لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.
 - 4- المنظور المالي : يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- مما تقدم يظهر أن بطاقة النقاط المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الاستراتيجية من خلال عائلة من المقاييس تساعد في ترجمة الاستراتيجية للشركة على مجموعة من الغايات والأهداف ، وتتعبق نجاح تلك الأهداف باستخدام عدد من مقاييس الأداء .

الخلاصة والاستنتاج:

من العرض التحليلي السابق لادبيات راس المال الفكري يتضح ما يأتي:

1. ان حداثة موضوع راس المال الفكري تشير الى كونه وثيق الصلة بالمستجدات والظواهر الادارية المعاصرة ، والتغذات السنية ، ، اذ ان المنظمات للسلاح التنافسي .



شكل (8)

الأسواق الرئيسية الثلاث للمعرفة الإلكترونية

Source: The Kaiteur Institute for Knowledge Management ,e-Knowledge Management, 2001, p 8, See (www.kikm.org/portal).

إن هذه الأبعاد لم تكن لتقوم بالعمل إلا من خلال تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية، البعد الرابع ذات الأهمية الكبيرة، وقد تناوله العديد من الكتاب و الباحثين في هذا المجال ومنهم (Senn, 1998:14) و (Krajewski & Ritzman, 2004:513) و (قنديللي و الجنابي، 2005: 45) و (النجار، 2005: 20) و (العلي وآخرون، 2009: 232) وسيتم اعتماد هذه الأبعاد الأربع في الجانب التطبيقي من الدراسة والتي يمكن توضيحها كما يأتي :

البعد الأول- رأس المال البشري Human Capital :-

أ- مفهوم رأس المال البشري Human Capital Concept

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تطورات وتغيرات كبيرة في الفكر التنظيمي نتيجة لاستخدام التكنولوجيا المتطورة وظهور اقتصاد المعرفة (Knowledge Economic) في الاقتصاد العالمي، وينظر إلى نجاح المنظمة بنوعية المعرفة المستخدمة وكفاءتها لا بكمية أو نوعية الإنتاج، وكذلك التركيز الواسع على القدرات العقلية للعنصر البشري كما جاءت به دراسة

المعرفية للعنصر البشري عندما يوجد مجتمع معرفة، وبالتالي فإن المنظمات أصبح جل اهتمامها التركيز على القدرات العقلية إذ ظهر عنصر مهم و هو صناع المعرفة Knowledge Worker وهو عامل أساسي لنمو وتطور المنظمة وإيجاد مساحة واسعة لها في السوق ولأسيما عندما تكون المعرفة من خلال وسائل الاتصال المتطورة مثل الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات .

فقد عرفته (Westphalen,1999:10) بأنه المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات والخصائص التي يمتلكها الأفراد أو فئات من الأفراد المكتسبة خلال حياتهم العملية في الإنتاج، وأشار (Bonits,2000:12) إلى أنه عبارة عن المعرفة الضمنية في عقول العاملين في المنظمة .

ويُعد رأس المال البشري من الموجودات غير الملموسة (غير المادية) في المنظمة حيث أشار إلى ذلك (Hichner,2003:666) بأن العوامل غير المادية هي تلك العوامل التي تسهم أو تستعمل في إنتاج السلع والخدمات أو توفر منافع للأفراد أو الشركات المستخدمة لها .

ويرى (Daft,2003:2) أن رأس المال البشري، هو الذي يعبر عن القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات والتي يمتلكها العاملون .

أما (Bohlandr&Sherman,2004:20) فأشارا بأنه معرفة ومهارات وقدرات العاملين التي تضيف القيمة الاقتصادية للمنظمة .

وخلال العقد الماضي ومع الانتشار الواسع للإنترنت فقد أصبح كل شئ إلكتروني يحمل (E) ، إذ أصبحت وظائف المعرفة ووظائف الكترونية وكذلك عملياتها أصبحت عمليات الكترونية ومنها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Coronos&Olive,2005:21) .

وأشار تقرير (Dutsch Bank Research,2005) إلى أن رأس المال البشري هو المعرفة والقدرات والمهارات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو الفئات من الأفراد .

و يتمثل رأس المال البشري بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات والخبرات والابتكارات ، و عرفة إدفينسون و مالون (Edvinson&Malone) بأنه مجموع مهارات وخبرات، ومعرفة العاملين في المنظمة (نجم، 2009: 561) .

وعرفه (الخطيب والمعا يعه، 2009 : 93) أنه الإمكانيات والقدرات التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات و تسهم في التحفيز على الإنتاج من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة كافة .

ومن خلال المفاهيم الأنفة الذكر يستخلص الباحث أن رأس المال البشري هو مجموعة المواهب والقدرات والخبرات والكفاءات والأفكار الإبداعية التي يحملها الأفراد كطاقات كامنة في عقولهم سواء أكانت فطرية أم مكتسبة وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والوصول بها درجة الاقتصاد

ب- أهمية رأس المال البشري Human Capital Importance :-

إن الله سبحانه وتعالى كرم الإنسان من دون سائر المخلوقات وجعله خليفته في الأرض لما يحمل من مميزات تجعله عنصراً منتجاً ومطوراً لإعماله ، وهو يمتلك العقل واللب وهذا ما يميزه عن بقية المخلوقات ، وأكد القرآن الكريم على هذا الجانب إذ تظهر أهمية العنصر البشري ، ومن هنا تتضح أهمية رأس المال البشري في المنظمات بسبب الدور الذي يقوم به الإنسان في تهيئة وتقديم وتنفيذ الأفكار والمبتكرات الجديدة والتي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات في النمو ومواجهة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتأكيداً لهذا الاتجاه فإن العنصر البشري يُعد أهم عناصر إدارة المعرفة كونه الأساس الذي تعمل من خلاله المنظمة عن طريق الاستفادة من الخبرات والمهارات المعرفية التي يحملها الأفراد ومن خلالها تنتقل المعرفة الفردية إلى المعرفة المنظمة ، والعناصر البشرية هم صناع القرار الذين يقومون بخلق المعرفة الالكترونية كجزء من عملهم (الكبيسي، 2005: 92) .

ويشير (Marshall, 2005:1) إلى أن رأس المال البشري هو محدد مهم جداً للتقدم الفردي والاجتماعي وتزداد أهمية في ظل اقتصاد عالمي تنافسي وكثيف المعرفة ، وإن المصدر الأساسي لتحسينات الإنتاجية هو إحلال الأفكار والمهارات والمعرفة محل الموارد الطبيعية والعمل الفعلي ، إذ يعتمد تقدم المجتمعات والدول والمنظمات عليه، وأصبح مصدراً للخدمات أكثر منه مصدراً للطاقة الإنتاجية المادية إذ تواجه الدول مرحلة تطور بدا فيها العالم يتحول نحو اقتصاد المعرفة المبني على موارد بشرية مختلفة مثل مهندسو الالكترونيات ومصممو الحاسبات .

وأشار (صالح، 2006: 41) إلى أن الله سبحانه وتعالى ذكر أصحاب العقول والألباب في (61) آية موزعة على (43) سورة وهي تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه، عن طريق نعمة العقل ومن خلاله التفكير ، وهي ميزة متجددة استطاع معها رأس المال البشري أن يكون رائد الإبداعات، فهو مبتكر وصانع في كل الميادين ولمختلف العصور وما نلاحظه من تقدم تكنولوجي والانتشار الواسع للانترنت ما هو إلا نتاج رأس المال البشري .

ج- مكونات رأس المال البشري Human Capital Components :-

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن رأس المال البشري يتكون من المكونات الآتية :

1-المعرفة البشرية Human Knowledge:

أشار الباحثون إلى أن نهاية القرن العشرين هو الظهور الحقيقي للمعرفة وقوة المعرفة وصناع القرار وهذا الظهور هو السلاح الفعال لدى المنظمات للوصول إلى اقتصاد المعرفة، وهناك فرق بين الذي يشغل الاقتصاد المعرفي وبين الذي يعتمد عليه الاقتصاد الصناعي، فإن الأول يعتمد على صاحب المواهب والعقول العلمية والمهارات في حين أن الآخر يعتمد على صاحب رأس المال وعلى العامل

وأشار (Duffy,2000:59) إلى أن المعرفة هي من الموارد الإستراتيجية للمنظمة وتؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية عبر توفيرها القيمة للزبائن، إن تقدم المجتمعات اليوم هو قائم على المعرفة، فكلما كانت تلك المجتمعات تمتلك معرفة أكبر تكون متطورة بنسبة أكبر.

إن المعرفة هي أساس كل عمل في المنظمة والتقنية هي العامل المساعد إذ أنها تمثل التطبيق العلمي للمعرفة باختصاصاتها كافة تعد أحد أنواع المعرفة، إذ أن أساس وجود التقنيات في عالم اليوم هو المورد البشري، وإن ما نراه اليوم من تطور تكنولوجي وتفرد منظمات عالمية ذات سمعة وشهرة واسعتين ما هو إلا من خلاصة أفكار وإبداعات المورد البشري. وقد تم تناول مفاهيم المعرفة في بداية المبحث.

2- المهارات البشرية Human Skills :-

اشتقت كلمة المهارة من الاسم الإغريق (Techno) والتي تعني التقنية وهو مصطلح يستعمل ليشير إلى المهارة التي تم تطويرها عبر التدريب والتعليم، إن التغيرات المستمرة في التقنيات وبيئة الأعمال يتطلب مورداً بشرياً يتميز بالمهارات التي من خلالها يستطيع التعامل مع تلك المتغيرات، إذ أصبحت المهارة عنصراً مهماً من مكونات رأس المال البشري، وقد أورد (Ivancevich,etal,1997:17) تعريفاً للمهارة بأنها القابلية أو الكفاءة لإنجاز المهمة المحددة. أما (Nickiles,2002:24) فأشار إلى أنواع المهارات التي تحتاجها الإدارات بمختلف مستوياتها وهي المهارات التقنية، المهارات الفكرية ومهارات العلاقات الإنسانية وإن الحاجة إلى هذه المهارات تختلف باختلاف الموقع الإداري داخل المنظمات المختلفة، فالإدارة العليا تحتاج للمهارات الإدراكية والجوهرية أكثر من المهارات الفنية، كونها تحتاج إلى تلك المهارات في مراحل التفكير الاستراتيجي، القدرة على التخطيط الاستراتيجي، القدرة على إقامة العلاقات الإنسانية مع العاملين، أما الإدارة التشغيلية فإنها تحتاج إلى المهارة الفنية أكثر من احتياجها إلى المهارة الإدراكية، في حين أن الإدارات الوسطى فإن الحاجة فيها تكون متساوية بحكم طبيعة عملها، وإن المهارات التي يمتلكها الفرد بأنواعها ومستوياتها كافة هي مهمة لأي منظمة لأنها أساس التفكير والإبداع في العمل إذ أن بمجموع مهارات الأفراد تتكون مهارة المنظمات.

3- القدرات البشرية Human Capabilities :

احتلت الموارد البشرية مساحة واسعة في بحوث ودراسات الكتاب والباحثين وذلك لأهميتها ودورها الرئيسي في رسم وتخطيط وتنفيذ سياسات وبرامج المنظمات، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية وريادة السوق، إن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات يعتمد على مدى توفر القدرات البشرية، إذ عمدت المنظمات إلى إنشاء إدارة خاصة تعتني بالقدرات البشرية وتعمل على المحافظة عليها

(التعليم ، التدريب ، التثقيف)، لقد عرفها (Daft, 2001:4) بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على القدرات البشرية، إن قدرات رأس المال البشري (القدرات البشرية) هي إحدى أهم أولويات المنظمات، إذ إن كفاءتها ترتبط بكفاءة وفاعلية القدرات البشرية، وهناك عدة أسباب أشار إليها الكتاب والباحثون و منهم (Dafte) للاهتمام بإدارة الموارد البشرية وهي :

- * إن تقدم المجتمعات علميا واقتصاديا وتقنيا يعتمد على قدرات رأس المال البشري .
- * تمثل الطاقة التي يمتلكها رأس المال البشري لانجاز المهام بكفاءة عالية عاملا مهما للمنظمات .
- * القدرات البشرية (قدرات رأس المال البشري) هي حجر الأساس لتقدم ونمو المنظمات .
- * رأس المال البشري هو مورد أساسي للمنظمات التي تسعى دائما لتطويره وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار .

يستخلص الباحث مما تقدم بان القدرات البشرية لها دور فاعل في نمو المنظمات والوصول بها إلى الميزة التنافسية من خلال الأفكار والروى التي يقدمها الفرد (رأس المال البشري) لتطوير أو إنشاء فكرة جديدة أو عمل جديد ولأهميتها فان المنظمات أفردت إدارة خاصة بالموارد البشرية وأخرى خصصت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية .

البعد الثاني- الملكية الفكرية Intellectual Property :-

أن الملكية الفكرية في عصر الصناعة تختلف عنه في العصر الرقمي، إذ أنها تتعامل مع موجودات غير ملموسة في العصر الرقمي ومع الموجودات الملموسة في عصر الصناعة ، وتتولد صعوبة كبيرة في تحديد القياس للحالة الأولى .

أ-المفهوم **Concept**: تعددت مفاهيم الملكية الفكرية بحسب طبيعتها واختلاف آراء الكتاب والباحثين حولها، فقد أشار (Jones, 1996:14) إلى أن الملكية الفكرية هي السعي لتحويل المعرفة من إشكالها الغير ملموسة إلى الإشكال الأكثر تحديدا ممثلة برأس المال الفكري .

وعدها (Johniston, 1997:148) أنها ملكية غير ملموسة أنشأت من قبل أفراد أو منظمات تحت الحماية القانونية لحقوقها التجارية، وتخضع الملكية إلى قوانين وضوابط وتخضع أيضاً لشروط المعاهدات الدولية التي تحمي تلك الملكية فردية كانت أم حقوق المنظمات، وفي مجالات النشر، العلامة التجارية والتصميم .

إن الملكية الفكرية يمكن أن تظهر في حسابات المنظمة وميزانيتها في حالة إذا كانت محدودة وقابلة للقياس مثل براءة الاختراع، العلامة التجارية وهناك ملكية أخرى لا تظهر في قيود المنظمة وحساباتها

مثل الثقة، إذ لا يمكن قياسها ولكنها تظهر من خلال معرفة السمعة العالية للمنظمة لدى الزبائن (أي إعطاء الثقة من قبل الزبائن بالمنظمة وخدماتها) وهذا يعني أنها ذات سمعة جيدة .

ويرى (الزيادات، 2008: 332) إن الملكية الفكرية هي ابتكار يمتلكه فرد أو مؤسسة، ويعود للمبتكر بعد ذلك الاختيار بين تشارك هذا الابتكار بحرية مع الآخرين أو ضبط وتنظيم استخدامه بأساليب معينة

كان الاقتصاد سابقاً قائماً على الأصول المادية مثل الأرض، رأس المال، المعدات ومن ثم انتقل إلى الاقتصاد الرقمي مع تغير كبير في أسس الاقتصاد، إذ جاءت الأصول الفكرية في الاقتصاد الجديد بدلاً من الأصول المادية، وجاء قطاع الخدمات المرتكز على المعرفة وليس على العامل اليدوي أو الآلة وإنما المعرفة والبرمجة كأداة معرفية ذكية (نجم، 2009: 556) ويشير في مكان آخر (صفحة 564) إلى تعريف الملكية الفكرية بأنها مجموعة المعلومات والمعارف والعلاقات والخبرات الخاصة في المنظمة، في مكوناتها الرقمية كما في قواعد بياناتها، شبكات أعمالها، مواقع الويب و برمجيات التطبيق وهي تسهم في تكوين القدرة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ التعامل بها على شبكة الانترنت والأعمال، ويكون هذا التعامل في جانبين أساسين :

* حق النشر الرقمي أو الإلكتروني: إذ الانترنت وشبكات الأعمال وقواعد البيانات وبرمجيات التطبيق للمنظمات تدخل ضمن النشر الإلكتروني .

* نقل المعلومات : يمكن أن تكون شبكات الانترنت والأعمال مجالات واسعة لتبادل المعلومات وعقد الصفقات وكذلك الحصول على التراخيص بمكونات الملكية الفكرية .

أما (نور الدين، 2010: 194) فأوضح بأنها منتج ملموس لنتاج فكري وأن هذه الملكية الفكرية سواء كانت اختراعاً أو أفكاراً أو راءاً أو منتجاً لا يجوز أن يستخدمه الآخرون للحصول على منافع دون إذن منه .

وتوضح لنا مفاهيم الملكية بأنها مجموعة معلومات ومعارف وخبرات المنظمة التي تحقق لها القدرات الجوهرية (داخلي) والميزة التنافسية (خارجياً) واعتماد شبكات الانترنت والأعمال (المكونات الرقمية) في التعامل ويكون هذا التعامل تحت المحاسبة القانونية والاتفاقيات الدولية للنشاطات المختلفة للمنظمات .

ب- الأهمية Importance:

إن أهمية الملكية الفكرية تظهر في كونها مصدر قوة لصنع الثروات للأفراد والمنظمات، وقد تضاعفت أهميتها بعد دخول العصر الرقمي واستخدام الانترنت مع نماذج الأعمال الجديدة، إذ أصبحت الملكية الفكرية الرقمية أكثر أهمية لأنها وسيلة لحماية ابتكاراتها رغم أنها تميل إلى الموصفات

الأشخاص من مشاهير الثروة في العالم أمثال روكفلر (J.D.Rocefeller)، في القرن التاسع عشر وسلطان بروناي في القرن العشرين، إلا أنه مع العصر الرقمي لأول مرة يصبح الأثرى في العالم هو صاحب المعرفة القائمة على الملكية الفكرية في عصر شبكة الانترنت والأعمال ومثال ذلك هو (بيل غيتس) (B.Gates)، وهذا يوضح الأهمية المتعاظمة للملكية الفكرية مع المطالبة بإعادة النظر فيها من جديد وبشكل جدي (Thurrow, 1997:95).

أشار (نورا لدين، 2010 : 194) لقد ظهرت أهمية الملكية الفكرية في الدول التي تنمو فيها الصناعة ومن خلال الإحصائيات، ففي اليابان كانت نسبة نمو صناعة الالكترونيات 16% وفي الولايات المتحدة الأمريكية نمت الصناعة المتعلقة بالكفاءات العلمية بمعدل 14% وهذا يشير إلى دور الملكية الفكرية في نمو الاقتصاد المحلي والقومي.

من خلال ما ورد أعلاه نلاحظ أن تزايد أهمية الملكية الفكرية أصبح واضحا نتيجة الدخول السريع لشبكة الاتصالات والمعلومات الرقمية في مجالات الحياة العامة والخاصة، وهي عنصر مهم في الاستخدامات اليومية على مستوى الأفراد أو المنظمات وبروز الدور الفاعل لتكوين معرفة (قدرات جوهرية) وميزة تنافسية بما يمكن الأفراد أو المنظمات بالحصول على الدور الريادي في مجال اختصاصهم مع كسب ثقة الزبائن والسمعة الطيبة وهذا بدوره سوف يوصل تلك المنظمات إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي .

ج- حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights:

أن الأصول الفكرية في المنظمات تكون أكبر بكثير مما تستطيع المنظمة استخدامه بكفاءة في منتجاتها أو خدماتها أو حتى أساليبها، والأصول الفكرية التي توجد في معرفة المنظمة (الصريحة والضمنية) وأفرادها وعلاقاتها وسمعتها تنتزع في كل أقسام المنظمة وهي فاعلة في تحقيق أهدافها، لذلك من الضروري في إدارة الملكية الفكرية أن يتم تحويل هذه الأصول إلى رأس مال فكري وهو يأخذ أشكالا مختلفة : (نجم، 2009 : 577) :

* تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية: ويتحقق ذلك من خلال عملية إنشاء المعرفة أولا وتحويلها إلى رأس مال فكري متجسد في الملكية الفكرية .

* تحويل الأفراد إلى مواهب: من خلال الخبرات والمهارات الأفضل للأفراد الذين يتحولون إلى قدرات بشرية عالية الأداء .

* تحويل السمعة إلى علامة: إن السمعة الجيدة للمنظمة تدفع الزبائن إلى معاودة الشراء، وأن العلامة الجيدة تجعل إمكانية الشراء من قبل الزبائن قائمة في الوقت كله.

* تحويل العلاقات إلى شبكات: وهي الخط المفتوح من الاتصالات لتبادل المعلومات والأفكار والعلاقات الجيدة وهي تتطور إلى شبكة للوصول إلى الفرصة والتي تُسهم في إنتاج منتج اقتصادي .

وقد عقدت الكثير من الاتفاقيات الدولية وسُنت القوانين والأنظمة والتعاينات لتنظيم حقوق الملكية الفكرية وشملت هذه القوانين أنواعاً واضحة من الملكية الفكرية مثل الأسرار التجارية وبراءة الاختراع وحقوق التأليف والنشر (نور الدين، 2010: 194) .

البعد الثالث- التعلم الإلكتروني E-Learning :-

أ-النشأة والتطور- Evalution :

لقد أولى الله سبحانه وتعالى أهمية خاصة بالعلم والتعلم، إذ قال تعالى: (اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم) صدق الله العلي العظيم (العلق: 1-5) .

وقد ذكرنا بعض الأحاديث الشريفة في هذا الجانب في المبحث الأول، ومن هنا تظهر أهمية العلم والتعلم، ويتطور الخليقة وصل الإنسان إلى ما هو عليه الآن من حيث التعلم والمعرفة بفعل التراكم المعرفي، ومن حيث اللغة فإن التعلم يعني تعلم الأمر: عرفه وأتقنه (شمس الدين وآخرون، 2005: 576) .

وفي مجال الأدب الإداري فقد ظهر أول مصطلح للتعلم عام 1976 م من خلال (Argyis&Schon) في كتابهما بعنوان (Organization Learning) وطرحا السؤال الآتي :-

"هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟" ومنذ ذلك الوقت وضعت العديد من الدراسات لتحديد تعريف للتعلم في المنظمات (Fulmer , etal, 1998:337)، وفي عام 2002م قدم (Nick,etal) وبشكل تجريبي أنموذجاً من التعلم الذي يوجه بشكل أساسي ودقيق أصول التعلم على ثلاثة مجريات للتحليل على مستوى الفرد، المجموعة والمنظمة، وأشار (نجم، 2008) إلى أن التعلم التنظيمي، هو عملية التفاعل المتكامل المخفّر بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم ونسبي في السلوك ونتائج الأعمال (البغدادي والعبادي، 2010: 22) .

وعندما أخذت المنظمات بالتحول نحو المعرفة الإلكترونية واكتسابها أصبحت تلك المنظمات تدعى بالمنظمات الإلكترونية، وهي تلك المنظمات التي تمارس جميع نشاطاتها إلكترونياً، وتستخدم شبكات الاتصالات الإلكترونية، عندها أصبح التعلم الذي تمارسه تلك المنظمات تعلماً إلكترونياً

والتعلم الإلكتروني حديث الظهور إلا أن التطورات والقفزات النوعية التي حدثت في الاقتصاد العالمي من خلال اعتماد المنظمات على التعلم جعلت منه أن يكون أساسيا للمنظمات كافة والتي ترغب بالتطور والنمو، واعتمد في ذلك على طريقته فاعلة وقد وضعت نظاما للتعلم الإلكتروني من قبل الإدارات في للمنظمات و القطاعات كافة، فهو نشاط متحرك خلق مرحلة جديدة (McLean, 2003:65).

ويستخلص الباحث بان التعلم الإلكتروني حديث النشأة، وقد ظهر نتيجة انتقال المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي و ظهور الشبكات الإلكترونية فائقة السرعة، وحاجة تلك المنظمات للتعلم بهدف تحقيق النمو ريادة السوق .

ب- المفهوم Concept :-

لغرض وضع مفهوم للتعلم الإلكتروني يجدر بنا التفريق بين التعلم الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، إذ جاءت كلمة (learning) في قاموس المورد بمعنى تعلم، معرفة، والتعلم غيرا لتعليم (education) فالتعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي وبعض الأدوات، بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة (Gregory & Griffin, 1995:130).

أفاد بعض الكتاب بمجموعة من المفاهيم ندرج منها الآتي :

فقد عرفاه (Murray & Donegan, 2003:51) بأنه يعمل على إيجاد أفضل الطرائق لتحسين قدرات التعلم.

في حين (Buchanan & Huczynski, 2004:110) أوضحا التعلم هو عملية اكتساب المعرفة الإلكترونية من خلال الخبرات والمهارات والقدرات التكنولوجية، ويرى (Mason, 2005:327) انه المصدر الاستراتيجي الذي يمكن أن يستخدم في العديد من المنظمات أو المؤسسات لنقل المعارف والتكنولوجيا المتطورة من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية، ويصف كل من (Laudon & Laudon, 2007: 433) أن المنظمات تتعلم باستخدام آليات تعلم مختلفة ومن ثم تقوم بتعديل خططها وبرامجها لتعكس هذا التعلم من خلال أيجاد عمليات جديدة ومن خلال تغير نماذج صنع القرار الإداري وعملية التغير هذه تسمى التعلم، والتعلم الجيد يعطي ديمومة للمنظمات على عكس التعلم السيئ الذي معه يكون عمر المنظمة قصيراً .

ويشير (Kinick & Kreither, 2008:414) بأنه معرفة كيفية التكوين الاستباقي ومعرفة الأمور المكتسبة ومعرفة نقل المعرفة وكيفية التغير في سلوكها على أسس معرفية جديدة وروى جديدة . ويرى (غراب، 2003) التعلم الإلكتروني يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء كانت شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الانترنت هو تعلم مرن ومفتوح

المبحث الثاني

العوامل المحفزة لصناع المعرفة

تمهيد:

مهّدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع حول إمتلاك وحيازة أكبر قدر من المعلومات والمعارف، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على إمتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الإختيار واتخاذ القرار. وبذلك أصبحت المعلوماتية المحدد الرئيس الجديد لتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرون والعامل الحاسم فيه، ونتيجة لهذه المعطيات إكتسبت المنظمات المعاصرة جيلاً متفوقاً من الموارد البشرية أطلق عليهم (Peter Druker) صناع المعرفة والذين يعملون بالأعمال الأكثر أهمية والأعلى قيمة في منظماتهم، ونشأت ملامح وأفكار ورؤى تتوافق مع متطلبات العالم المعاصر، والتي تمثل الأساس الذي تبنى عليه فلسفة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نحو العمل المستقبلي وأصبحت المنظمات تقاس ليس بموجوداتها المادية فحسب بل برأس المال المعرفي الذي تمتلكه وضمن مواصفات صناع المعرفة الذين هم الثروة الحقيقية، وعليه سيجري في إطار هذا المبحث عرض التطور المفاهيمي للمعرفة، الوصف الفلسفي لصناع المعرفة، مرتكزات الإطار التطبيقي لصناع المعرفة، أبعاد صناع المعرفة.

أولاً: التطور المفاهيمي للمعرفة

نشأت المعرفة مع بدء خلق الإنسان، وهي في حالة تطور مستمر، وذو سمة تراكمية، ومرت بمراحل تطور مختلفة على وفق الظروف والأزمنة بدءاً من عصر الإنسان القديم، وأول ما ظهرت في بلاد وادي الرافدين (3200-3500 ق.م) وتطورت أساليب المعرفة بحدود مراحلها، إذ كانت واضحة في شريعة حمورابي في بلاد وادي الرافدين، ثم حضارة وادي النيل، ثم الحضارة الهندية والصينية واليونانية (مكاوي، 1997: 5). إن صناعة المعرفة هي صناعة المستقبل والطريق إلى ثروته، ذلك إن البشرية ومنذ العصر الحجري قد مرت بتطورات، وثورات متعددة كان آخرها الثورة الصناعية، ونحن نعيش الآن عهد ثورة جديدة ألا وهي ثورة المعرفة، والتوقعات تشير إلى إن أغنى أغنياء العالم في بدايات القرن القادم سيكونون في أغلبهم إن لم يكن جميعهم من (صناع المعرفة). أشار (Vlok, 2004) إلى إن فهم المعرفة وكيفية بنائها يعتمد على وجهات نظر الكتاب وتوجهاتهم وتتأثر بالخلفية الثقافية للفرد أو الجماعة، فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بل إنه مصطلح جديد لمعنى قديم، (الحساوي، 2010: 33).

في حين وصفها (Daft, 2004: 355) من خلال منظورين، الأول عدها معرفة صريحة (Explicit)، وهي عبارة عن المعلومات التي جرى معالجتها واستعمالها في حل مشكلة معينة، والمنظور الثاني، المعرفة الضمنية (Implicit) وهي قناة الخبرة الفردية لإبداء الإستشارات الإبداعية لحل المشاكل الاستراتيجية. فيما أشار إليها (نجم، 2005: 26) بأنها المزيج المتماسك من الخبرة والفهم والمعلومات التي تقدم إطار لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.

ولا يتعد كثيراً عما أشار إليه الفقه الاسلامي قبل أكثر من (1400) سنة إلى وصف الكليني لقول الامام الحسين عليه السلام إذ قال (دعامة الانسان العقل، والعقل من الفطنة والفهم والحفظ والعلم، وبالعقل يكمل، وهو دليله ومبصره ومفتاح أمره، فإذا كان تأييد عقله من النور، كان عالماً حافظاً ذاكرةً فطناً فهماً، فعلم بذلك (كيف)، و(لم)، و(حيث)، وعرف من نصحه ومن غشه، فإذا عرف ذلك، عرف مجراه وموصوله، وأخلص الوجدانية لله والأقرار بالطاعة، فإذا فعل ذلك كان مستدركاً لما فات ووارداً على ما هو آت، ويعرف ما هو فيه، ولا شيء هو ها هنا، ومن أين يأتيه وإلى ما هو صائر، وذلك كله من تأييد العقل)، (الكليني، ج 1: 25)، وعليه فإن نظرية الحسين عليه السلام حددت مراحل المعرفة وهو ما توافق معه بعض كتاب العصر الحديث في مجال الفكر الإداري (Blumentritt & Johnston: 283) نقلاً عن (الساعدي، 2006: 149-150) عندما صنفوا المعرفة إلى:

1. معرفة- كيف (Know-How). وهي معرفة المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة ببراعة.
 2. معرفة- ماذا (Know-What). وهي معرفة تدور حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
 3. معرفة- لماذا (Know- Why). وهي معرفة تدور حول المبادئ والقوانين.
 4. معرفة- من (Know- Who). وهي معرفة تدور حول من (يعرف- ماذا) أو كيفية أداء ماذا.
- أشار (Hitt, et al., 2009: 349) إلى إن المعرفة هي الفهم الضروري إلى الحقائق والمفاهيم والعلاقات لأداء المهام الضرورية. ووصفها (نور الدين، 2010: 13) بأنها العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر. أصبحت المعرفة مصدر القوة لجميع المنظمات (الكبيرة - المتوسطة - الصغيرة) والعمل الأساسي للميزة التنافسية فيها، إذ إن مفهوم (المعرفة قوة) أصبح من المفاهيم التي تعدّها المنظمات أساس بقائها ونموها وتقدمها في عصر التغير البيئي والتكنولوجي المتسارع.
- وفي هذا المضمون وضّح (العلي وآخرون، 2012: 26)، عدّت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستعمال، بل على العكس يُسهم في توليد وتطوير أفكار جديدة لكلف أرخص أو من دون كلف إضافية وقد ظهر مفهوم مجتمع المعرفة.¹

¹ ظهر مفهوم مجتمع المعرفة لأول مرة في الستينات، وتناوله (Nicostr) بنظرية مجتمع المعرفة، إذ ظهرت المفاهيم التي تتصل بمجتمع المعرفة مثل (الصناعة، التكنولوجيا، المعرفة).

كان المجتمع يتصف كونه مجتمعاً صناعياً بسبب ما تملّيه عليه خصائص وظروف مرحلته السابقة، ظهرت لدينا مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة المعرفة وبذلك أخذ المجتمع صفات وخصائص هذه المرحلة، فعُدّ مجتمعاً معرفياً،² وبهذا المجال وصف بعض العلماء والباحثين هذا المفهوم. تحدثت (الخرجي والبارودي، 2012 : 43)، عنه (أنه المجتمع الذي يُحْمِنُ إستعمال المعرفة في تسير نشاطه واتخاذ القرارات الرشيدة ويضع الانسان فاعلاً أساسياً ومعين للإبداع الفكري والمعرفي والمادي).

ويتبين مما سبق فإن وصف المفاهيم المعرفية يُعَدُّ نقلة فكرية أوجدت بناءً فكرياً ومفاهيمياً لما ستؤول إليه المنظمات من تحديد أهدافها ومسار أعمالها في النجاح والتقدم، إذ أخذت المفاهيم تطوراً اعتمد على آراء الكتاب والباحثين، فضلاً عن زمان طرح تلك المفاهيم، إذ بدأت من المعرفة اليدوية وصولاً إلى المعرفة المعاصرة التي تعتمد على الخبرات والمهارات والابتكارات والقدرات للموارد البشرية (صناع المعرفة) فضلاً عن الإفادة من مفهوم التنوع الثقافي لتلك الموارد والتي أصبحت تتنقل بسهولة عبر الحدود.

ثانياً: الوصف الفلسفي لصناع المعرفة

يجري إنجاز الأعمال في المنظمات من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، إذ تسعى المنظمات إلى أن تكون مواردها البشرية ذات خبرات ومهارات تُخَلِّقُ لها القيمة وتبني لها الميزة التنافسية المستدامة بما تحمله من مهارات وخبرات تراكمية والتي يتصف بها (صناع المعرفة).³ إذ أصبحوا محط أنظار كل المنظمات، وأصبحت المنظمات تقيّم بما تمتلكه من موارد بشرية ذات إبداعات وأفكار تُسهم في خلق القيمة للمنظمة، فأصبحت تعمل بكل ما تستطيع للحصول والمحافظة عليها، وسيجري توضيح ذلك على وفق الآتي:

1. المراكز الفكرية لمفهوم صناع المعرفة

أصبحت المعرفة أساساً مهماً ومنطلقاً استراتيجياً تعتمد المنظمات في تأطير استراتيجياتها التشغيلية والفكرية، لبناء الهيكل الذي يتلاءم مع متطلبات رسالتها وأهدافها والظروف المحيطة، وخاصة إذا كانت المنظمات عابرة للحدود (متعدية الجنسيات)، والتي تعمل من ضمن تنوع ثقافي للموارد البشرية الذي يتطلب عمل معرفي ومهاري عالي، بإعتباره المورد الرئيس لتلك المعرفة التي يحملها في عقله متمثلة بالمهارات، الخبرات، القدرات، والتي أثرت تأثيراً جوهرياً في الاقتصاد العالمي،

² أطلق مصطلح (المعرفة قوة) (Knowledge is Power) من قبل (Adward Frinbawem) عام (1980) في المؤتمر العالمي الأول للذكاء الاصطناعي.

³ يُعَدُّ "الفرد العامل في أي مجال عمل في المنظمة مصدراً للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين، إذ يشمل العاملون الذين تتطلب أعمالهم

مهارات وخبرات إبداعية خاصة" (العبيدي، 2005: 11).

أشار (Cavusgil& et al.,2012: 145) تحت عنوان (الثقافات تتقارب)، إن العولمة أخذت تعمل على نشر تلك الثقافات، فبالرغم من الانتقادات لها على أنها (ثقافة أمريكية) إلا أنها تؤدي دوراً مهماً في التقارب، فالعمل الدولي يكمل الاقتصاد العالمي فهو يزيد من خيارات الأشخاص بجعل دولهم أغنى ثقافياً، إن التجانس والتنوع الثقافي يشجع على الابتكار والإبداع، ثم أوجدت قائمة أوسع لخيارات المستهلكين وزادت من التنوع داخل المجتمع.

2. تحديات إدارة الموارد البشرية

إن التحدي الذي يواجه أي منظمة هي كيفية إدارة الموارد البشرية والتي تعمل دولياً، فعند استخدام نفس السياسات والاستراتيجيات والخطط الموضوعية فإنها لا تعطي نفس النتائج عندما تكون الثقافات مختلفة، بل إنها تكون مختلفة النتائج أيضاً في البلد الواحد عندما تكون هناك اختلافات ثقافية فيه، لذا فإن التحدي هو كيفية وضع أطر دولية لإدارة الموارد البشرية (Schneider& Barsoux, 2003: 148). ومن جانب آخر أشار (الصميدعي ويوسف، 2007: 245) إن التحدي الأساسي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية هو التباين الثقافي في بيئة العمل الدولية، فضلاً عن التوجه الجديد لمنظمات الأعمال الدولية باستقطاب الموارد البشرية من مختلف الثقافات، والذي يستوجب عليها كيفية إدارة هذه الثقافات المختلفة بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة. وتناول (Robbins& Coulter, 2012: 145) التحديات من جانبين، أولهما هو مواجهة التحيز الشخصي، الذي يتمثل بتفضيل نوع أو منظور معين من الفكر، والثاني هو السقف الزجاجي، الذي يشير إلى عدم تواصل الإدارة مع التطورات الخارجية، مع وجود حواجز غير مرئية تفصل الأقليات والنساء عن الإدارة. إن المنظمات الحديثة أصبحت دولية، وتمتلك موظفين ومجهزين ويأتعين في أكثر من دولة مع وجود زبائن ومستهلكين في كافة أنحاء العالم، ناهيك عن الاختلافات والتنوع في مكان العمل (المعتقدات، الثقافات، القيم، الدين) كل هذه العوامل تولد تحدياً كبيراً للإدارة، فبالرغم أن البحوث الحديثة تشير إلى أن التنوع يقود إلى إتخاذ قرارات أفضل ويسهم في جلب الموارد البشرية من صناعات المعرفة، إلا أنه يكون مصدراً للصراع عندما يكون للأشخاص طرقاً مختلفة للتعامل مع بعضهم البعض، طرق العمل، ثقافات مختلفة، إذ يتطلب من الإدارة العمل على فهم هذه الفروقات وإستيعابها، من خلال التركيز على برامج التعليم والتوحيد، والتكامل (McKee, 2014: 492).

أشار (زايد، 2003: 38-40) إلى أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر في قدرتها على الاسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن: تحديات عالمية، تحديات الجودة، تحديات تميز الأداء، والتحديات الاجتماعية.

أ. التحديات العالمية:

العالم قرية صغيرة، هكذا يرى العديد من رجال الأعمال والباحثون، أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم معاً وبشكل غير مسبوق، فالجميع تقريباً يستطيع أن يتابع الأحداث العالمية ويرونها من أماكن حدوثها، ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات العالمية تغييراً كبيراً في مفهوم إدارة الموارد البشرية وقد أشار (Noe, 2006: 24) إلى التحديات التكنولوجية التي تؤثر بشكل قوي على عمل إدارة الموارد البشرية.

ب. تحديات الجودة:

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة بوصفها ميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والمقارنة المرجعية، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة، بل هو أهم كل المعايير.

ت. التحديات الاجتماعية:

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب الموارد البشرية في عصر يشهد إتحافاً قوياً نحو تقليص حجم المنظمات يُعد أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغير هيكل وتركيب الموارد البشرية في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات الموارد البشرية أمام تحدي جديد.

ث. تحديات تميز الأداء :

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

(أولاً): التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.

(ثانياً): التركيز على تنمية فرق العمل.

(ثالثاً): تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

وبخلاصة القول إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري بوصفه عنصر حاكم لنجاح المنظمة.

الفصل الثاني عشر

الاستثمار في رأس المال الاجتماعي - مفاهيم ودروس

لإدارة رأس المال الفكري

- من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:
- 1- تُلم بمسوغات الإهتمام بموضوع رأس المال الاجتماعي.
 - 2- تعرّف أهمية دراسة موضوع رأس المال الاجتماعي.
 - 3- تدرك المفهوم السلوكي لرأس المال الاجتماعي.
 - 4- تشخص فوائد تطوير رأس المال الاجتماعي.
 - 5- تحدد الممارسات الإدارية للاستثمار رأس المال الاجتماعي.
 - 6- تدرك متطلبات بناء رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال.

فعلي، في ضوء التسهيلات التي يمكن أن توفرها الحواسيب الشخصية المتقدمة، بممارسة الاتصالات عن بعد. وعلى الرغم من ذلك، فإن للتقليدية والافتراضية مزايا من جانب آخر، تتلخص فائدة التقليدية بأنها تزيد من فرص منظمات الأعمال، إذ حينها تواجه تحديات تكنولوجية جديدة، فإنها تولد أمامها فرصة جديدة للتعايش مع السوق. في حين أن الافتراضية، قد تمنح أو توفر للعاملين تلك المرونة الكافية في إدامة وتطوير العلاقات الاجتماعية وانتشارها على مدى واسع، والحال كذلك للمنظمات، فقد تمنحها سلاحاً قوياً لمواجهة المنظمات المماثلة في خنادق الحرب التنافسية.

يظهر مما سبق، أن الخوض في موضوع حيوي من هذا النوع، يبدو كبيراً بأصالته، كونه يطرح في ظروف معقدة تمر بها منظمات الأعمال المعاصرة في عالم اليوم، وقد يكون في غاية الصعوبة بسبب طروحاته القليلة من قبل الباحثين، ولكن طموحاتنا البحثية عميقة لابتكار أشياء حتى ولو كانت مبسطة، من شأنها أن تبعد عدوا التقليدية والافتراضية أن تنخر العلاقات والارتباطات الاجتماعية.

ثانياً: المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي، الذي يرمز له (SC) أحد أبرز مكونات رأس المال الجوهري للمنظمات، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري (IC)، ورأس المال التنظيمي (OC)، ورأس المال الزبائني (CC). ولقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي، يتسع ليشمل شبكات الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي. وبالطبع، أن تلك الثقة والتفاعل قد تتطلب وقتاً لتطورهما ونموهما في منظمات الأعمال، التي تتميز بخاصيتي التقليدية والافتراضية كما أسلفنا. وبتحقيق ذلك التطور والنمو، يكون بالتالي من السهولة بمكان خلق بيئة لتعاون العاملين، التي تصبح شرطاً مسبقاً وضرورياً للصفقات التجارية

المترا بطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية (Collectivism)، والابتعاد عن الفردية (Individualism). وعلى نفس الشاكلة، أوضح (North, 1996) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي لا يمكن أن يعبر عنه بكون ذو بعد أحادي، وذلك لكون شبكات العلاقات الاجتماعية المتناسكة، تسهم وتشارك بشكل فعلي، في عملية خلق المعرفة ونشرها، عبر ترسيخ مفاهيم الثقة والتعاون والعمل الجماعي. ولكنه من جهة أخرى، أعطى (North) إضافة معرفية بتوكيده، أن رأس المال الاجتماعي قد يسهم في صناعة رأس المال الفكري وتنشيطه، لما لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير، يمكن أن تلعبه في زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، بما يسهل من إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية (Intellectual Webs)، قد ربما وعلى الأكثر، أن تسهم في التغلب على مقاومة المتخصصين والمهنيين، وحتى الممارسين للإدارة من ذوي القدرات العقلية والذهنية المتميزة للمشاركة بالمعلومات والخبرات، من خلال ترسيخ قيم ومعايير العمل الجماعي، وبناء الثقة، وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي.

وأضافا (Hellriegel & Slocum, 1998) بتعبير شامل إلى أن رأس المال الاجتماعي هو الإطار أو المكون الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعات في منظمة ما، متوجهين نحو التركيز على الرفاهية العامة لهم، والولاء لبعضهم البعض، والإخلاص للرؤية والمصلحة المشتركة بينهم.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن مفهوم رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل

شكل (1 - 12)

مخطط رأس المال الاجتماعي

المخرجات المنهجية المرغوبة	رأس المال الاجتماعي	الممارسات الوظيفية في العمل
تسليمية	ثقافة للتعاون	علاقات عمل مستمرة
ترسيخ قيم الالتزام للمنظمين	أهداف مشتركة	معايير عمل محددة
عمل ذو أداء عالي	عمل جماعي	أدوار عمل ودية وحفازية وإمتداد
تعزيز التعاون الجماعي	ثقافة متبادلة	شبكة اتصالات ممتدة
تطوير رأس المال الفكري	مشاركة	مسؤوليات وطبيعة كل فرد
تسليمية	خبرة عالية	تسليمية تدريب على العمل للفرد
تطوير كفاءات المنطقة وزيادة دعم العاملين	تعاون متبادل	ثقافة جماعية (غير رسمية)
زيادة وعي الأداء وتدعيمه في العمل	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	أنشطة جماعية داخلية وعملية
التعاون والجماعية	تسليمية المتابعة والامتثال	طرق عمل جديدة

يتضح من الشكل السابق، أن مخرجات رأس المال الاجتماعي والنتائج المرغوبة من ممارساته وتطبيقاته الصحيحة، هي نتائج طبيعية لمكوناته المترابطة التي تعمل سوية، بشكل تبادلي مشترك. هذا فضلاً عن أن المخرجات نفسها، هي الأخرى متداخلة مع بعضها البعض، وتعمل جميعها لتقوية النتائج الإيجابية، التي تصب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وفي هذا الخصوص، وذكرنا (Leana & Buren, 1999) أن هناك جملة فوائد عملية، يمكن أن تحقّقها المنظمة، من جراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعي فيها، والتي حصرت على سبيل الذكر، لا الإجمال، بما يأتي:

1. ترسيخ قيم الالتزام المنظمي
2. تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي
3. المساهمة في تعزيز العمل الجماعي
4. تطوير رأس المال الفكري
5. تقليل كلف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم

3. رأس المال الاجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي

Enforcing Group Work

منذ زمن بعيد، يمتد إلى خمسينيات القرن الماضي، أكد المعينين في العلاقات الإنسانية، على ضرورة إيجاد الوسائل الناجحة لإدارة العمل الجماعي وترسيخه، لكونها توفر الإطار النموذجي لعمل علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية متبادلة. واليوم جاء منظور رأس المال الاجتماعي، ليضعوا أمام عيون المدراء، الأخذ بالاعتبار علاقات العمل المستقرة كحلول جيدة لتقلبات الظروف الاقتصادية، انطلاقاً من أن العاملين في تلك الحالة، سيتمتعون بنوع من الضمانات، ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء. وفي الدراسات السلوكية المعاصرة، توجه الباحثون نحو التأكيد على أهمية التمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين المدراء والمرؤوسين، فالمادية منها تركز في المدى القصير، بالتشديد على مفاهيم مثل الحوافز والأوامر والرقابة كأسس لضمان الطاعة والخضوع والانتفاء، في حين أن العلاقات المعنوية يكون مداها بعيد، ليتناول جوانب أخرى تتمثل بالزمالات الحقيقية والثقة والعمل الجماعي. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسيهـم، هي السمة المميزة اللازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

4. رأس المال الاجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري

Developing Intellectual Capital

أكد (North, 1996) أن رأس المال الاجتماعي يسهم في عملية خلق رأس المال الفكري، بحكم ما تلعبه شبكات العلاقات الاجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية

للمنظمة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.

رابعاً: الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي .

يتفق معظم الباحثون في رأس المال الاجتماعي، أمثال: Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Buren, 1999; Prusak & Cohen, 2001 على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه، تتمحور في ثلاث اتجاهات، هي:

1. إقامة الروابط Making Connections

2. تعزيز الثقة Enabling Trust

3. تشجيع التعاون Fostering Cooperation

ولاحقاً سيتم تفصيل تلك الممارسات المبينة في أعلاه بالشرح الوافي والأمثلة الواقعية المستوحاة من تجارب الشركات الكبرى المتطورة في دول العالم الغربي.

1. إقامة الروابط: إن إقامة الروابط في المنظمة كمكون رئيسي لرأس المال الاجتماعي، يمكن توضيحه على أنه قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال العمل الجماعي المتناسك. وقد لا يتحقق ذلك بسهولة، لأنه قد يتطلب أمراً ما هو أبعد من الميول الاجتماعية، يتمثل في الإحساس بأهمية تجاوز ما يسمى بالتواكل الاجتماعي (A Social Loafing)، أو الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد أو أكثر ممن يتقاعسون عنه في لحظة معينة. فالروابط الاجتماعية في هذا الإطار تنطوي على الانتفاء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني، التي تعد من العوامل المهمة، والمعززة للحالة الداخلية للمنظمة. إذن، متى ما أرادت المنظمة تشغيل تلك الروابط لصالحها، يقع عليها أن توازن بين مسؤولياتها في

تعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمة

يتضح مما سبق ذكره، أن شركة (SAS) تستثمر في الروابط الاجتماعية التي تجمع العاملين بعمق وإيجابية، والاحتفاظ بمن يسعى لإقامتها وتقويتها، وليس بوضع الأغلال في أياديهم، من خلال رهنهم بالمحفزات الاقتصادية التي ترى الإدارة العليا فيها، إنها من الأمور الهدامة. وهناك مثال آخر لإقامة الروابط وتدعيمها، يتمثل بشركة (UPS) الأمريكية للنقل البري، التي تحرص على إجراء الترقيات للمناصب الإدارية من داخلها، دون اللجوء إلى تعيين أفراد من ذوي الخبرة والاختصاص من خارجها بالرجوع إلى سوق العمالة، وذلك بحكم وجهة نظر إدارتها العليا، إن الغالبية من مدراءها في المستويات الإشرافية، كانوا قد اكتسبوا الخبرة عبر سنوات التدرج الوظيفي وتطوير المسار المهني، وبالتالي يمكن ترقيةهم إلى الوظائف الأعلى. وفي هذه الحالة، تتمكن شركة (UPS) من الاحتفاظ بعضوية العاملين المشتركة في شبكات العمل لمدة طويلة، وبما يعزز ذلك الثقة فيما بينهم، وتبادل المعرفة بشكل تعاوني.

إن الشركات، قد استثمرت الكثير من الأموال في التكنولوجيا والاتصالات وأنظمة المعلومات وفرق العمل الافتراضية، وتحسين الإنتاجية ونوعية المنتجات، ولكنها تغفل ذلك الجانب المتعلق بقضية منح العاملين الوقت والمجال لإقامة الروابط الاجتماعية، والتقاء أعضاء الفرق وجهاً لوجه، والعمل بكل ثقة جنباً إلى جنب كوجه من أوجه الاستثمار في الموجودات غير الملموسة. وفي ذات الوقت، يكون من المفيد جداً، أن تمنح الشركات نفسها، تلك الفرص الكافية والمناسبة لفرق العمل بأن تجتمع في مكان معين، ومن وقت لآخر، وإقامة لقاءات دورية عبر الانترنت والبريد الإلكتروني، وبما يساعد أعضائها، وبشكل أكبر للمحافظة على الارتباطات الاجتماعية بينهم، وتعزيز المشاركة المعرفية. وبالمقابل، من جهة أخرى، نحن

الاتصالات، من خلال تعزيز شبكات الأعمال المستدامة، وإدامة الروابط بين العاملين عبر حالات الالتزام والاهتمام بمجال معين من العمل، ومساعدة البعض للبعض الآخر لإنجاز المهمات، وصولاً إلى تحقيق أعلى درجات التمتع بالرضا من عضوية جماعة ما.

يظهر من الأمثلة التي طرحها، أن أحد مفاتيح الاستثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي هو الاحتفاظ بالعاملين المتناسكين، وتسخير الجهود لتحقيق روابط اجتماعية منتجة بينهم. ويؤكد (Etienne Wenger) الخبير بجماعات الممارسة (Communities of Practice)، بوصفها جماعات مختارة ذاتياً بشكل غير رسمي يرتبط أداؤها أو عملها بممارسة مشتركة، أو اهتمام مشترك أو أهداف مشتركة، وأن التمويل باتجاهها إذا ما أخذ طابعاً رسمياً قد يمزق الجماعات، ويجعل تركيزها ينصب فقط على إرضاء مصادر العمل الخاصة بهم. والإدارات في المنظمات معنية أن تعرف أين توجد جماعات الممارسة، وكيف يمكن رعايتها، ويتجنبوا الإضرار بها، عبر خلخلة أو تمزيق الاتصالات فيما بين أعضائها. ويضيف (Wenger) أن تحليل شبكة العمل الاجتماعية يعد أفضل وسيلة لتحليل الجماعات غير الرسمية. ولعل ما يذكر أن مثل هذا الأسلوب الخاص بعلم النفس الاجتماعي، قد عمل به منذ خمسينيات القرن الماضي، ولأكثر من عقدين، ولكن أعيد استخدامه مؤخراً من قبل منظرو السلوك التنظيمي للكشف عن الجماعات غير الرسمية وشبكات العمل الافتراضية، وتسلط الأضواء على الأدوار الرئيسة التي تبرز، وبشكل عام فيها، ومن خلال تشخيص القادة الذين يتمتعون بالارتباط الاجتماعي العالي والاستفادة منهم في تبوؤ المناصب الإدارية الرسمية.

ولعل من المفيد ذكره كمثال توضيحي أخير، أن مدخل إقامة الروابط

يكون سببها الرئيسي عامل الثقة. وعليه، قد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق القول عليه، عندما نقول أن العمالة المؤقتة في سبيل المثال، قد لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول، كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة.

إذن، الثقة هي خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وهذا ما يجعل الكثيرون من المنظرين والممارسين بأن يتفقوا على أن الثقة هي بناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، ويقع على المعنيين أن يفرقوا بين ما يسمى بالثقة الهشة أو الضعيفة، والثقة القوية أو الفاعلة. فإذا ما اعتمدت الثقة على الرغبات والأمنيات الشخصية، وتوقع المنافع الفورية على كل ما يقدمه الفرد من عمل والتنبؤ في الحصول على منافع مرضية من عقد صفقة معينة، وهذا ما يجعلنا أكثر ما نتوجه نحو مفهوم الثقة الهشة. في حين أن الثقة القوية، هي التي تستند على روابط قوية ومتماسكة بين المنظمة وأعضائها، وبإمكانها أن تصمد في جميع الأحوال الجيدة والسيئة على حد سواء، ومثل هذا النوع من الثقة، قد لا يمكن حسابه بالأرقام، بل عادة ما يقاس بمدى توافر المصادقية في التعاملات والصفقات. ولذلك أن معظم ممارسات بناء الثقة يحتمل أن تساعد المنظمة أكثر مما تؤذيها، إذا ما عملت جنباً إلى جنب مع حالة توفير الظروف المناسبة لإقامة الروابط الاجتماعية التي يعيشها الأفراد يوماً بعد آخر. ولذلك، فإن المدراء بحاجة إلى أن يمضوا قدماً نحو القيام بممارسات فاعلة في هذا الجانب، من أبرزها الإيمان بأن الثقة تنجح حيثما لا تقوم الإدارة بمنح أو إعطاء العاملين مبرراً لعدم الثقة، وريثما تكون هناك شفافية، ويكون للعاملين ثقة في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المنظمة. وأما بخصوص، مفهوم الثقة الخاصة، والثقة العامة، فالأولى هي التي

يرجع تطبيقها إلى الخمسينيات من القرن الماضي، عندما كان (George Smith) الرئيس التنفيذي الأعلى، الذي أوضح في حينه «أهمية وضرة منح الصلاحيات لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراء المناسب لمواجهة المشكلات حتى من قبل أبسط سائق شاحنة، عندما يتطلب الأمر ذلك، وإذا كانت النتيجة مرغوبة تصب في صالح العاملين والشركة معاً، وتماشى مع متطلبات العمل في الزمان والمكان المعينين. وعلى نحو مشابه تقريباً، أن شركة (Nordstrom) قد عرفت بقاعدتين مهمتين لخدمة الزبون، حيث يتعين على الباعة في محلاتها أن يتعايشوا مع استخدامهم لحكمهم الشخصي المناسب في كل الأوقات، وأنه ليس هناك قواعد أخرى ملزمة!

إن الكثير من الشركات العالمية الناجحة تستعمل مسح مؤشرات العلاقات بين العاملين بشكل سنوي لتعقب الاتجاهات في الثقة، الاتصالات، التعاون، إدراك الإنصاف. وهناك أسئلة حول فرص التقدم الوظيفي، تماسكية زملاء العمل، الانفتاح والثقة في بيئة العمل، درجة الاعتراف بالعمل المميز، تقارب المدراء من مرؤوسيههم، وتقبل المسؤولين للأفكار الجديدة، كلها توجه بشكل مسوحات منظمة ويجرى قياسها بهدف التعرف على رصيد رأس المال الاجتماعي. ومن الأمور الأكثر أهمية في درس الثقة هي أنها تستجيب إلى العوائد (Trust Responds to Rewards)، وخصوصاً ما يتعلق منها بالترقيات نحو المناصب القيادية، تفضيل ترقية (س) على (ص)، تبين طبيعة القيم، الأساليب والطرق المقيمة من قبل إدارة الشركة. فعندما يرقى أفراداً جديرون بالثقة، فإن الشركة بذلك تبرهن على نجاحها فيها، ولكن عندما يرقى أفراداً ليسوا مؤهلين بالثقة، فعندها يستوعبون درساً هداماً كأن ينجو المجرم من فعلته ويعاقب البريء على حسن عمله. وأخيراً، لا بد أن تطبق بديهية الإدارة الأولى هنا، أنه إذا أردت

(1982) عندما قتلت مادة السيانيد (وهي مادة سامة)، والتي دسّت من قبل بعض الإرهابيين المغرضين، وعبأت في كبسولات (Tylenol)، سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو، وتحركت بسرعة لسحب هذه المادة من رفوف المحلات الصيدليات، وبكلفة باهضة وصلت إلى (45) مليون دولار، وبمخاطرة عالية تمثلت بخوف الزبائن من علامة الشركة ومنتجاتها ككل. ولكن في أوقات الشدة والأزمة هذه، إن الأهداف النبيلة للشركة والقيادة الإلهامية قد جمعت الأفراد داخلها على منح أعمالهم معنى أبعد من الحاجة إلى كسب العيش، فقد ازدادت مشاعرهم بأنهم جماعة مشتركة (إدارة ومروّسين)، لا يهتمها المردود المالي، بل هناك أهداف ومصالح وغاية أسمى أسمها شركتنا في محنا هل ندعها تتدمر أم تتعاون لانتشالها. وبالطبع قد يكون هذا هو السبب الذي دفع بمدراء (UPS) أن يكافئوا حالات التعاون من خلال دفع المال (Reward Cooperation with Cash)، إذ سمحت الشركة لجميع العاملين ممن أمضوا ثلاثين يوماً أو حتى على أساس دوام جزئي بشراء أسهمها. ومن الأساليب التي عملت بها شركة (IBM) خلال السنوات الخمس الماضية هي العلاوات الإضافية التي تعتمد بشكل أكثر على أداء الجماعة والأداء الشامل، اعتماداً على أداء كل فرد على حدة. وفي شركة (Russel Reynolds) أخذ مسؤولي التعيين في إدارة الموارد البشرية بالبحث في النداءات الخمس الهاتفية التي تحدث من داخلها للحصول على مقترحات للأسلوب الذي تعتمد فيه سد الشواغر والترشيح للوظائف، قبل إجراء الاتصالات الخارجية مع سوق العمالة. ومثل هذا الأسلوب، قد حقق منافع مزدوجة لزيادة كفاءة جهود العاملين في مجال التعيين، وإلزام الاستشاريين لمعرفة بعضهم البعض بأساليب البحث الذاتية عن المرشحين للوظائف الشاغرة.

ويعني ذلك بعبارة أخرى أن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة، والثقة الهشة، واللاتعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

لقد قدما (Leana & Buren, 1999) نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:

1. نموذج المنفعة العامة: ومعناه أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث أن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المنظمة.
2. نموذج المنفعة الخاصة: ويركز على الفرد وقابلياته وملكاته الفردية المتراكمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع،... وغيرها. ويصبح التركيز منصباً على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي. والشكل (3) يوضح طبيعة النموذجين والاختلافات بينهما.

شكل (3 - 12)

الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي

نموذج المنفعة العامة	نموذج المنفعة الخاصة	نموذج المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الاجتماعية ككل	الفرد كجزء من وحدة عمل
القوائد المنفعة للفرد	غير مباشرة وقد تكون عامة	مباشرة وقد لا تكون قيمة
القوائد المنفعة للجماعة	مباشرة وقد تكون خاصة بالمنظمة	غير مباشرة وقد تكون عرضية
		هشة وقد تكون من الضعف

الفصل الرابع عشر

إدارة مخاطر رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

- 1- تعرف أسباب ظهور الاقتصاد المعرفي.
- 2- تحدد مفهوم الاقتصاد المعرفي ومميزاته.
- 3- تشخص انعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.
- 4- تلم بمسوغات إدارة مخاطر رأس المال الفكري.
- 5- تشخص مسببات مخاطر رأس المال الفكري.
- 6- تحدد أنواع مخاطر رأس المال الفكري.
- 7- تدرك أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري.
- 8- تجسد آليات أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري.

ومعرفة مصادرها وتشخيص مسبباتها محاولاً الوصول إلى تحديد توصيف للمعالجات المطلوبة للتصدي لهذه المخاطر والحد من فاعليتها أو تقويضها. من خلال مناقشة الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الاقتصاد المعرفي ومميزاته وإنعكاساته:

أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي إتسم بها اقتصاد المعلومات وصناعة تخليق المعرفة إلى أحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي بشكل عام، وفي فكر التنمية المستدامة الشاملة بشكل خاص. عبر ظهور ما يسمى بـ (الاقتصاد المعرفي) Knowledge Economy والذي أطلقت عليه تسميات عديدة للدلالة والإشارة عليه، مثل: اقتصاد المعلومات، واقتصاد الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والبرائي، والإفتراضي، والإلكتروني، والشبكي، واللاملموسات، والخبرة.

وحتى اقتصاد الإنتباه (وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات وفق مقولة (هربرت سايمون H. Simon) «إن وفرة المعلومات تشي فقر الإنتباه».

(الهاشمي والعزاوي، 2006: 24)، (Allce) 2003: 155.

لقد ظل (الاقتصاد المعرفي) باباً مغلقاً لا يرغب الكثيرون في فتحه، وظل هذا الاقتصاد أقل الجوانب حظاً من حيث التناول بالبحث والدراسة والتحليل، وأقل حظاً من حيث الفهم وذلك حتى وقت قريب، إلا أنه مع بزوغ فجر العولمة، وظهور النظم الشبكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الابتكاري والإبداعي، أصبح الاقتصاد المعرفي مطروحاً على موائد البحث فاضاً تداوله في المؤتمرات والندوات، معبراً عن وجوده في كل نبضة إلكترونية تنبض داخل الحاسوب.



أ. العالمية: فهو إتجاه متنام نحو آفاق التكامل العالمي، ففي نهاية عام (2001) خضعت (90%) من قوة العمل العالمية لقوانين اقتصاد عالمي مفتوح بفضل ثروة المعلومات والاتصالات.

- ح. العولمة في مواجهة النظم المالية الوطنية: بدأت الأموال تتحرك بسرعة وسهولة كنتيجة للإنتاج والتسويق العالميين، مما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تمزيق النظم المالية القديمة ليصبح النظام المالي أكثر مرونة وقدرة على تلبية متطلبات الشركات، وعلى مواجهة الازمات المحلية الصغيرة.
- ط. نظام جديد لخلق الثروة بسرعة شبكات الإتصال: أي إنتقال القوة المالية من يد إلى يد بسرعات متزايدة فهو يتدفق بسرعة شبكات الإتصال نفسها لما تتيحه من جمع أو توزيع للأموال في ثوان معدودة.
- ي. النقد الإلكتروني يحل محل النقد الورقي: تتجاوز التغيرات البنوية المعاصرة مجرد ظهور المعلومات كمصدر جديد للثروة والسلطة فالتبادل النقدي اليوم لم يعد سوى أرقام ورموز مسجلة على حواسيب الشبكات الدولية (النقد الإلكتروني).
- ك. القوة العاملة والبطالة: سوق العمل اليوم يتميز بالطلب على الأيدي العاملة التي تتمتع بمهارات وكفايات وخبرات عالية وقابلة للتطور المستمر، فإذا لم يكن العاطلون عن العمل قادرين على التكيف مع هذه المتطلبات فإن الأعمال الجديدة لن تتمكن من إستيعابهم، فالبطالة في مجتمع المعلومات (أحد مظاهر ومتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة) مشكلة نوعية وليست كمية.
- ل. نموذج جديدة للإدارة: يستند إلى منظور متكامل للإدارة، ينظر إلى الإنتاج كسيرة أكثر تركيباً، ولا يمكن لأي جزء ضمن نظام إنتاج حديث متكامل أن يكون مقطوع الصلة بالأجزاء الأخرى كما كان سابقاً.
- م. فريق العمل: تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أية مرحلة أن يبدي ملاحظاته وإقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً.

(رابعاً) مهارات في إستعمال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

(خامساً) إمكانياتها على التواصل مع الابتكار والإبداع.

ج. يجب أن تنشط إدارة الموارد البشرية مواردها بخاصة المتميز المتمثلة برأس المال الفكري، من خلال:

(أولاً) تطوير الخيال والإبداع لديهم.

(ثانياً) تفعيل إنتاجيتهم المعرفية.

(ثالثاً) تنمية قدرتهم على الرغبة في التفوق.

(رابعاً) حمايتهم من الأمراض الإدارية والمخاطر التنظيمية وبخاصة الإندثار والتقادم والإحباط والفساد، والعدائية..... وغيرها.

ثانياً: مسوغات إدارة مخاطرة رأس المال الفكري:

نبه (Barney، 1991، 120) المنظمات من ان عملية المحافظة على ميزتها التنافسية تأتي من المحافظة على رأس مالها الفكري ومنع انتقاله الى المنافسين.

أما (Stewart، 1999، 4) فقد طرح في بداية دراسته سؤالاً مفاده: ما الذي يسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للمورد البشري، واجاب بالقول طبعاً انه يكتمل بالجسد او الجزء المركزي للمعرفة (of Knowledge Body) الذي يفترض وجوده في المنظمة، وتكون له قواعد صقل وضبط وتحديث ومحافظة وحماية ووقاية باستمرار. وتوصلت الدراسات التي اجرتها شركة (Anderson Consulting) بالتعاون مع (Institute Management)، الى ان المؤسسات والشركات تخوض حرباً من اجل الحصول على الكفاءات والمواهب، وأشار (90%) من أفراد عينة الدراسة أن أولويات هذه المؤسسات والشركات ركزت

ما يخزن في ذاكرة الحاسوب (الكيسي، 2005: 61 - 62)، وكشفت دراسة (العنزي، 2006: 19 - 20) أن تفوق العقول البشرية وفكرها على المكائن والمعدات في إسهاماتها بإضافة القيمة الصناعية، قد جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي يعد نفقات رأس المال الفكري مصروفات فقط أمراً غير مقبول، إن لم يكن مستحيلاً، وبحيث أصبح تقليدياً للغاية. وقد حان الوقت لتغييره، وبناءه على أسس معاصرة تتناسب والتطور الحاصل للنظرة إلى العاملين كرأس مال فكري إستراتيجي. ومناقشة للطروحات السابقة بالإستناد إلى تحليل مضامينها الفكرية، يستخلص ما يأتي:

1. نهت اغلب الدراسات الى ان المنظمات المعاصرة تخوض الان حرباً من اجل الحصول على الكفاءات والمواهب المتقدمة (رأس المال الفكري) نظراً لمحدودية نسبتهم من جهة ولكون الطلب عليها عالي.
2. إتفقت نسبة كبيرة من الدراسات ان رأس المال الفكري هو المورد الاساسي لتحقيق البقاء والميزة التنافسية وما بقية الموارد الى موارد مساعدة.
3. طالبت بعض الدراسات بتنمية رأس المال الفكري وتطويره في المنظمات عن طريق تطوير اساليب اقوى لجذبه وتدريبه.
4. أكدت أغلب الدراسات على ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري ووقايته من المخاطر، الا انها الدراسات لم تحدد السبل والوسائل والاساليب المطلوبة لذلك ويعد هذا المؤشر حافزاً لاعداد البحث الحالي والذي سينصرف الى توضيح المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري والاساليب اللازمة لمواجهة وادارة هذه المخاطر.

ثالثاً: مسببات مخاطر رأس المال الفكري

ويحدثون معلوماتهم ويواكبون التطورات باستمرار لان العمل اصبح ذهنيا اكثر منه يدويا.

6. الانفجار السكاني وعدم التوازن في توزيع المعارف والقدرات في العالم: ففي العام 1960 بلغ تعداد سكان العالم ثلاثة مليارات نسمة واصبح في العام (1999) ستة مليارات اي ان العدد تضاعف خلال (39) عام، وتشير الدلائل الى انه بحلول العام (2013) سيصبح العدد سبعة مليارات، الا ان هذا النمو السكاني لا يحصل بشكل متساوي في جميع انحاء العالم مما يجعل توزيع المعرفة والقدرات غير متوازن بسبب كثافتها في مكان ومحدوديتها في مكان آخر.

رابعاً: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري

يمكن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري الى الاتي:

1. مخاطرة تقادم رأس المال الفكري

تعد مخاطر التقادم احدى ابرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لان التقادم يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه نتيجة لاسباب شخصية او تنظيمية او بيئية (Luthains، 1985، 624) وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة اتجاهات هي:

- أ. تقادم المعرفة: ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الادارية والفنية والمهنية.
- ب. تقادم القدرات: ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- ج. التقادم الثقافي: ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي:

أ. أغتراب ثقافي.

ب. أغتراب حضاري.

ج. أغتراب اجتماعي.

د. أغتراب قيمي.

4. مخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي

ترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المنظمة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها الى الاندثار او هجرتها الى منظمات منافسة من جهة ويقلل من رصيد رأس المال المذكور من جهة اخرى.

وهذا من شأنه قتل الابداع وازعاف قوة المنظمة، وفي هذا الصدد قال: (Amabile, etal, 1996, 1185) ان المنظمة الاقوى هي التي لديها اكبر عدد من رؤوس الاموال الفكرية مخزنة بشكل فعال، لان تحفيزهم على الانتاج المعرفي يمثل مسألة حياة او موت لهذه المنظمة.

وتأخذ هذه المخاطرة اربعة اتجاهات وهي:

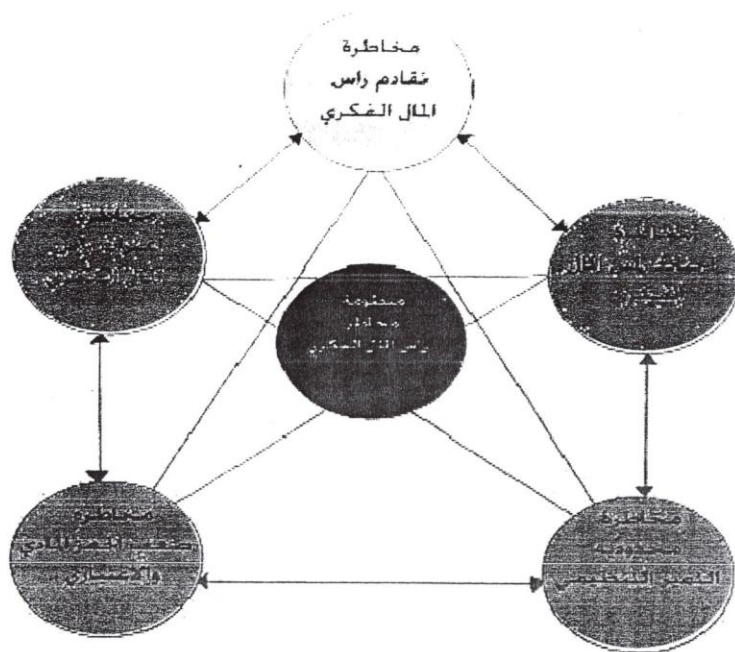
أ. مخاطرة قتل الابتكار الجديد.

ب. مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات.

ج. مخاطرة تشجيع الاعمال الروتينية اكثر من الابداعية.

د. مخاطرة ضعف الثقة.

5. مخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري



شكل رقم (2 - 14)

منظومة مخاطر رأس المال الفكري

خامساً: أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري

بعد ان تعرفنا على مسببات مخاطر رأس المال الفكري وشخصنا أصل المخاطر وعرضنا مسوغات ادارتها، فأن الحاجة الان تدعو لطرح أساليب ادارة تلك المخاطر. وتشير الادبيات والدراسات الميدانية الى ان الاساليب الاكثر ملائمة يمكن ان تكون:

1. عصف الافكار Brain Storming

أ. مبتكر الاسلوب:

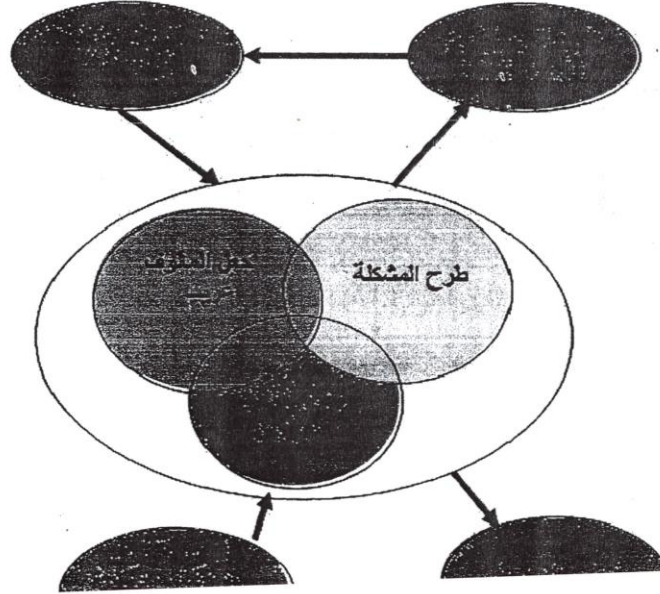
2. تألف الاشتات Synectics

أ. مبتكر الاسلوب: يعد (William Gordon) وجماعته من جامعة كمبرج الأمريكية هم أول من ابتكر هذا الاسلوب عام (1944) ونشر في كتابه (Synectics) الصادر في عام (1964).

ب. هدف الاسلوب واستخداماته: يهدف الاسلوب الى معالجة المشكلات الصناعية وانعاش الخلق والابداع باستعمال اجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الابداعية التي تكون اكثر تأثيراً يلائم هذا الاسلوب كثيراً المنظمات الصناعية اذ انه نشأ وتطور في احضان الصناعة الأمريكية. (عبد نور، 40، 1994)

ج. خطوات تنفيذ الاسلوب:

يصور الشكل (4 - 14) خطوات تنفيذ اسلوب تألف الاشتات



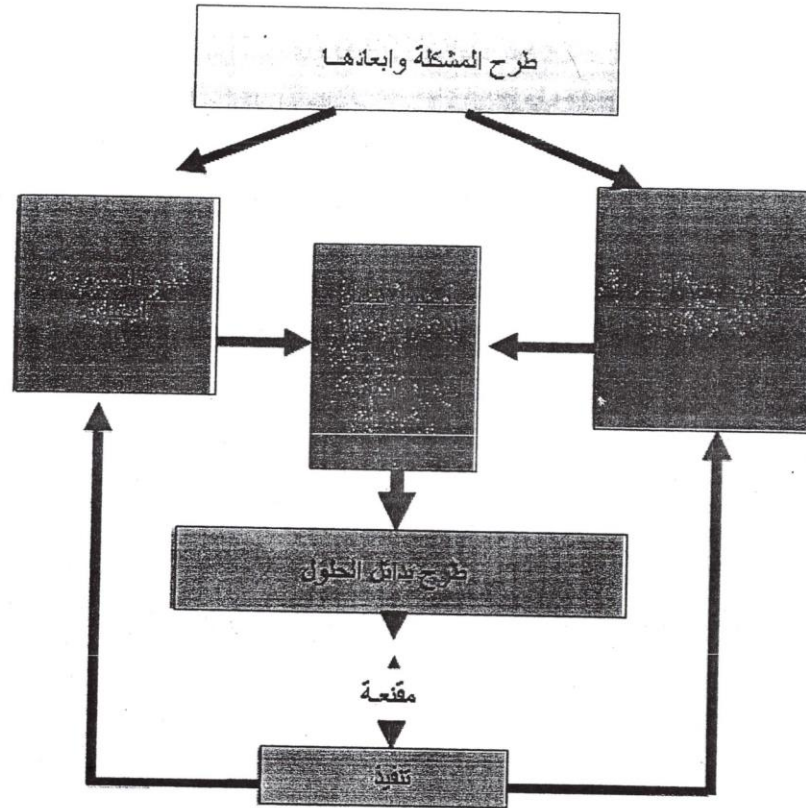
الخلاصة

تُعد مسألة إدارة مخاطر رأس المال الفكري ضرورة وليس خيار للمنظمات الأعمال، إذ:

1. إن هناك مجموعة من المسببات التي تفرز مخاطر على رأس المال الفكري، ترتبط هذه المسببات بالجوانب الاقتصادية والتنافسية والانفجار السكاني، وإن المنظمات ليست لها سيطرة على تلك المسببات لتمنحها سمة (الخيار) ولكن بإمكانها التكيف معها وبالتالي هذا يدفعها صوب سمة (الضرورة).
2. إن هناك مجموعة مخاطر تحيط برأس المال الفكري قد تفقده قدراته ومهاراته وإبداعاته، مما ينعكس سلباً على بيئة المنظمة وقدرتها التنافسية وإمكانيتها على البقاء والديمومة. لذلك فإنها ليست أمام (خيار انتقائي) بل أمام (ضرورة حتمية) يجب أن تستجيب لها.
3. إن هناك مجموعة مسوغات تدفع المنظمات بشدة صوب إدارة مخاطر رأس المال الفكري وترتبط هذه المسوغات بكون أن رأس المال الفكري في الوقت الذي يُعد (عائد) فإنه يُعد (كلفة) في الوقت ذاته، لذلك تجد المنظمات نفسها أمام (ضرورة) أكثر مما هو (خيار) لإدارة مخاطره عبر الموازنة بين كلفته والعائد منه ومحاولة جعل العائد أكبر من الكلفة.
4. إن هناك جملة من أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري التي تسهم في مجابهة المخاطر التي تعرض لها وتفعيل أدائه، وتجد المنظمات نفسها أمام (ضرورة) لتبني هذه الأساليب ولكن أمام خيار داخل هذه الضرورة يتمثل في إمكانية اعتماد واحد منها أو توليفة لها.

بيّن: (5) (14)

خطوات تنفيذ أسلوب الجماعات الحماسية



3. الجماعات الحماسية Hot Groups

- أ. مبتكر الاسلوب: يعد كلا من (Leavitt & Blumen) مبتكري هذا الاسلوب الذي نشر عام (1995) واعيد تحديثه عام (2002)، ويشير هذا الاسلوب الى اعتماد مجموعات صغيرة من الافراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي وحب الانجازات الطموحة وتبني المخاطرة او المغامرة والمهام الصعبة (Leavitt & Blumen، 1995: 109-110).
- ب. هدف الاسلوب واستخداماته: توليد الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الافراد في هذه الجماعات يشعرون بالحياة والتفاؤل ويزيدون من استخدام افكارهم اكثر من سلوكهم واعضاء اجسامهم الاخرى لحل المهام المناطة بهم وبالتالي بلوغ انجازها بكفاءة وفاعلية (المفرجي وصالح، 137 - 136: 2003).
- ج. خطوات تنفيذ الاسلوب:

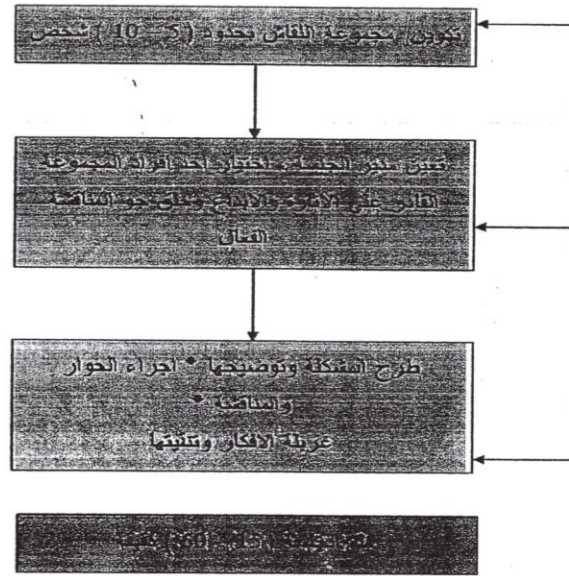
ب. هدف الأسلوب واستخداماته:

أثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

ويعد هذا الأسلوب أحد الأساليب الفاعلة في درء المخاطر لرأس المال الفكري أذ قال (Brown، 2003، 7) في هذا الصدد: إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

ج. خطوات تنفيذ الأسلوب

يبين الشكل (3 - 14) خطوات تنفيذ أسلوب عصف الأفكار:



شكل رقم (3 - 14)

ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وبالتالي تعكس ضعف الامكانيات ومقدرات رأس المال الفكري في المنظمة.

وتأخذ هذه المخاطرة ثلاثة اتجاهات وهي:

أ. الجوانب المادية: وتشمل الاجور والمكافئات والمشاركة بالارباح والخوافز الابداعية

ب. الجوانب المعنوية: وتشمل اشعار رأس المال الفكري بأهميته ومكانته عن طريق اشراكهم في الادارة ومنحهم الاوسمة والشارات والالقاب وكتب الشكر والتقدير.

ج. ج- الجوانب الاجتماعية: وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيّا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

ويتضح للباحثين ان مخاطرة رأس المال الفكري تمثل منظومة تفاعلية برغم استقلالية كل مخاطرة عن الاخرى، بحيث ان تحقق أي مخاطرة قد يسحب الى تحقق المخاطر الاخرى كلياً او جزئياً. وتأسيساً على ذلك يمكن وضع المخاطر انفة الذكر في الشكل رقم (2 - 14)

2. مخاطرة أحباط رأس المال الفكري

وهي تمثل عدم قدرة الفرد على اشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها او اخفائها تقوده الى اليأس. ويكون تأثير مخاطرة الاحباط عالية عندما يفشل رأس المال الفكري في انجاز او تحقيق طروحات او افكار معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها او التحكم فيها (الدباغ وصالح، 171، 2001) وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي:

أ. نفسية: تشمل عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التوافق، الانطواء والاكتئاب.

ب. مادية: وتضم العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الاجهزة والمعدات.

ج. تنظيمية: تتمثل بالغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المنظمة، ضعف الانتفاء والولاء.

3. مخاطرة اغتراب رأس المال الفكري

يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريباً وبعيداً عن نواحي واقعة، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط والبيئة او الحالة المعاشة (Finifter، 1990، 65).

وتعد هذه المخاطر أكثر تأثيراً على رأس المال الفكري كونه أكثر احساساً بالاغتراب من الاشخاص العاديين، لانهم يسعون الى اكتشاف او ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيراً ما تكون

مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم لذلك طالب (Arnold، 1995، 45) بضرورة المحافظة عليه بقوله: كان ولا يزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للامة والوطن في حالة رعايتهم وأستثمار أبداعهم وعدم غر تهم او

(Intellectual Capital Service, Center) مسيات مخاطر رأس المال

الفكري بما يلي:

1. تزايد التعقيدات الاقتصادية: والتي تؤدي بدورها الى تزايد الحاجة الى كفاءات اعلى واكثر تميزاً تستطيع ان تعمل في بيئات مختلفة، وان تكون قادرة على استخدام التقنيات الحديثة وعلى ادارة الفروع المستقلة.
2. تزايد المنافسة: الناجمة عن دمج الاسواق الرئيسية او المهمة التي ادت الى ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بشكل دائم على استقطاب الافراد الذين تسعى ورائهم الشركات الكبرى وتبذل جهوداً كبيرة كي تقدم لهؤلاء عروضاً مغرية لا تقدمها لهم الشركات الكبرى.
3. التنقل بين الشركات: حيث ان القليل من العاملين في الماضي يقدمون على تغير الشركات التي يعملون فيها وان حدث ذلك فإنه لا يتعدى المرة الواحدة او المرتين خلال الحياة المهنية أما الان فأن العاملين يغيرون عملهم مرات عدة قد تصل الى السبعة خلال العشرة اعوام القادمة.
4. تناقص المخزون من الكفاءات: ان عدد الخبرات الادارية المتقدمة الازخدة في التناقص إذ ان عدد الاشخاص الذين تتراوح اعمارهم ما بين (35 - 44) عاماً في الولايات المتحدة مثلاً سوف يتناقص بنسبة (15 %) ما بين العاميين (2000 - 2015) وفي مقابل هذا تشير الاحصاءات الى ان الطلب على هذه الخبرات سيزداد بنسبة الثلث عن نسبتها الحالية. وامام هذا التحدي لا يوجد من يرغب بسد هذا النقص، اذ لم تعد النساء تسعى للعمل كالسابق وتناقصت انتاجية العاملين من كبار السن فضلاً عن معدلات الهجرة الثابتة وعدم رغبة العاملين اطالة اعمارهم الوظيفية.
5. تغير طبيعة العمل بسرعة وبشكل مستمر: والناجم عن اثر التقنيات الحديثة حيث اصبحت الافكار هي السلعة الرئيسية في عصر المعلومات

وهدفت الدراسة التي قامت بها مؤسسة (Mckinsey)، وشملت (77) شركة أمريكية ضخمة تعمل في مختلف مجالات الصناعة، الى التعرف على الفلسفة التي تعتمدها لتنمية المواهب الموجودة لديها من خلال إستطلاع آراء عينة قوامها (6000) مسؤول يعملون في المناصب العليا فيها، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها: إن هذه الشركات على وشك الدخول في حرب حقيقية من أجل الحصول على أعلى الكفاءات وأفضلها، أما أبرز توصيات الدراسة المذكورة فكانت: من أجل الفوز في هذه الحرب، يتطلب الأمر من الشركات المبحوثة أن تطور أساليب أقوى لجذب وإستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات والحفاظ عليها، وبالتالي ما يسمى بـ (صيادي العقول) الذين لهم قدرة على التنقيب الفعال في المناجم لإستخراج الذهب - رأس المال الفكري - (Mckinsey Report، 75: 2002، 81، 92) ووفقاً لدراسة (Winter mantel & Mattimore، 86: 2002) التي أجريت على (6000) موظف إداري، فقد أجاب (23٪) من أفراد العينة بأن شركاتهم تستقطب رأس المال الفكري التي لا تزيد نسبتهم عن 10٪، بينما أفاد (3٪) من أفراد العينة أن شركاتهم تتطور بشكل جيد وفعال من خلال سعيها لتطوير كفاءاتها العالية من جهة وموظفيها الأقل مردوداً من جهة ثانية والأخطر من كل ما تقدم أن (16٪) من أفراد العينة أجابوا بأن شركاتهم لا تعرف من هم موظفوها الأحسن أداءً، وهذه الشركات يلائمها وصف الشاعر الإنكليزي (Samuel Toglор Coleridge) عندما قال: (الماء حولي في كل مكان، ومع ذلك لا أجد قطرة واحدة لأشرب).

وفي دراسة (Sutton & Fetter) الذين عرفا بمشاركتهما في أكثر من (100) برنامج حول إدارة المعرفة توصلاً إلى إكتشاف العديد من الأخطاء والخطايا التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة، وكان أبرز هذه الأخطاء هو التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العازفين (رأس

٤٢

المناسب والكمية المناسبة التي يجب إنتاجها لتغطية السوق، فالإنتاج المتنوع بأعداد قليلة مناسبة هو الحل لعدم إستخدام مساحات واسعة للتخزين مع كل ما يترتب على ذلك من تجميد للمبالغ الناجمة عن كلفة الإنتاج فترة طويلة قبل تصريف البضائع.

س. المعرفة أهم مصادر الثروة والسلطة في عصر المعلومات: كان رأس المال (يشتري) المعرفة العلمية ويوظفها في خدمة خطوط إنتاجه الكثيفة في المراحل السابقة جميعها، أما اليوم فالمعرفة العلمية (المعلومات) تحولت إلى مصدر الثروة بل أهمها، اوضح مثال على ذلك: شركة مايكروسوفت ومؤسسها (بيل غيتس) الذي كان مبرمجاً متواضعاً في إمكانياته المادية، ولكنه يمتلك الإبداع والقدرة على الإدارة، وبذلك إستطاع أن ينتقل إلى مرتبة الأغنياء.

3. إنعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري:
لقد نشر الاقتصاد المعرفي تأثيراته على إدارة الموارد البشرية عامة ورأس المال الفكري خاصة، عبر الآتي: (World Bank, 114: 2002)، (الخصيري، 2001: 10)

أ. ينبغي أن تكون الموارد البشرية المطلوبة لهذا الاقتصاد هي المؤهلة تأهيلاً متقدماً وذات خبرات ومهارات متعددة، بحيث تمكنها من المشاركة الفعالة في متطلبات الاقتصاد المذكور.

ب. يفترض أن تكون الموارد البشرية اللازمة للاقتصاد المعرفي متسمة بالصفات الآتية:

(أولاً) قدرتها على إستيعاب المستجدات.

(ثانياً) مرونتها العالية على التحول من مهنة إلى أخرى.

٤٣

تم التحول من سياسة الإحتكار إلى إتجاه جديد في عصر المعلومات نحو التبعثر والتنوع).

ج. التنوع: أي من الإنتاج الكثيف لمنتجات ذات نمط موحد إلى إنتاج متنوع و(مشخص) بمعنى أنها تلبي رغبات شخص معين أو شريحة محددة، فتقلبات الصناعة المدعومة بالحاسب تتيح إنتاج كميات قليلة من أشياء مشخصة تتميز بأنها ذات قيمة مضافة (Value Added) كبيرة ناجمة عن المكون العرفي.

د. الإنفتاح: بعد أن كان الإنتاج يتم ضمن أقسام الشركة بما في ذلك توزيع المنتج وتسويقه، أصبح الإنتاج في عصر المعلومات هو نتاج تعاون خمس شركات أو أكثر ضمن إطار شراكة تتخطى الحدود والعقلية المركزية الضيقة.

هـ. دورة حياة المنتج: (من الدورة الطويلة إلى التسارع التنافسي) يتميز الاقتصاد القائم على المعرفة بأنه يعتمد على الصناعة المتنوعة التي تسعى إلى تخفيض عمر المنتج أو دورة حياة المنتج حيث أن رد فعل الزبون (متلق الخدمة) فور توزيع المنتج الجديد يؤخذ بالإعتبار، ويصار للإسراع بإنجاز تصميم جديد يلبي رغبات الزبائن ويتفادى السلبيات الموجودة في المنتج الذي سبقه.

و. الشراكة الاقتصادية: أي الإعتماد على فريق العمل لأن المنتجات الجديدة تنتقل من المصممين إلى المنتجين إلى المزارعين وأخيراً إلى الزبائن وذلك بأسرع ما يمكن ويشكل هؤلاء جميعاً فريق عمل واحد، وإن كان متباعداً وموزعاً في أرجاء المعمورة وتسعى الشركات دوماً إلى زيادة سرعة العمل للوصول إلى دورة حياة منتج أقصر فأقصر بصور متواصلة.

ز. إعادة توزيع الأرباح والمسؤوليات والسلطات: لزيادة سرعة العمل في الشركة وتقصير دورة حياة المنتج آثار كبيرة، أهمها التأثير المباشر على إعادة

عائد. وهو وإن كان البعض يحاول وضعه في قوالب وإحاطته بإطار نموذجي، فإنه ضد القوالب الجامدة، وضد النماذج النمطية. (الخضيري، 2001: 5).

وإنطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وضروراته لمنظمات الأعمال، سنسلط الضوء على مفهومه، ومميزاته وإنعكاساته على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

1. مفهوم الاقتصاد المعرفي:

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

بينما إعطاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً أكثر شمولية، مفاده: (نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية بإطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية بإطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية) (الهاشمي والغراوي، 2006: 25-26).

كما عرف بأنه: (الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي والإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه، ويقوم على تنمية الموارد البشرية وبخاصة صناعات المعرفة (Knowledge Workers) علمياً ومعرفياً كي يتمكنوا من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة معتمداً على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد إستراتيجي، وكسلعة إستراتيجية، وكمصدر للدخل القومي). (Low، 2000: 14).

وفي ضوء التعاريف والمفاهيم السابقة، يمكن تصوير مضمون الاقتصاد

تمهيد

يعتقد البعض ان السبب الحاسم وراء تفوق المنظمات وتنوع منتجاتها بأوقات قياسية وتحقيق الميزة التنافسية والعبور الى الميزة المستدامة يعود الى جملة من العوامل مثل: الفروق التكنولوجية، وفره رأس المال، توافر الاسواق، درجة سيطرة النقابات العمالية، اقتصاديات الحجم الكبير، عمليات الانتاج، والحقيقة انه برغم أهمية العوامل اعلاه ألا انها ليست السبب الحاسم لان جزء كبير من هذه العوامل متوافر بشكل نسبي لدى اغلب المنظمات بفعل انسيابها عبر الحدود بفعل تكنولوجيا المعلومات، ان السبب الرئيسي يعود الى أثر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) المتوافر في المنظمات والذي يمثل موجودات معرفية تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث الى التصنيع بنجاح متميز، بحيث تجعل المنظمة متفوقة على منافسيها في زيادة القيمة المقدمة للزبون وتحقيق الميزة التنافسية والسير نحو النجاح المحلي والدولي.

ومن هذا المنطلق بادرت المنظمات المعاصرة الى استقطاب راس المال المذكور أو العمل على صناعته وبدأت بانفاق المبالغ الكبيرة التي تصل الى حد الخيال تحت ما يسمى بالصراع على الكفاءات، وبرغم ما تقدم وأهميته وضرورته ألا أن المؤشرات والدلالات العلمية تؤكد ان رأس المال الفكري بدأ يتعرض الى مجموعة من المخاطر أفرزتها بيئة الابداعات المتلاحقة والتنافسية الشديدة واعادة الهيكلة المستمرة في المنظمات سواء كانت محلية أو دولية، والتي جعلت السمة الاساسية لبيئة الاعمال ومنظمتها (البيئة المضطربة) وطالبت مضامين هذه البيئة بضرورة البحث والتحري عن هذه المخاطر ومحاولة تشخيصها ووصف المعالجات اللازمة لها.

واهتماماً بما تقدم، نأه، هذا الفصل الذي، مثلاً، مساهمة منه اذعة ف، هـ.ذا

كانت الإجابة بصيغة أخرى، فعند ذاك أعرف أنها نوع آخر من الشركات التي تجيد الاستثمار في الموجودات الملموسة.

لقد قامت شركة (GE) بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال توجيه اهتمام إدارتها نحو العناية بصيغ العمل الجماعي والتعليم المستمر، وتحقيق المزايا التنافسية التي تجعل بالإمكان الارتقاء بمستوى الأداء. وكما اعتمدت شركة (Toyota) اليابانية فلسفة خاصة بها، تستند على أربع مبادئ أساسية هي: التعاون، العدالة، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية. هذا فضلاً عن تميز الأفراد الذين ينتسبون لها بما يأتي:

1. أن يكونوا مبدعون ومفكرون قادرين على التعلم.
2. أن يكونوا مسؤولون قادرين على تحمل المسؤولية.
3. أن يدركوا أن الوقوع في الخطأ أمراً طبيعياً.
4. يرغبون بتقديم إسهامات إيجابية للمجتمع ولديهم القدرة على التحدي والمواجهة لحالات التقليدية في البيئة والافتراضية في عملها كشركة عالمية.
5. أفراد متميزون في أدائهم ويستحقون كل الثناء والتقدير والاحترام.

وأضاف (Pfeiffer, 1997) بالقول «هكذا نجد أن مثل تلك الشركات التي سبق ذكرها في طرح تجاربها، قامت بأعمال منسجمة مع تنفيذ مبادئها العامة لتعزيز رأس المال الاجتماعي. وبالنتيجة أنها قد تمكنت من التعلم الفردي والجماعي والتكيف مع البيئة المحلية والعالمية، والاتصال الجيد بالعاملين الجدد، وعبر مساحاتها الجغرافية المنتشرة، وبأساليب تنسجم مع تفهمها الجوهرى لما سيخلق النجاح والأداء المتفوق في أعمالها.

معيار التوجه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
الحافز الشخصي	بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافر جماعية مميزة للجميع على وفق قاعدة الإنصاف	قوية، ولكن قد تضعف إذا ما برزت الأنانية على السطح

كما اقترح (Cohen & Fields, 1999) جملة من الممارسات الإدارية، التي من شأنها بناء قاعدة رصينة لرأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال، من بينها:

1. إمكانية الإدارة في الوصول إلى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها، وأتباع نماذج متقدمة في أسلوب الصفقات داخل المنظمة، مثل تشجيع صيغ العمل الفرقي، والتدريب والتعليم المستمر، والأمان الوظيفي، وتطوير رأس المال البشري الاستراتيجي.
2. مراعاة ثقافة المنظمة عند إدخال عاملين جدد لها، ويفضل هنا استخدام عاملين بصيغة العمل المؤقت، واختبارهم بعد مدة قليلة، فإذا ما وجدت حالة الانسجام الثقافي فيمكن نقلهم لوضع العاملين الدائمين، وإذا ما تم ملاحظة صدمة ثقافية (Cultural Shock)، فينبغي التعامل معها بسرعة، وإخراج أولئك العاملين الذين يضررون بمخزون رأس المال الاجتماعي.
3. إدراك المنظمات أن مستويات الأجور تؤثر في دوران العمل، فقد يكون في كل الأحوال الأجر المجزي وسيلة مناسبة لتقليل ذلك الدوران وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

4. ويضيف وزير العمل الأمريكي السابق (Robert B. Rich) ممارسة إدارية أخرى مفادها: أنه من الزيارة الأولى لشركة ما هناك اختبار الضمير حيث أسأل العاملون في المكان عدة أسئلة عامة بخصوص عملهم، فإذا كانت الإجابة بصيغة الضمير هم، ونحن عند ذاك يتضح أنها شكل معين

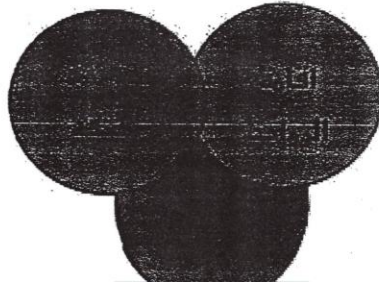
أجل خلقه وبناءه من البداية. وهذه عودة إلى عام (1995) حيث الرئيس التنفيذي الأعلى لشركة (Southwest) للطيران السيد (Herb Kelleher)، أخبر رابطة التعويضات الأمريكية، كيف أن شركته حافظت على ثقافتها، بالقول «حسناً، قبل كل شيء البداية منذ التعيين، أننا متحمسون بشأن التوظيف، إذ نبحث عن نوع معين من الأفراد، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو صنفها، ونتقصي عن اتجاهات إيجابية، وعن أشخاص يعيروا لأنفسهم أهمية ويتجهوا نحو أسباب المشكلات، ولديهم روح الفكاهة والاهتمام بالعمل الفرقي، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلاً من الإنجازات الفردية».

خامساً: بناء رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال

إن الممارسات الإدارية الثلاثة التي تم شرحها للاستثمار في رأس المال الاجتماعي تدعم بعضها البعض، وغالباً ما تتداخل فيما بينها لمواجهة أي موجة خارجية كانت أم داخلية، ولكن ينبغي أن تتعامل معها أو نقمها بقصد التظاهر من قبل الشركات على حسب النظر للشكل (2-12)، وينبغي أن تستثمر فيها بالحد الذي نؤمن به للمحافظة على ديمومتها وخلق الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفرقها لتبني السلوك المرغوب.

شكل (2 - 12)

مكونات رأس المال الاجتماعي



3. تشجيع التعاون: يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان بالإمكان ذلك. والمنظمات ذات الرصيد العالي من رأس المال الاجتماعي، هي التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتآزر العاملون معاً عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، وتشكل هذه بكلها ميزة تنافسية لها، وبما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها. وليس هناك مثال أفضل من العاملين في شركة (Malden Mills) في ولاية (Massachusetts) الأمريكية التي دمرها حريقاً هائلاً في عام (1995)، بحيث أتخذ مالكها السيد (Aaron Feuerstein) بإعادة بناء المعمل الرئيسي بأقل الكلف، مع الاحتفاظ بجميع العاملين وبنفس الأجور، دونما أدنى خسارة لأحدهم أو السماح بفقدان مصادر أرزاقهم. والمدهش في الموضوع أن العاملين جميعهم وبدون استثناء راحوا في أثناء الأزمة أن ينقذوا ما يمكن إنقاذه، وتنظيف القوضى العارمة الناتجة من آثار الحريق. فقد خلقت الشركة في هذه المرحلة الحرجة من حياتها رأس مال اجتماعي ملموس على أرض الواقع، تمثل بتعاون العاملين واتكال البعض على البعض الآخر لتقليل نقاط الضعف ومواجهتها، وتحسين نقاط القوة لصالحها بتطوير حالة الالتزام المنظمي للخروج من الأزمة. ومن الضروري بإمكان أن يعطوا العاملين فهماً مشتركاً للغاية أو الهدف، الذي يعد مسألة اتصال إستراتيجية مناسبة وقيادة إلهامية، ومثال ذلك شعار شركة (Johnson & Johnson) الأمريكية المعنية بصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الذي يفيد «نحن نؤمن بالمسؤولية الكبرى تجاه الأطباء، المرضى، المرضي، الأمهات، الآباء وجميع من يستخدم منتجاتنا وخدماتنا، ثم العاملين كأولوية تالية، ويأتي من بعدهم المجتمع، ثم مالكي الأسهم

إمكانية أن يصبح موثقاً به دون أن يكون للآخر معرفة مباشرة بشخصه وإمكانياته وقدراته، أو وجود تعامل سابق معه. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك رأس مال اجتماعي ناجح، هي التي تعتمد مبدأ الثقة القوية وتنبذ الهشة منها، وتراعي إقامة الروابط العامة بين أعضاء جماعاتها أكثر من الخاصة.

ولعل من التنبيه عنه هناك جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها، أولها: الامتناع عن ممارسة نمط المودة القسرية التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيها، كأن مثلاً يقوم مدير ما بعقد اجتماع أسبوعي مبرمج لمناقشة قيم الارتباط بالجماعة ظناً منه أنه سينجح في إخبار العاملين شيئاً ما بخصوص حياتهم الشخصية ويدخل في مكنوناتها. والنقطة الثانية، تتعلق ببعض المدراء الذين يعتقدون خطأً أن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم، كما أنها (أي الثقة) تنمو ذاتياً بحيث ينالها الفرد متى هو أعطاها أولاً. فمن الأرجح جداً، يثق الأفراد بعضهم ببعض والعكس بالعكس، وعندما يبدي المدراء عدم الثقة بالعاملين، فإنهم يدفعونهم أن يكونوا أقل ثقة، وبالتالي أقل جدارة في العمل. فلقد كانت شركة جنرال إلكتريك (GE) الأمريكية متحمسة جداً، بشكل خاص لحماية أدواتها، والتأكد من أن العاملين فيها لا يسرقونها، فقد تعاملت مع الحالة ليس بإظهار عدم الثقة فيهم، وتسليمهم إياها بالذمة المالية، بل شرعت بطرح مثل هذه الأدوات في كل مكان بمعاملة ومصانعة لتثبت أنهم جديرين بالثقة. وانطباقاً مع تجربة شركة (GE) كانت أفكار (James Goodnight) قيمة بشأن خلق بيئة عمل إيجابية، إذ هو يكره رؤية الحرس على الأبواب، وينبذ نظام التوقيع في السجلات للتأكد من حضور وانصراف العاملين كل يوم. وكذلك هذه شركة (UPS) الأمريكية للنقل البري، ترى أن السبب وراء تميزها في رأس المال الاجتماعي هو دعم قادتها لاتخاذ

شركة (MCI) الأمريكية بسبب عدم مراعاة الديناميات البشرية والتفاعلات الاجتماعية، والتي لوحظ فيما بعد أنها لم تجر على وفق نماذج العمل المطلوبة في هذا المجال. وعليه، فإن قضايا الثقة، التفهم الاجتماعي، والعدالة تعد مهمة كأهمية المسائل الإستراتيجية، الفنية والمالية في حالات الاندماج الناجح لمنظمتين ذات ثقافتين مختلفتين. ومع ذلك فالشركات تقع بأخطاء الواحدة تلو الأخرى عندما تتعامل مع رأس المال الاجتماعي وإمكانية تجميع الجماعات والشبكات والفرق العاملة في إطاره ولحمها مع بعضها البعض متصورة كأنها أجزاء مأكنة.

2. تعزيز الثقة: تعد الثقة الركن الثاني لراس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح. كما أنها ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاقة، وتتعاظم احتمالية أن تظهر جماعات عمل تقوم بذلك بوجودها. ولعل ما يذكر هنا، أنه ليس في استطاعة أحد أن ينتج الثقة أو يأتي بها، عندما يقول لآخر، يمكنك أن تثق بي، ونحن عادة لا نثق في الآخرين بسهولة، وبشكل يقصدونه هم، ويعطوا المبررات للآخرين، بأن يثق بعضهم البعض، بدلاً من إعطائهم مبررات لرقابتهم بصراحة، ومنح مكافآت فاشلة مبنية على سلوكيات غير موثوق بها تمتد لمدة قصيرة، والرجوع في كل مرة إلى المربع الأول الذي تم الانطلاق منه. وعليه، يمكنهم أن يظهروا الثقة وأهميتها في تصرفاتهم الخاصة ورعايتها سواء أكان ذلك على صعيدهم كأشخاص ينتمون لعوائل أو كعاملين على مستوى منظماتهم.

ففي هذا الإطار، نود التأكيد أن مفهومي الثقة أو عدم الثقة يتمدد ويتقلص تبعاً لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات عندما يدخلوا في صفقات وأعمال اقتصادية، ولذلك، فإن الكثير

موجودين فعلاً بمواقع العمل الفعلية. وفي هذا الخصوص، تؤكد أغلب البحوث والدراسات أن أغلب الجماعات تضعف ارتباطاتها وروابطها، ما لم تمنح فرص التلاقي لأعضائها في فترات معينة. وبقدر تعلق الأمر برأس المال الاجتماعي، فإن السماح للعاملين باللقاء وجهاً لوجه، هو فقط نصف المعركة وخصوصاً إذا كانت محادثاتهم محصورة بشأن العمل، وتسعى الإدارة إلى تسهيلها عبر مقاهي المعرفة، وغرف المحادثات، والمكتبات والنوادي، والأماكن الاجتماعية الأخرى. والشركات في عملها هذا، بالتأكيد ستعمل على تعزيز المعرفة المتبادلة، وتفجر حالة الاكتشافات والإبداعات المشتركة التي تدعم الجماعات. وما يدل على ذلك بالفعل، هو اجتماع سائقو سيارات شركة (UPS) والتقائهم المستمر في مناطق محددة من أمريكا، وبشكل منتظم في المقاهي والكراجات وأماكن الراحة على الطرق الخارجية، لتناول الغداء وتبادل الأحاديث وإقامة المجاملات وترتيب الحمولات، والمشاركة بالمعلومات، ومثل هذه اللقاءات تطورت بشكل غير رسمي، وسعت الشركة لتعزيزها وتشغيلها وتأييدها، واعتبارها أحد الطقوس المهمة التي ينبغي الالتزام بها وممارستها على قدم وساق.

وبعض الشركات ذهبت أبعد من توفير مجالات للمحادثات، فهذه شركة (Grand Rapids) في ولاية ميتشيكان بأمريكا، بحيث أتاحت الوسائل للتغلب على المحادثات المباشرة مع الرؤساء (Icebreakers)، من خلال توفير بيئة خاصة وجذابة بوضع الصور الفوتوغرافية لجميع العاملين من الرئيس التنفيذي الأعلى نزولاً، مع وضع الملاحظات حول خلفياتهم العلمية والعملية ومشاريعهم الحالية، واهتماماتهم خارج مجال العمل. وبإمكان العاملين أن يستخدموا لوحات الكتابة (السبورات) الموضوعة خارج الشركة في المساحات، ويكتبوا ملاحظاتهم التي يرغبونها، والتي تنقل من قبل قسم العلاقات العامة لتدارسها والبث فيها والإجابة عليها لاحقاً

المنظمات وهي تواجه التقليدية العالية في البيئة، أن تسعى جاهدة لجعل العاملين متماسكون و متمسكين بها، كل ذلك بهدف إقامة الروابط الصحيحة، وتعزيز الثقة بهم من خلال معرفة الأعضاء لبعضهم البعض. وهكذا، فالمنظمات التي تقيم رأس المال الاجتماعي بدقة، لابد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين. وأبرز مثال في هذا الجانب، ما حققته شركة (SAS) الأمريكية، إذ تقدر سجلاتها معدل دوران العمل بأقل من (4/1)، وهو أدنى معدل في أي صناعة، وخصوصاً في صناعة برمجيات الحاسوب. ويؤكد مدير وحدة التكنولوجيا المتقدمة السيد (Rob Cross) أن شركته لا تعتمد دفع الأجور العالية للاحتفاظ بالعاملين، فهي جيدة إلى حد ما، قياساً بالشركات المماثلة في نفس القطاع. وزيادة على ذلك، أكد أن النقود أو المال هو ليس الشيء الوحيد الذي يستحوذ على اهتمامات العاملين في هذه الشركة، فهناك أشياء كثيرة تجذب العاملين إليها، وتزيد من التمسك بها، من بينها استخداماتها لوسائل التسلية والترفيه والنادي الصحي ومركز رعاية الأطفال، وهي كأماكن في العمل تبعث على البهجة والسرور، وتنعكس آثارها الإيجابية على الأماكن الأخرى في حياة العاملين، بحيث يتيح المجال لتفاعلهم مع بعضهم البعض، بالشكل الذي يعمق علاقات الصداقة والزمالة (Associability) الحقيقية التي تخلق إحساساً قوياً بالتوجه نحو الجماعة. وهناك أمور أخرى تهتم بها شركة (SAS)، من بينها أنها توفر الطعام شبه المجاني المدعوم الذي يشجع العاملين على تناول غذائهم، وما يتخلله من أحاديث غير رسمية ومزحات فكاهية تعزز قيم الزمالة. ويرى المعنيون أن مثل تلك الأمور والقضايا، ولو كانت بسيطة، فهي تعد بمثابة إقرار رسمي من الشركة، بأن العاملين فيها بشر، وليس مجرد مستخدمين. ومن ذلك يمكن أن تتحقق تلك المنافع المتمثلة ببناء روابط اجتماعية، تصب في إتاحة فرصة ذات دعم موردي لأداء عمل مثمر في إطار الاندماج بالشركة

وجاء (Nahapiet & Ghoshal, 1998) على نفس المنوال ليؤكد أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى هذا الحال، من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات اجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها، خروجاً على قاعدة استعمال الطرق الرسمية المكلفة، التي تستخدم اللغة المتشابهة والتعبيرات المجازية.

5. رأس المال الاجتماعي أداة تقلل من كلف المحافظة على العاملين

وزيادة فرص الإبداع والتعلم

Reduce Maintenance Cost and Increase Innovation & Learning Opportunities

في ضوء كل ما تقدم من شروحات مبسطة للفوائد الأربعة سابقة الذكر، يمكن أن يتحقق للمنظمة بعض الجوانب الإيجابية والمنافع المحتملة من جراء إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الاجتماعي. ومثل ذلك الوضع، إذا ما أرادته المنظمة، فلا يمكن أن يتحقق بشكل مجاني، لأن الحصول على هذا النوع من رأس المال لم يعد بالأمر الهين، قياساً بالحصول على باقي الموجودات الملموسة مثل المكائن والمعدات، هذا فضلاً عن أنه يتطلب مسألة المحافظة عليه، من خلال عمليتي الإدامة والتدعيم المستمرين. وهاتين العمليتين قد تكلف المنظمة أموالاً عالية في البداية، ولكنها قد تنخفض إلى الحد الذي تصبح صفراً من نقطة بعيدة من الزمن، عندما تترسخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتتوطد المعايير السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليم. وقد تحتاج المنظمة الداعمة لرأس المال الاجتماعي والمحافظة عليه، إلى رؤية صائبة وبعد ثاقب لإدارتها، فيما يخص تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلف يضحى بها، وينبغي تقليصها. وزيادة على ذلك، قد يخرق رأس المال الاجتماعي، تلك الحواجز والمعيقات ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير

١. رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام المنظمي

Values of Organizational Commitment

غالباً ما تصوّر النظريات الاقتصادية التقليدية منها على وجه الخصوص، «أن العاملين في المنظمات يعملوا بالأساس لتنفيذ ما تطلبه منهم الإدارات العليا، وبالتالي، فإن الولاء التام لها، عادة ما يكون نادر الوقوع، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أنهم سيتصرفون على وفق ما تملّيه اهتماماتهم الشخصية. وإذا ما تم التسليم بهذا الافتراض جدلاً، فإن إحدى أساليب السيطرة، أو التقليل من هذا السلوك السلبي، على حد أقوال منظريها، فهو بالجمع ما بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف ورؤية مشتركة، وتعزيز حالات الثقة بهم، في إطار الإتفاق على المعايير المشتركة، التي من شأنها بالتالي، إيجاد العاملين الملتزمين. وفي إطار العمل برأس المال الاجتماعي، يمكن منح الفرص الكافية، لكي يكون العاملون جيدين، وذلك بترسيخ فرص قضاء وقت أطول في عمل الأشياء للمنفعة المشتركة للعاملين والمنظمة على حد سواء».

2. رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء

العالي Work at a Extra Performance

تشير الدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، التي ركزت على التأثيرات المختلفة لمجموعة الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين، والتي أطلق عليها بالعمل ذو الأداء العالي. ولقد كان لوجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملاً رئيساً في تبني مثل تلك الممارسات وتوطيدها، وعلى الأخص في تقديم التسهيلات المناسبة لنمو وجودها، ومثلها مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي، وليس بالتركيز على آليات الرقابة الرسمية والهيكل البيروقراطي المتحجر. وعليه، فإن إيجاد ممارسات الأداء العالي، تتطلب تعاوناً حقيقياً وثقة عالية وتنسيق فعال وجاد بين مختلف

مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها. وعليه، فإن التقارب والتودد، قد يجعل من الأعضاء أن يتعلم كل منهم سمات الآخر وخصائصه، وإتاحة الفرص الكافية لتبادل الأفكار ووجهات النظر، وإزالة حالات الضجر والملل، وتوطيد فكرة الرجوع إلى شبكات العمل بأنها المصدر الصادق للمعلومات والملاذ الآمن للمحافظة على خبراتهم، وتقييمها بالعوائد الملائمة.

ثالثاً: فوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي

يعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال المعاصرة ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التقلبية العالية في البيئة، والتعامل بافتراضية مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها. كما أن تطوير قدرات هذه المنظمات على الانتماء الاجتماعي، وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة، وتقوية أواصر التعاون، تعد من أهم الأسلحة التي عليها البلدان والشعوب المتماسكة في خندق الصراع العالمي الراهن. هذا فضلاً عن كل الإبداعات التي تبدأ ببناء نسيج اجتماعي متماسك ومتآلف. ولعل ما يذكر في هذا الصدد، أن الولاء العالي، الألفة القوية، التعاون المثمر، هي التي أوجدت نظام الإنتاج الآني (Just in Time) في المنظمات اليابانية دون غيرها في المنظمات المماثلة في بلدان العالم الأخرى. وفي المخطط الذي طرحاه (Leana & Buren, 1999) يمكن فهم تلك الممارسات الوظيفية الرئيسة، التي تصب نتائجها في تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيقات رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال الناجحة.

إن العلاقات الاجتماعية المتطورة في مواقع العمل وخارجه، إذا ما تأصلت بأواصرها بمرور الزمن لتساهم في تعلم العاملين للتعاون الذي يسهل عملية طرح الأفكار ونشر المعرفة والمشاركة في طرح المعلومات التي تحقق التقدم والازدهار الاقتصادي. وهذا الشيء، هو الذي جعل (Putnam, 1998) أن يشير إلى الإبداع بكونه دالة لحاصل ضرب التعاون والتماسك الاجتماعي، من جهة، والذي سيعد ذلك من جهة ثانية، المادة الأولية للتغيير التكنولوجي. ونحن بدورنا نؤكد أن الطريق من ولادة الفكرة مروراً بالابتكار، ووصولاً إلى المنتج النهائي المتمثل بالإبداع، لا بد أن يعبد بشبكات من الاتصال الفعال، ويرتبط العاملون بعلاقات اجتماعية متماسكة، من أجل معالجة المشكلات التي تعترض سبيل أدائهم لأعمالهم. وعليه، تصبح الشبكات الاجتماعية المبدعة هي المصدر الرئيسي لرأس المال الاجتماعي.

لقد أكد (Bina, Azari & Falatoon, 1998) أن رأس المال الاجتماعي يتمحور مفهومه في عدد من المعايير أو الأبعاد أبرزها: الثقة، الأخلاق، الولاء، شبكات ارتباطات العمل الفرقي، والتي من شأنها أن تسهل عمليات التناسق والتكامل في تحسين كفاءة أداء المنظمة وعمل أعضائها ككل في إطار نظام تعاوني سليم. وأما (Nahapiet & Ghoshal, 1998) فقد أفادوا عن رأس المال الاجتماعي، بعدد مقدار القابليات التي يتمتع بها الأفراد العاملين الذين يشكلون جماعات عمل متفاعلة على تحقيق مصالحهم وتلبية طموحاتهم، وإنجاز أهداف منظماتهم، من خلال ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم. في حين أشار (Cohen & Fields, 1999) إلى رأس المال الاجتماعي على أنه شبكة عمل شاملة تحوي جماعات وفرق العمل، لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب وإطار العمل المتناسق ذو الدلالة والمعزى برأس المال البشري (Human Capital). ويتضح من ذلك، وبعبارة أخرى على حسب قولهما أن

خارجية. أو أنهم كما معروف عنهم، قد يعملون على وفق ما يشاؤون بشكل قد يخرجوا عن قواعدها وأنظمتها ولوائحها التنظيمية.

2. إن معرفة كون العلاقات الاجتماعية السليمة شيء، وجعلها مناسبة شيء آخر، وهذا الأمر ما قد يضيف اتهاماً آخراً لرأس المال الاجتماعي، يتعلق بكيفية تعامل المدراء مع ذلك بدقة عالية، وخصوصاً أن القليل جداً منهم يعرف تلك النشاطات والأساليب الإدارية التي تستعمل في بناء والاستثمار فيه.

ففي هذا الإطار، تتحدد أهمية دراسة هذا الموضوع، لتصب في تعريف ما يمكن أن يفعله المدراء في كل المستويات التنظيمية (علياً، وسطي، إشرافية)، لتشجع الارتباطات الفعالة بين العاملين، وزيادة الثقة بهم، ليكون التنظيم الاجتماعي منتعش ومزدهر على الدوام. ونحن إذ سنمضي قدماً، لجعل تلك الأهمية ممكنة، فكان ولا بد من البداية أن نذكر، بوجود عدوين لرأس المال الاجتماعي أولهما: التقلبية (Volatility) وثانيهما: الافتراضية (Virtually). ففي تلك الأوقات العصيبة المتقلبة، أن التكنولوجيا المتفجرة تأتي بمنتجات وأسواق جديدة كل يوم، والمنظمات ما عليها إلا أن تستجيب بشكل مضطرب وسريع من خلال إعادة هيكليتها ومراجعة استراتيجياتها بصورة دورية، لا بل يتوجب على إداراتها أن تضع تلك الاستراتيجيات بمتناول الأيدي، وعلى طاولة المناقشة لإجراء التغييرات المناسبة عليها. هذا فضلاً عن زيادة انتقال ملكية منظمات الأعمال، بسبب الانشطارات والاندماجات والاكتمسات الحاصلة فيها، وبمعدلات ملفقة للنظر. إذن، وفي إطار التعامل مع حالة التقلبية، فإن معظم العاملين اعتادوا العمل بمكاتبهم باستمرار وبدون انقطاع من الصباح وحتى المساء، وعلى مدار الأسبوع بالكامل، وذلك لمواجهة الحالات الناجمة عنها والحسم في اتخاذ القرارات الموقفية. وفي الوقت الحاضر، وبمساعدة تكنولوجيا