

دور رأس المال البشري والفكري في تنمية المؤسسات وخلق التنافسية  
أ. قبائلي حورية - بجامعة مستغانم.

**ملخص:**

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المعرفة من أهم الأصول الرئيسية لأي نمو اقتصادي أو اجتماعي، وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية لهذا الاقتصاد. ومن هنا تنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة حالياً إذ إنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير وتقديم المشروعات وكنتيجة لذلك أصبح أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات والمنظمات الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، موارد، مهارات

**Abstract:**

Within knowledge economy, Knowledge becomes one primordial asset for economic and social development. This means that human as well intellectual capital constitutes an important element in the production process and marketing and the growth increases by the rise of such factor which is based on ITC. This is why intellectual capital is valuable in modern economic life: it includes productive intellectual power having the possibility to develop and boost projects. As a result it becomes one factor which determines national wealth and high valued asset for firms and organizations.

**Key words:** Knowledge, human capital, intellectual capital, resources, skills

**مقدمة:**

شهدت المنظمات العديد من التغيرات المتلاحقة عبر العقود الأخرين من القرن العشرين، حيث أصبحت المنظمات تعيش في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، وقد رافق هذه التغيرات تغير ملحوظ في اهتمامات المنظمات، فبعد أن كان اهتمام المنظمات يقتصر على مواردها المادية والمالية والتكنولوجية فقط ظهر اهتمامها بالموارد غير الملموسة.

ويعد رأس المال البشري والفكري مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، فعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن ينصب الاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتعميقاً للخبرة ودعماً للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، لذا فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفاية رأس المال البشري.

إن تكوين رأس المال البشري وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقيراً في كفاءة رأس المال البشري العائد له أو العكس. إن القدرات والخبرات والمهارات لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين؛ فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية؛ وهؤلاء يمثلون - إلى حد كبير - رأس المال الفكري، والذين تنعكس إمكاناتهم وقدراتهم في كم ونوع مناسب من حالات الإبداع المختلفة في المنظمة.

وفي هذا السياق تبرز إشكالية بحثنا في التساؤل المحوري التالي :

ما هو دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ؟

نهض من وراء هذه الورقة البحثية بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية المطروحة إلى مايلي:

- التعريف برأس المال البشري والفكري.
- التعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه المؤسسات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمنظمة.

- تسليط الضوء على أهمية مساهمة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- وتأتي هذه الورقة البحثية لتبيان أهمية وحاجة المؤسسات لبناء رأس مال فكري يخدم رسالتها الخاصة ويحقق أهدافها فيما يخص التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا تحقيق الربحية، وتأتي معالجة ذلك من خلال المحاور الأساسية التالية:
- المحور الأول: أساسيات عن رأس المال الفكري.
- المحور الثاني: دور رأس المال البشري والفكري في تنمية المنظمات.
- المحور الثالث: إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- المحور الأول: أساسيات عن رأس المال الفكري**
- أصبح رأس المال الفكري متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (المؤسسة) السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري.

### 1/- مفهوم رأس المال البشري والفكري:

- هناك العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري ، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللا ملموس أو الأصول غير المادية ، ورأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري الذي يمثل المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة.<sup>1</sup>
- **التعريف الأول:** " هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة"<sup>2</sup>
- يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- **التعريف الثاني:** " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"<sup>3</sup>

يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

- **التعريف الثالث:** ويعرف رأس المال الفكري أيضا على أنه القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة<sup>4</sup>.
- **التعريف الرابع:** يرى Ulrich " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"<sup>5</sup>
- وحتى يتم تحديد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، ويتمثل رأس المال البشري كما سبق التوضيح سابقا في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

<sup>1</sup> ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر: 73-86، 2008، ص: 75.

<sup>2</sup> توماس أ. ستيفارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، دار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2004، ص: 31.

<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 183.

<sup>4</sup> سمالي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس: 97-114، 2004، ص: 99.

<sup>5</sup> Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-February, 1998, p: 02

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

## 2- مكونات رأس المال الفكري :

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية هي<sup>1</sup> :

**1- الأصول البشرية:** وهي المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

**2- الأصول الفكرية:** وهي المعلومات، والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات. وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد. ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، والتصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.

**3- الملكية الفكرية:** هي إجمالي الحقوق التي تحمي استخدام الأفكار والمعلومات التي لها قيمة تجارية. فالملكية الفكرية تعطي لصاحبها حقوق حصريّة نتيجة للمعرفة والمعلومات التي خلقها والتي لا يمكن للآخرين لاستعمالها دون إذن.<sup>2</sup> وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. وتحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

**4- الأصول الهيكلية:** وهي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات وقنوات التوزيع.

**5- رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل، فمديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم كل من المكونات المادية الملموسة، وغير المادية، أو غير الملموسة لرأس المال الفكري، وبتنمية ممارسات إدارية تدعم "حصد المعرفة". و يقابل هؤلاء المديرين تحديا كبيرا لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل.

وبداية لكي تتم إدارة الأصول الفكرية بفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول. فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. ويعني هذا أن إدارة الأصول

المعرفية أداة قوية للإدارة. كذلك فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. وهذه المجالات من الأعمال مثل: القانونية، والتمويلية، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، يجب أن تسعى لإعادة تعريف ذاتها. كمقدمة لخدمة تزيد من القيمة المضافة. ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

## 3- أهمية وأبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة.

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، صص 367-370.

<sup>2</sup> W, CORNISH and D, LIEEWELYN, « What is Intellectual Property? », GOWERS REVIEW OF INTELLECTUAL PROPERTY, December 2006, p: 11 .

العليا، فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.<sup>1</sup>

- وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:
- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.
- كما تم الاتفاق على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في:<sup>2</sup>
- **استقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب؛
- **صناعة رأس المال الفكري:** يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.
- **تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين؛
- **المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي؛
- **الاهتمام بالزبائن:** ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

#### 4- خصائص رأس المال الفكري:

يقسم الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية بسمات تميزهم عن غيرهم من الأفراد من هذه الصفات ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1-4 الخصائص التنظيمية : وتتمثل فيما يلي:

- المستوى الاستراتيجي : يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة وينسب متباينة.
- يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة .
- يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً .
- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .

#### 2-4 الخصائص المهنية : وتتمثل فيما يلي:

- ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلاً على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظم وتدريبهم الفعال .
- يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة .
- يتصف رأس المال الفكري بميزات متقدمة .

#### 3-4 الخصائص السلوكية والشخصية : وتتمثل فيما يلي:

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة .
- يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد .
- يبادر رأس المال الفكري بتقديم الآراء والمقترحات البناءة .
- يتسم رأس المال الفكري ببعض السمات الشخصية مثل : الحسم – الذكاء – الحدس – الانفتاح على الخبرة – المثابرة – الثقة بالنفس – الاستقلالية .

#### 5-مواقع تواجد رأس المال الفكري:

- يتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع رئيسية في المؤسسة و هي:<sup>4</sup>
- العاملين: فإذا قدم العامل اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة فهو يعتبر بمثابة رأس مال فكري لها وذلك ينطبق على كل ابتكار من شأنه أن يقدم حلاً مفيداً للشركة.

<sup>1</sup> سعد العززي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العدد 28، 2001، ص: 158.

<sup>2</sup> خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص: 12.

<sup>3</sup> الاقتصادية الإلكترونية " رأس المال الثقافي "، العدد 5123 – 2007 / 10 / 21

<sup>4</sup> Stewart, T. A., "Measuring Company Intellectual Capital, Fortune, 1997,p:3.

- نظام العمل: حيث يؤدي هيكل العمل الجيد إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات.
- العملاء: باعتبارهم هم الوحيدون القادرون على إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة من الشركة.

### المحور الثاني: دور رأس المال البشري والفكري في تنمية المنظمات

تتطلب منظمات الأعمال دوراً هاماً في تنمية وتطوير رأس المال الفكري وذلك من خلال تركيز اهتمامها على الموارد المعرفية وتمكينها كي يتعاضد دورها في الإبداع والابتكار وتحسين الأداء على كافة المستويات وفي جميع الحالات.

#### 1- العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمات

هناك بعض الدراسات التي بحثت في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمات وسوف نشير إلى نتائج هذه الدراسة .

- هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال العلاقات ، ورأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي) وبين صافي الأرباح ، وذلك في القطاع الخدمي ، وقطاع البنوك والقطاع الصناعي ، وقطاع البترول كما كانت هناك علاقة طردية بين المكونات وبين صافي الأرباح على المستوى الإجمالي للمشاهدات ككل أي على إجمالي القطاعات ولكن اختلف تأثير تلك المكونات على صافي الأرباح باختلاف القطاعات . . فمثلاً ، أوضح أبوهامي (2007) أن هناك علاقة طردية موجبه بين رأس المال الفكري والعوائد المحصلة من الاستثمار في الأسهم في إشارة إلى قيمة الشركة السوقية وذلك من خلال دراسة إحصائية على عدد كبير من الشركات التايلندية. وهذه الدراسة التجريبية تؤكد ما ذهب إليه ادفنسن و مالون (1997) بأن الفرق ما بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية تسمى رأس المال الفكري والذي ينتج حقيقة من وجود أصول منتج غير مثبته من قبل المحاسبين ولكن جموع المستثمرين تعترف بها في الأسواق المالية.

- هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري وهي رأس مال العلاقات ورأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي وبين نسبة العائد على الأصول ، في ذلك في القطاع الخدمي وقطاع البنوك ، والقطاع الصناعي وقطاع البترول كما كانت هناك علاقة طردية بين المكونات وبين نسبة العائد على الأصول على المستوى الإجمالي للمشاهدات ككل أي على إجمالي القطاعات ولكن اختلف تأثير تلك المكونات على نسبة العائد على الأصول باختلاف القطاعات .

- هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري وهي رأس مال العلاقات ورأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي وبين قيمة المبيعات ، وذلك في القطاع الخدمي ، وقطاع البنوك ، والقطاع الصناعي ، وقطاع البترول كما كانت هناك علاقة طردية بين تلك المكونات وقيمة المبيعات على المستوى الإجمالي للمشاهدات ككل أي على إجمالي القطاعات ولكن اختلف التأثير باختلاف القطاعات .

- توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح عن رأس مال العلاقات يؤثر على اتخاذ القرارات الاستثمارية من قبل المستثمرين كما توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح عن رأس المال البشري يساعد الأطراف الخارجية في الحكم على كفاءة أداء الشركات بشكل فعال . وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح عن رأس المال الهيكلي يساعد في الحكم على أداء الشركات .

#### 2- تنمية رأس المال الفكري في المنظمات :

نوضح فيما يلي دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري ومسئولياتها تجاهه والأمور الأخرى لتنمية وتراكم رأس المال الفكري.

#### 1-2. دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري :

- يعتبر دور الإدارة من الأدوار الهامة في الحفاظ على تنمية رأس المال الفكري بالأساليب الآتية :
- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- توفير مناخ إيجابي يحاكي اكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية .
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد ( رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز .
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية ( أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة).

- التوثيق المنظم والشامل لكافة العمليات الفكرية ( عمليات التخطيط ، الدراسات ، التصميم ، التطوير ) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها .
- تحويل الأرصدة الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة .
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار .
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة .

## 2-2. مسؤوليات الإدارة تجاه رأس المال الفكري :

- إن ارتفاع أو إنخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري (قيمة ما يمثله رأس المال الفكري) إنما تتحدد بقيمة العمل الذي يقوم به بالنسبة للعملاء ، فكلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضائهم كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية وبالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة لها منخفضة .
- لذا فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال منخفضة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء وترتكز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة كما سيوضح لنا مما يلي :
- حالة مورد بشري يصعب استبداله (مورد نادر) ولكنه في ذلك الوقت منخفض القيمة المضافة ، وهذه حالة تبدو في بعض الصناعات التي لا تتوفر بها أعداد كافية من المتخصصين ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة ، وافتقارهم للتدريب والإعداد العلمي المنظم. وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال الفكري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة .
- حالة مورد بشري ذو رأس مال فكري منخفض إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت نجد أن أفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة فهم لا يسهمون في إنتاج الثروة ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة.
- وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري وتعهد بأمواره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية .
- حالة مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهينته للعمل ، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة .
- وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

## 2-3. الأمور الواجب توافرها لتنمية وتراكم رأس المال الفكري:

- تطوير المؤسسات العلمية : أن المؤسسات العلمية هي مصانع العقول في الحاضر والمستقبل لذا يجب تطوير العملية التعليمية الجامعية ( أستاذ - طالب - كتاب - مختبرات ) ودعمها بالوسائل التكنولوجية المتطورة.
- توطين العلوم والمعارف: لكي يكون لنا رأس مال فكري نبنى عليه حاضرنا ونؤسس عليه مستقبلنا علينا الاستفادة من العلوم والخبرات والتكنولوجيا المستوردة، وكذلك يجب علينا زيادة مخصصات البحوث العلمية وإنشاء قاعدة بحثية تخدم أغراض البحث العلمي.
- التطوير المستمر لمهاراتنا العلمية : إذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة فإن الأيدي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس وهذه المعلومة إلى منتج محسوس، إذن علينا أن نهتم اهتماماً كبيراً بتطوير مهاراتنا لأن المعرفة تبقى ناقصة بدون خبرات تختبرها وتكشف جوانب ضعفها وتشير إلى فرص تطويرها، وهذه الخبرات لا تتراكم إلا بالأيدي المدربة والماهرة . فالتدريب والاستمرار فيه والإصرار عليه يؤدي لاكتساب المزيد من التطور لرأس المال الفكري .
- التطوير الإداري : إن الاقتناع بأهمية تطوير رأس المال الفكري ليس كافياً في حد ذاته طالما تتكبل الإدارة لدينا بالقيود البيروقراطية وبالروتين الخانق لأي موهبة أو ابتكار يتمتع به العنصر البشري ، لذا ولكي يتحقق نجاح تجارب تطوير رأس المال الفكري فلا بد لنا من التخلص نهائياً من أي قيود بيروقراطية تعوق مسيرة التقدم الفكري والإبداع.

## 3- الجوانب المهمة لتنمية رأس المال البشري:

أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأس مالها البشري هي :

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

#### 4/- دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة.

- تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:
- تحقيق الأرباح،
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية.
  - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
  - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
  - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
  - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- و في ما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:
- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين.
  - خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة.
  - تحديد أساس لتحالفات جديدة.
  - خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

#### المحور الثالث: إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

في ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات ، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها ، أي أن يكون لها عناصر تفوق ، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين ، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة ، أو على مستوى التكلفة والسعر.

#### 1/- الميزة التنافسية ومحدداتها الأساسية:

من أبرز سمات العصر الحديث هي التنافسية كحقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، بحيث أصبحت المؤسسات يتحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين.

#### 1-1. تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، ونظراً لأن البحث يتطرق للدراسة على مستوى الاقتصاد الجزئي فعلى مستوى الشركة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>1</sup>

كما يعرفها آخر<sup>2</sup> بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

<sup>1</sup> Bataineh , M. & Al Zoabi, M., "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", **International Bulletin of Business Administration**, Issue 10, 2011 ,p: 17

<sup>2</sup> ، مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 13.

بينما يعرفها آخرون<sup>1</sup> بأنها "هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين".

ومن التعريفات السابقة نلاحظ أن التعريف الأول ينصب على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز، بينما يركز التعريف الثاني على الجودة في الإنتاج والسعر وفي تلبية احتياجات المستهلكين، والثالث يركز على الإبداع ودوره في التميز على المنافسين، ونرى في هذا السياق أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون مزيج من التعريفات الثلاثة السابقة، وبالتالي يمكن تعريفها بأنها "عصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من إتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين".

#### 1-2. أنواع المزايا التنافسية:

لكي تحقق الشركات التميز يمكنها إتباع إحدى هاتين الاستراتيجيتين<sup>2</sup>:

##### أ- إستراتيجية الريادة في التكلفة:

حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

##### ب - إستراتيجية التمايز:

وتعني تميز الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء.

وفي هذا الصدد نرى أنه حتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلا بد أن تتيح للشركة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها.

والتميز يتمثل من وجهة نظرنا في قدرة الشركة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للشركة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه الشركة.

#### 1-3. مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق الشركة من خلالها ومنها<sup>3</sup>:

أ- الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

ب- الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها.

ج- المعرفة والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة.

ونرى أن جوهر هذه العناصر يتمثل في رأس المال الفكري الذي هو محور الدراسة الحالية، وبالتالي سوف نتناول فيما يلي رأس المال الفكري من الناحية التنافسية....

#### 1-4. خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

- أنها تبني على اختلاف وليس تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون ممرزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

♦ **حاسمة:** أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

<sup>1</sup> Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., "Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, 2007 , p: 790

<sup>2</sup> Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N., "Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service", **European Journal of Scientific Research**, Vol., 69, No., 3, 2012,p:400.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص: 9.

<sup>4</sup> Porter, 1 Avantage Concurre nt, el des Nations; Inter, ed, 1993,p :18.



♦ الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .

♦ إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحس مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

2/- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري:

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيات، وتتقدم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات<sup>1</sup>

وترى إحدى الدراسات<sup>2</sup> أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري<sup>3</sup>.

ويشير أحد الباحثين<sup>4</sup> إلى أن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصص السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

<sup>1</sup> محيا بن خلف عبد المطيري، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)"، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

<sup>2</sup> عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 3.

<sup>3</sup> علي ثجيل، أسليمة طبائبية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 2.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة، 2004، ص: 35 .

ويمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية:

## 2-1. رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية:

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها<sup>1</sup>.

## 2-2. الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات<sup>2</sup>.

## 2-3. التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية:

يرى أحد الكتاب<sup>3</sup> أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة.

وبناءً على ما سبق ذكره نستنتج أن هناك عاملاً هاماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، وبالتالي يجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو التقلص والتفاد نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة.

## خلاصة:

في إطار هذا البحث حاولنا تقديم مفهوم رأس المال البشري وإظهار أهمية كون رأس المال البشري والفكري يمثل ميزات تنافسية للمنظمات المعاصرة. ويلاحظ الانتقال من التركيز على المنظمات كوحدات تنافسية تقدم السلع والخدمات في إطار تنافسي تقليدي قائم على تحقيق تميز نوعي وإبداع وابتكار مستمر إلى اعتبار هذه المنظمات نظم معرفية تحاول أن تخلق ميزات تنافسية قائمة على أسس غير ملموسة وجديدة وهو أمر غير معهود في الفترات السابقة. ومن خلال معالجتنا لهذه الورقة البحثية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال البشري والفكري في عالم اليوم.
- إن رأس المال الفكري عملية تراكمية ولكنها تتطلب الاستمرار وذلك للخصائص التي يتمتع بها هذا النمط من الأصول غير الملموسة الفريدة وأهمها خاصية سرعة التلاشي.
- تدل كثرة البحوث والدراسات ومن قبل باحثين ينتمون إلى اختصاصات متنوعة مثل الفلسفة وإدارة الأعمال والاقتصاد ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والفيزياء وغيرها على حيوية رأس المال البشري والفكري وضرورة تنميته والاحتفاظ به كأصل رئيس في المنظمة.
- تعطي خصائص رأس المال الفكري من ندرة وقيمة عالية وعدم قابلية للتقليد إمكانية اعتباره أصل استراتيجي للمنظمة يتطلب من الإدارة العليا أن تركز جهودها في سبيل الاستفادة منه.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 32

<sup>2</sup> Bin Ahmad, S., & Mushraf, A., "The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry", **International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol.6 (2011), Press, Bali, Indonesia**, p: 105.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 278.

- ضرورة أن تدرك إدارة المنظمة أهمية التشخيص الواعي لما يشكل رأس مال البشري والفكري من مواردها البشرية العاملة لغرض العناية بهذه الموارد وتطويرها والاستفادة منها لخلق ميزات تنافسية مستدامة.
- بالرغم من وجود مداخل متعددة لإدارة و تأطير رأس المال المعرفي فإننا نؤكد على ضرورة العناية بمدخل الممارسة الإدارية الواعية والذكية فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتوجيه.
- إن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الركيزة الأساسية للميزة التنافسية .
- إن رأس المال البشري هو أهم مكونات الفرعية لرأس المال الفكري ورأس المال البشري يتعلق بالتفكير بصورة أساسية يركز على المعرفة والمهارات التي يتمتع بها أفراد المنظمة وخصائصهم وسماتهم الشخصية.
- يعد رأس الفكري الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة. بناء على النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:
- يجب على الإدارة العليا دعم وتأييد عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات الإبتكارية والإبداعية .
- ضرورة زيادة حجم الإنفاق على أنشطة البحوث والابتكار والتطوير.
- زيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات.
- يجب المحافظة على حقوق المخترعين من خلال الحماية القانونية للتصميمات والاختراعات الخاصة بالعاملين.
- قيام الإدارة العليا بضرورة تشجيع وبناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية .
- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بالمنظمات وجعلها أكثر مرونة.
- ضرورة إجراء التطوير والتحديث لنظم المعلومات القائمة بالمنظمات .

#### المراجع:

##### • المراجع باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة، 2004.
- الاقتصادية الإلكترونية " رأس المال الثقافي"، العدد 5123 - 2007/10/21
- توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2004، ص:31.
- خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العدد 28، 2001.
- سملاي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس: 97-2004.
- عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- علي ثجيل، أسليمة طبائية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، **الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- محيا بن خلف عيد المطيري، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)"، **متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.**
- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، **الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.**
- ناصر مراد، **الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر: 73-86، 2008.**
- نجم عبود نجم، " **الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية**"، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
- نجم عبود نجم، " **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .

• مراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N., " **Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service**", **European Journal of Scientific Research**, Vol., 69, No., 3, 2012.
- Bataineh , M. & Al Zoabi, M., " **The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study**", **International Bulletin of Business Administration**, Issue 10, 2011 .
- Bin Ahmad, S., & Mushraf, A., " **The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry**", **International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol.6 (2011), Press, Bali, Indonesia .**
- Porter, 1 **Avantage Concoure nt, el des Nations; Inter, ed, 1993.**
- Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., " **Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision**, Vol., 45, No., 4, 2007 .
- Stewart, T. A., " **Measuring Company Intellectual Capital**, Fortune, 1997.
- Ulrich, **a new manages for human resources**, Harvard business review, January-February, 1998.
- W, CORNISH and D, LIEEWELYN, « **What is Intellectual Property? »**, **GOWERS REVIEW OF INTELLECTUAL PROPER TY**, December 2006 .