

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور عاشور مزريق رئيس الملتقى المحترم

الموضوع: طلب المشاركة في الملتقى الدولي الخامس

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إشارة لما تم الإعلان عنه واستجابة للدعوة التي حملتها مطوية للملتقى

يومي: 13 - 14 ديسمبر 2011

تحت عنوان:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية

في ظل الاقتصاديات الحديثة

يسرنا إرسال البحث الموسوم:

دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية

والذي يندرج في إطار المحور العاشر، راجين الاستلام وإعلامنا عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أدناه في حالة قبوله ضمن جلسات الملتقى، علمًا أن البحث باللغة العربية

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عبد الحفيظ لعور

أستاذ مساعد (مؤقت)

جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)

الجزائر

الهاتف: 0551 14 77 33

البريد الإلكتروني: abdelhafidlaouar@yahoo.com

العنوان: حي البرايدية هراوة روية الجزائر 16116

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات لقيمة رأس المال الفكري، والذي يعتبر من الموارد الأساسية في العصر الحديث وهو شكل آخر من أشكال رأس المال، ولذلك يجب إدارته بالطريقة التي تعمل على تنميته والمحافظة عليه باستعمال الأساليب الإدارية المتمثلة في أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب إدارة الاجتماعات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته له الأثر الإيجابي على كسب ميزة تنافسية في المحافظة عليه وتنميته لأنه رأس المال الحقيقي في الوقت الحالي والمستقبلي.

الكلمات المفاتيح: رأس المال الفكري، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، إدارة الاجتماعات

Abstract:

This study aimed show the extent of attention given by the firms to the value of intellectual capital, which is an essential resource nowadays, because it is another form of capital, and it must be managed in a good manner to develop and maintain it by the use of management methods of management by objectives, management by delegation and meetings management.

The findings of this study suggest that the interest in intellectual capital and its management has a positive impact on gaining competitive advantage in the preservation and development because it is the real capital in the present and future.

Key Words: Intellectual Capital, management by objectives, management by delegation, meetings management.

Résumé:

Cette étude visait à évaluer l'importance accordée par les institutions à la valeur du capital intellectuel, qui est une ressource essentielle dans les temps modernes, il est considéré comme une autre forme de capital, et doit donc être géré d'une manière efficace pour développer et maintenir, et ce la par l'utilisation des méthodes administratives, notamment le système de management par objectif, par délégation et le management des réunions.

Les conclusions de cette étude suggèrent que l'intérêt dans le capital intellectuel et de la gestion a un impact positif sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel dans la préservation et le développement parce qu'il est le véritable capital de l'actuelle et future.

Mots clés: capital intellectuel, management par objectif, management par délégation, management des réunions.

مقدمة:

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين المؤسسات هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، إن من يملك المعرفة يملك المؤسسة، إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المؤسسة باعتبارهم شركاء وليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة ، كما أن بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور رأس المال الفكري وحاولت التخلص من بعض السلبيات في إدارة الأفراد باعتبارهم أصحاب المؤسسة الذين لا يمكن الاستغناء عنهم، فلأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات لإقراض رأس المال الفكري.

إن القدرات والخبرات والمهارات لرأس المال الفكري غير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تتعكس بالإيجاب على المؤسسة ومنتجاتها وحصتها السوقية؛ وهؤلاء هم الذين يمثلون- إلى حد كبير- رأس المال الفكري، والذين تتعكس إمكاناتهم وقدراتهم في كم ونوع مناسب من حالات الإبداع المختلفة في المؤسسة.

فأصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمؤسسة ويتوقف نجاحها على قدرتها على مزج واستغلال المعرفة التي تمتلكها وخلق معارف جديدة وتوظيفها في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، مما استدعى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإدارية لإدارة رأس المال الفكري، لذا فإن رأس المال الفكري يعد أحد الركائز الأساسية لكسب ميزة تنافسية، إذ أن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها، وعليه تحقيق الهدف المنشود البقاء والاستمرارية.

ولما يذكو بيتر دراكر¹ "Drucker" في كتابه "تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين"، أن العمال ذو المعرفة هم الذي يملكون أسباب إضافة هذه القيمة من خلال المعرفة المخزنة في عقولهم والتي تعتبر أصلاً من أصول رأس المال في العصر الحديث.

¹ - Peter F. Drucker ولد في فيينا عام 1909، نشر أول بحث له في اقتصاديات البنك الدولي بلندن عام 1929، واستقر به الحال في الولايات المتحدة، وعمل في مجموعة البنوك البريطانية، عمل استشارياً إدارياً في إحدى كبريات الشركات الأمريكية الرائدة، ثم أستاذاً للسياسة والفلسفة بجامعة بننقتون، وأستاذاً للإدارة بجامعة نيويورك، له العديد من الكتب والبحوث المنشورة.

وقد صاحب هذه التغييرات والتطورات العالمية تطورات في الفكر والعلوم الإدارية حيث شهد ظهور العديد من الفلسفات والمناهج الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض وإدارة الاجتماعات، والتي لكان لتطبيق مبادئها الأثر الكبير على إدارة المؤسسات.

وتؤكدنا على أهمية النقاط السابقة بالنسبة لأهمية موضوع رأس المال الفكري فإن دوافعنا للكتابة في هذا الموضوع تتمثل في أن: رأس المال الفكري ربما يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المؤسسة من حيث المعارف والمهارات، ذلك أن التركيز على موضوع استعمال الأساليب الإدارية بشكل عام يزيد الاهتمام بالفئة المتميزة من حيث المعرفة والمهارة التي يمكن أن تكون مورداً أساسياً للمؤسسة، التي يجب عليها أن تسعى دائماً جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغييرات والتحديات، لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية التي تتمثل في السؤال التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري وكيفية إدارته بالاعتماد على الأساليب الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويمكن استنتاج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟
- ما المقصود بالأساليب الإدارية؟
- ما هي خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

فرضيات البحث: تحاول الدراسة اختبار فرضيات البحث التالية:

- رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة.
- الأساليب الإدارية هي أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب إدارة الاجتماعات.
- الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري هي التي تعتمد على الأساليب الإدارية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع: هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع الهام نوردتها على النحو التالي:

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وبخاصة لدى المؤسسات.
- لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.

- نفت انتباه المؤسسات على أهمية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة التي تتوافق مع إدارة هذا المورد الفريد.

أهمية الدراسة: يكتسي موضوع إدارة رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكن هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة. كما تبرز أهمية البحث في كونه محاولة أكاديمية لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري وأهميته المتزايدة بشكل عام وكيف يمكن تمييزه والحفاظ عليه.

وتتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري المعاصر، ومن أهمية الدور الذي يضطلع به رأس المال الفكري في المؤسسة، ويعمل على تعظيم قيمتها ويسهم في تحقيق حالات الإبداع وتعزيزها التي تفضي إلى بناء الميزة التنافسية. **أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذا البحث إضافة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة إلى ما يلي:

- محاولة التعريف برأس المال الفكري نظراً لأهميته في المؤسسة وإلقاء الضوء على كيفية إدارته من خلال مجموعة من الأساليب الإدارية.
- تفسير علاقة الارتباط بين استعمال الأساليب الإدارية لإدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية الدراسة: نظراً لحدثة مفهوم رأس المال الفكري وإضافة إلى كون هذا البحث عبارة عن دراسة نظرية سوف نعتمد على المنهج الاستنباطي في تحديد طبيعة المشكلة وتحديد المحاور الأساسية للبحث، والمنهج الوصفي التحليلي الذي يساهم في تحفيز الأفكار واستخلاص النتائج من خلال جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث، بالتطرق إلى مفهومه وكيفية إدارته، بالاعتماد على الأساليب الإدارية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

خطة الدراسة: لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى:

- أولاً: رأس المال الفكري.
- ثانياً: الأساليب الإدارية.
- ثالثاً: الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري.
- نتائج البحث وتوصياته.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

لقد تغيرت النظرة المعاصرة إلى عناصر الإنتاج التقليدية المكونة للثروة (العمل، المواد الأولية، رأس المال) وهذا دفع بالكثير من المؤسسات إلى اعتماد الأساليب الإدارية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والاستمرار، إذ أن هناك جدل كبير حول رأس المال الفكري،¹ ويركز هذا الجدل بشكل أساسي حول عدد من الأمور المتعلقة بهذا النوع الفريد من رأس المال،² وأهم هذه الأمور ماهية وأهميته ومكوناته (محتوياته) وكيفية إدارته.

1. تعريف رأس المال الفكري³: وردت العديد من التعاريف الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين أو الممارسين من بينها:

ورد تعريف رأس المال الفكري في قاموس وبستر ⁴"webster" على أنه: "صفة للقياديين التحويليين تمثل قدراتهم على تحويل التقنية في البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدته طويلة".

وكما عرف هامل⁵"hamel" عام 1994 رأس المال الفكري بأنه: "قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من تكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

وتوماس ستيورات⁶"Thomas Stewart" الذي عرفه على أنه: "الموارد والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة".

¹ - لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أطلق رالف ستير"Ralph Stayer" مدير مؤسسة "جونسون فيلي" للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات المؤسسات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المؤسسات".

² - المفكرون الأوائل الذين أدركوا أهمية رأس المال الفكري ليف" Leif Edvinsson" من سكانديا وكارل إريك "karl Erik" من المؤسسة الأكثر نجاحاً في مجال النشر في السويد "AFFARSVARLDEN" وتوماس ستوارت "Thomas Stuart" من الولايات المتحدة الأمريكية وهو صحفي بمجلة الثروة.

³ - باللغة الفرنسية "capital intellectuel" وباللغة الانجليزية "Intellectual Capital"، يسموه الاقتصاديون رأس مال المعرفة وخبراء الإدارة يشيرون إليه على أنه رأس مال فكري والمحاسبين يدعوه رأس مال غير ملموس.

⁴ - Webster shiba, "ninth new collegiate dictionary", Merriam Webster's inc publishers, Springfield, Massachusetts, U. S. A, 1991, P: 665.

⁵ - Grary Hamel & Airne Heene, "Competence-Based Competition", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 1994, P: 19.

⁶ - Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Bantam Books, New York, 1997, P: 67.

من خلال ما تقدم من تعاريف سابقة لرأس المال الفكري نلاحظ التباين في توصيفه فمنهم من ركز على الميزة التنافسية، والأخر ركز على مستوى الإبداع، ومنه من ركز على كونها تحافظ على بقاء واستمرار المؤسسة في أجواء المنافسة السائدة، وقد اشتركت التعاريف بمجموعة مشتركات منها:

- التركيز على الفئة ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.
- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير لأفكار قديمة يمكن إن تساهم في المحافظة على استمرارية المؤسسة.
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وتعظيم نقاط القوة.
- يقود إلى زيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم و لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

إن يمثل نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن توسع حصتها في السوق وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.

ويعني رأس المال الفكري للمؤسسة مجموع المعارف والخبرات والقدرات الإبداعية عند جميع الأفراد فيها والذي يحدد قدرتها التنافسية.¹

إن رأس المال الفكري مبني أساساً على المعرفة² التي يمتلكها الأفراد والخبرات والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة، بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين في المؤسسة والتي يمكن وضعها موضع التطبيق.

إن يتكون رأس المال الفكري من مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم، فهم الذين يمثلون ميزه تنافسيه³ يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم، فيعد قدرة متميزة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، تتحقق من تكامل المهارات المختلفة وتسهم في زيادة القيمة التي تقدم للزبائن.

إذ يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المؤسسات التي يعملون بها ؛ وتبعاً لذلك يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو:

¹ - Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Op.Cit, P: 67.

² - ظهر الاهتمام بالمعرفة لأول مره عندما اكتشف إريك سفن سنة 1979 أن هناك أصول لم تسجل في السجلات المالية، حيث قام بالمراجعة الدقيقة واكتشف بأن هناك إدارة للأصول غير ملموسة يجب الاهتمام بها وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة حيث تعتمد هذه النظرة على الوعي بأهمية المعرفة وأنها أصل عوامل النجاح لأنها تدعو للتفكير بأسلوب مختلف يوضح الأشياء غير المرئية في المؤسسة.

³ - الميزة التنافسية تنتج أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة.

- جزء من رأس المال المؤسسة.

- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.

- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.

- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمؤسسة.

فرأس المال الفكري المفهوم الذي يمثل أكثر حداثة والذي يمثل الجزء الأعظم من الأصول

المعنوية في المؤسسة، الذي يضمن القيام بالعمليات الإدارية وتحويل الأفكار إلى براءات اختراع، وبالتالي تحويلها إلى ميزة تنافسية باعتبار أن هذه المعرفة¹ سوف تنتشر داخل كامل المؤسسة وبالتالي زيادة التقدم في المستوى وتطوير المستخدمين، كما أن فقدان المؤسسة لهذه الأفراد في حالة الفصل أو التقاعد المبكر أو الانتقال إلى المؤسسات المنافسة يمثل خسارة²، وبالتالي يمكن أن يكونوا كارثة على المدى الطويل في تخفيض أصول المؤسسة المعنوية.³

2. أهمية رأس المال الفكري: يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية، أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة (المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصولها.

يرى الباحثون أن هناك عاملاً هاماً من عوامل أخرى يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر رأس المال الفكري.

وبالتحليل البسيط لرأس المال الفكري نجده متمثل في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من المدراء والقادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات مبالغ طائلة، فيكمن التحدي في تحفيز وجذب واستقطاب والمحافظة على رأس المال الفكري.⁴

¹ - نعني بإدارة المعرفة: المعرفة التي يمكن تحويلها على أرباح، إذن فرأس المال الفكري لا يساوي إدارة المعرفة التي هي مجرد عملية بينما رأس المال الفكري عبارة عن كيان.

² - ففي دراسة أجريت على أسباب اختيار المدراء العمل في مؤسسة دون غيرها كانت النتائج كالتالي: 58% قيم وثقافة المؤسسة، 56% الحرية والحكم الذاتي، 51% التحديات المثيرة، المصدر:

Jeremy Hope and Robin Fraser, "Revolution in planning", CFO Magazine, Corporate strategic planning suffers from inefficiencies, PR Newswire, August 1999.

³ - **John Stredwick, "An Introduction to Human Resource Management", Second Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2005, P 392.**

⁴ - **David G. Collings and Geoffrey Wood, "Human Resource Management: A critical approach", First published, Routledge, New York, USA, 2009, P: 272.**

وتبرز أهمية رأس المال الفكري في العنصر الرئيس الموجود في عقول الأفراد ويتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المؤسسة وتتعلم منهم وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع¹، كما تبرز من خلال:

- أن المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي رأس المال الحقيقي²، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المؤسسات.
- زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

- تمكين هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة، ومن تم توسيع حصتها السوقية من جهة وكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لنقادي المنافسة الشديدة، ومن تم تعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى.

هذه الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري وما يترتب عليه من نتائج دفع بعض المؤسسات للتوجه إليه واعتباره مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق للمؤسسة عوائد لا تقل قيمته عن عوائد باقي عوامل الإنتاج الأخرى ورغم أن تكلفة الاستثمار فيه هي بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً للعوائد.

إن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائد مجز على المدى الطويل ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تكلفت تتحملها المؤسسة نظير حصولها على هذا العائد. وروء أن تؤكد حقيقة أن المؤسسة التي لا تعرف جيداً حدود معارفها وكفاءاتها الفكرية التي تمتلكها قد تخسر كثيراً بسبب عدم استخدامها لتلك المعارف والكفاءات في نشاطها مثلها كمن يخترن أمواله في خزانته.

حيث أن التوسع السريع في التكنولوجيا أدى إلى التغير في نمط وهياكل الإنتاج، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يعد مورداً هاماً في الاقتصاديات القائمة على المعرفة، حيث العديد من الشركات تستغل رأس المال الفكري في توليد الإيرادات على سبيل المثال حقوق الملكية الفكرية تعتبر رأس مال لا يقدر بثمن يتولد عنه إيرادات في حالة استغلاله أو بيعها.

¹- يكفي أن نعلم أن "IBM" تتسلم سنوياً مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها،

كما أن تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المؤسسات تعتمد على ذلك.

²- يقول دراكر نعرف بأن مصدر الثروة هو الإنسان (المعرفة)، فإذا طبقنا هذه المعرفة في انجاز العمل ندعوه معدل الإنتاج وإذا طبقت في انجاز مهام جديدة ومختلفة ندعوه الإبداع، فأرأس المال الفكري هو الذي يسمح لنا بتحقيق هذين الهدفين.

3. مكونات رأس المال الفكري: يصنع رأس المال المادي (المالي) الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية وبالمقابل يصنع رأس المال الفكري قيمة السوقية للمؤسسة ويصنع مكانتها وسمعتها، إذن يختلف رأس المال المالي عن رأس المال الفكري لذلك سوف نتطرق إلى مكوناته¹.
يعتبر تقسيم "Stewart"² الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة³ حالياً حيث قسمه إلى: رأس المال البشري⁴، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبون.
ونظراً لكون هذا التقسيم أكثر شيوعاً سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب وكما يلي:

1.3 رأس المال البشري⁵: وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل: المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير، ولقد عرف رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين بالمؤسسة.

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينات من القرن الماضي وتقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم مصدر تعظيم ثروتها، وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية لها لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس تكلفة غامضة لا مردود لها.

2.3 رأس المال الهيكلي⁶: يشكل قدرات المؤسسة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات، نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف وحماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المؤسسة وقيمتها وهويتها، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات المستقبلية والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.

¹ - قد أشارت الدراسة إلى مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي "FASB" سنة 2001 أقر بأن الأصول غير الملموسة لا تتضمن فقط تلك الناتجة عن البحوث والتطوير لكن أيضاً تتضمن الموارد البشرية، العلاقات مع العملاء، الابتكارات وغيرها.

² - Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations", Doubleday, 1999, P: 75.

³ - لقد اقترح كارل إريك "Karl-Erik" سنة 1989 مكونات رأس المال الفكري كالتالي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الاجتماعي (زبائن، عملاء).

⁴ - بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن الماضي، وهذا ما تؤكد كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر.

⁵ - باللغة الفرنسية "Capital humain" وباللغة الانجليزية "Human Capital".

⁶ - باللغة الفرنسية "Capital structure" وباللغة الانجليزية "Structural Capital".

إذن فهو يمثل كل القيم التي تتداولها المؤسسة داخلياً، ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، فالثروة التنظيمية ناتجة عن المهارات والمواهب التي يملكها الأفراد وهذه المواهب والمهارات تقلل من تكاليف الاستثمار في الأفراد الآخرين.¹

3.3 رأس المال الزبوني(رأس مال العلاقات):² هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، والغرض منه هو التحول من البحث عن المعلومة إلى امتلاك المعلومات، ذلك لأن الزبائن قابلين وجاهزين لتسلم الجديد بغية إشباع حاجاتهم.³

مما سبق يتضح أن المؤسسة لا تملك رأس المال البشري ورأس المال الزبوني، فرأس المال البشري يملكه الأفراد(معرفة العمل) ورأس المال الزبوني لا يملكه أحد مع أنه يمكن من رفع وجلب المنافع للمؤسسة، لذلك تصعب إدارة هذين النوعين، وتملك المؤسسة فقط رأس المال الهيكلية الذي تسهل إدارته لكن يقدم خدمة للزبائن بشكل أقل من النوعين الآخرين.⁴

إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة، فلا يمكن الفصل بين هذه الأنواع لأنها تعمل جميعها مع بعضها البعض، كما لا يمكن الاستثمار في أحد مكونات رأس المال الفكري دون المكونات الأخرى لأن التأثير بينهم ايجابي أو سلبي.⁵

ثانياً: الأساليب الإدارية

تعددت الأساليب الإدارية التي تهتم جميعها بكيفية الاستغلال الأمثل للرأس مال الفكري وكيفية المحافظة عليه، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب إدارة الاجتماعات والأساليب الإدارية عديدة ومتنوعة وهي كمعظم المهارات التي لا يمكن تعلمها إلا عن طريق ممارستها واستيعابها وتصنيفها حسب الظروف الخاصة لكل مؤسسة.

1. الإدارة بالأهداف: نعني بالهدف في الإدارة ذلك الشيء الذي يبتغى الفرد الوصول إليه في المستقبل سواء كان إنجاز عمل ما أو اتخاذ قرار ما، وقد عرف أحدهم الهدف بأنه "حلم ذو موعد لإنجازه".⁶

¹ - John Middleton, "Organizational Behavior", First published, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, P: 115.

² - باللغة الفرنسية "Client Capital" وباللغة الانجليزية "Customer Capital".

³ - John Middleton, "Organizational Behavior", Op.Cit, P: 116.

⁴ - Ronald J. Baker, "MIND OVER MATTER: WHY INTELLECTUAL CAPITAL IS THE CHIEF SOURCE OF WEALTH", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America, 2008, P: 104.

⁵ - John Middleton, "Organizational Behavior", Op.Cit., P: 116.

⁶ - محمد أمين شحادة ، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة" ، الطبعة الأولى، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 321.

فالأهداف هي نتائج نود الوصول إليها، وهي توضح وجهة تصرفنا وسلوكيات عملنا، هذا يعنى أن وجود أهداف العمل يجعل الفرد يتحرك نحو إنجازها والحصول على النتائج يشجع الفرد على المواصلة.

ينطلق مفهوم الإدارة بالأهداف من فرضية أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين، كما يتفق أسلوب الإدارة بالأهداف مع المنهج العلمي في إدارة الرأس مال الفكري من حيث تحديد أهداف معينة يسعى لتحقيقها من خلال فترة زمنية معينة. ليس هناك من يدعى أنه وضع أساس عملية " الإدارة بالأهداف " فكل فرد أو جماعة من المؤكد أنهما يمارسا أنشطتهما من أجل تحقيق هدف أو نتيجة نهائية، لكن هذا لا يمنع من وجود من كان له فضل إلقاء الضوء بتركيز حول موضوع الإدارة بالأهداف.¹

لقد ظهرت الإدارة بالأهداف في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان الاهتمام يخص تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، أي الأهداف المتعلقة بالوحدات والأقسام إلى أهداف متعلقة بالأفراد،² فيتم عملياً تحويل الأهداف على طول الهيكل التنظيمي (أي على كل المستويات)، فالأهداف العامة تترجم إلى أهداف خاصة بالأقسام والمصالح، التي بدورها تترجم إلى أهداف خاصة بالأفراد. وأهم من يرجع إليه الفضل في هذا الأسلوب هو بيتر دراكر (Druker; 1954)، وكانت فلسفته تقوم على فكرة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي وأهميتهما في وضع أهداف ونتائج محددة لكل نشاط في مؤسسة تمارس في إطارها فلسفته. وفي نفس الفترة تقريباً كانت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية تطبق فكرة مماثلة من خلال إعادة هيكلها التنظيمي ليقوم على فكرة لامركزية اتخاذ القرارات، ومن ثم وضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرارات.³

وفي عام 1957 قدم دوقلاس ماك جريجور (D.Mc.Grigor) مدخلاً جديداً لتقييم المرؤوسين وأدائهم يقوم على فلسفة دراكر أكد فيه على أهمية أن يقوم المرؤوسون بتحديد أهدافهم والتي تتم مراجعتها مع رؤسائهم، والتي إن تم الاتفاق عليها بصورة نهائية، يلتزم المرؤوسون بتحقيقها ويقوم على أساسها أداءهم وسلوكهم.⁴

¹ - سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، مرجع سابق، ص: 158.

² - Stephen BASTIAN, David DELENZO; Traduction: Valerie Lavoyer et Sébastien; "Management l'essentiel des concept et des pratique"; Edition Pearson Education; 4^{ème} édition; Paris; France; 2006; p: 94.

³ - سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص: 158.

⁴ - المرجع نفسه ، ص: 158.

ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات امتد استخدام الإدارة بالأهداف إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وأصبح بذلك هذا المدخل ممتداً من تقييم الأداء إلى تحفيز الأفراد والجماعات إلى التخطيط الاستراتيجي إلى نظام القيادة الإدارية.¹

هناك تعريفات كثيرة للإدارة بالأهداف بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة فنجد:

جون همبل (Humble)، وهو أكبر دعاة الإدارة بالأهداف في انجلترا، فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها: "نظام ديناميكي يربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة مع حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً".²

ويعرف أوديورن (Odiorne) الإدارة بالأهداف بأنها: "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات الأفراد".³

من خلال ما سبق نرى أن همبل يفترض وجود مشكلة طرفها الأول المؤسسة بأهدافها والطرف الثاني المدير بأهدافه الخاصة وأن الإدارة بالأهداف هي النظام الذي يجمع الطرفين بشكل ديناميكي، غير أن أوديورن ذهب إلى التركيز على إشراك كل من الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف معاً وتحديد المسؤولية في شكل نتائج وليس في شكل أنشطة، فتلک النتائج تستخدم كمقياس لتقييم أداء الأفراد.

وينظر ريدن (Redden) وهو أحد الكتاب البارزين في مجال الفعالية الإدارية إلى الإدارة بالأهداف على أنها: "تحديد مجالات الفعالية ومسؤولياتها ووضعها في صورة أهداف محددة زمنياً مربوطة رأسياً وأفقياً بالتخطيط المستقبلي".⁴

هذا التعريف مفيد من الناحية العملية، حيث يتم التركيز على الفاعلية والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها فاعلية المدير في شكل أهداف محددة زمنياً.

إن هذه التعريفات وإن اختلفت في صياغتها فهي تؤكد أهمية الإدارة بالأهداف، إذ هي عبارة عن تحديد الأهداف المستوحاة من الإستراتيجية العامة وترجمتها إلى أهداف خاصة بالأفراد وهذا طبعاً باشتراك كل من الرؤساء والمرؤوسين في تسطير أهداف كل فرد من أجل دمج أهداف الأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسة، وبالتالي تكون النتائج المتوقعة هي مقياس تحقيق هذه الأهداف.

1 - المرجع نفسه ، ص: 158.

2 - سيد الهواري، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، الطبعة الثالثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1988، ص: 04.

3 - المرجع نفسه ، ص: 05.

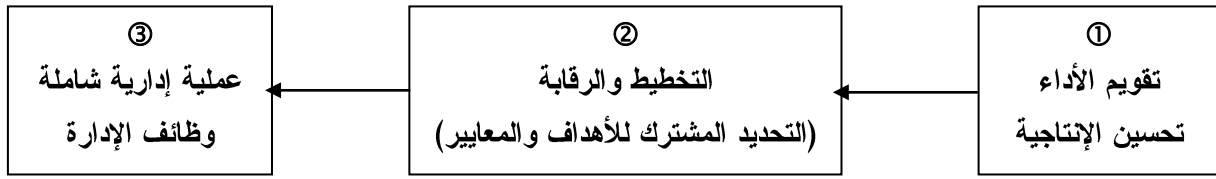
4 - علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 18.

وتختلف وجهات النظر حول الإدارة بالأهداف باختلاف خلفية الباحثين، ففي أمريكا ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها نظام للتحفيز الفردي والمشاركة في تقييم الأداء، أما في إنجلترا فينظر إليها على أنها نظام للتخطيط على مستوى المؤسسة كإستراتيجية إدارية، أما في كندا فإن الحكومة الفدرالية قد استخدمتها على أنها نظام للتقييم التقليدي بالنقطة (Merit-rating).¹

من هذا العرض يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليه من عدة زوايا، ويمكن استخدامه لتحقيق أغراض عدة من بينها إدارة الرأس مال الفكري.

ويمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا موضحة في الشكل.

ثلاث مراحل لتطور الإدارة بالأهداف



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 20.

هذه الزوايا تعبر في حد ذاتها عن التطور الذي مر به هذا الأسلوب خلال الثلاثين عاماً الماضية.

فالزاوية الأولى هي تقويم الأداء، حيث نشأت الإدارة بالأهداف لتساعد الإدارة في الوصول إلى تقويم واقعي موضوعي لأداء الأفراد يضمن لهم حصولهم على حقوقهم ويحقق النتائج في نفس الوقت، ومن ثم فإن الإدارة بالأهداف تعبر عن نظام لتقويم الأداء يستخدم معايير محددة لقياس الأداء، قوامها النتائج المتوقع من الأفراد تحقيقها، ولكي يؤدي هذا النظام مهمته بنجاح، يلجأ الرؤساء إلى إشراك المرؤوسين في تحديد النتائج المستهدفة والاتفاق على الطرق التي يمكن تحقيقها من خلالها، وقد أسفر إشراك الأفراد في تحديد الأهداف عن تحقيق نتائج أفضل.

ثم دخلت الإدارة بالأهداف طوراً جديداً، واتسع نطاقها فلم تعد مجرد نظام لتقويم الأداء، وإنما أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة، فهي عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج، والوقوف على مدى التقدم الذي يحدث تجاه الأهداف المحددة وقياس مساهمة كل من الطرفين في الوصول إلى النتائج المحصلة.

¹ - سيد الهواري، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، مرجع سابق، ص: 07.

أما الزاوية الثالثة فهي المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف، والتي تتجه فيه الآن بعد تراكم حصيلة من التجارب الكثيرة في سنوات التطبيق السابقة، هذا المفهوم هو أن الإدارة بالأهداف تعتبر عملية إدارية شاملة أو هي الإدارة كما يسميها البعض.¹

2. الإدارة بالتفويض: تناول الباحثون موضوع التفويض بالبحث والدراسة، وتعددت تعريفات التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه ووفقاً للعلم الذي يتناوله، فننظر نحن إليه من وجهة الإدارة.

فقد عرف التفويض على أنه: "أن تعهد إلى شخص أو مجموعة، ممن تثق به تحقيق الأهداف المطلوبة ومنحه السلطة اللازمة لغرض تمكينه من اتخاذ القرارات اللازمة".²

ولقد اشتق نادر أبو شيحة تعريف التفويض من تعريف الإدارة بأنها تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال الآخرين بتحفيظهم على تحقيق هذه النتائج.³

إذن فالتفويض هو عبارة عن عملية إعادة توزيع الأعمال بين المدير والمرؤوسين بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب المزيد من الخبرة والمهارة وكذلك يعطي للمدير الوقت والجهد المناسبين لممارسة المهارات الإدارية والقيادية الفعالة.

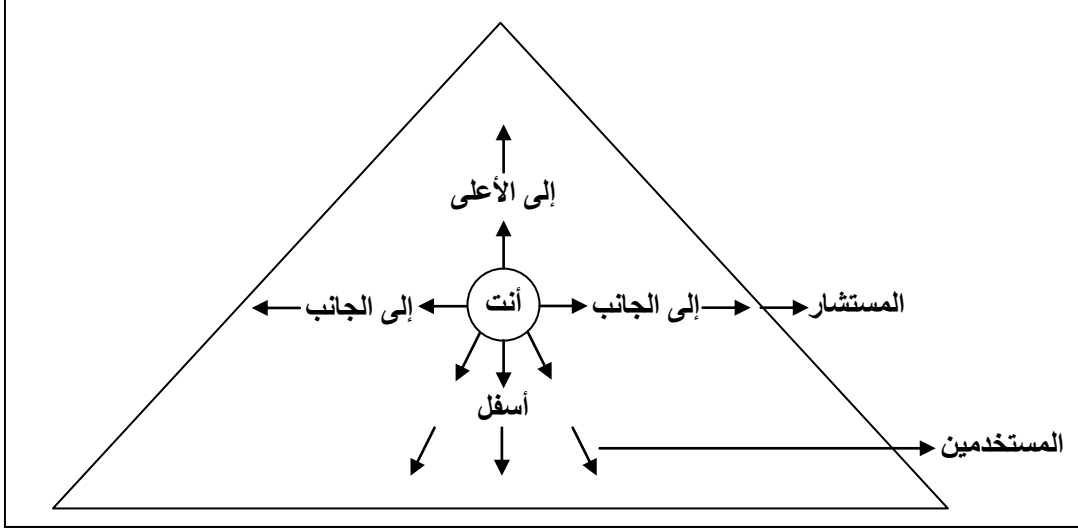
ويتضح من أن المحور الأساسي للتفويض إنما هو قرار من المدير بإعطاء جزء من سلطاته بما فيها سلطة اتخاذ القرار إلى أحد المرؤوسين في المستوى الأدنى في السلم الوظيفي (الإداري)، أو الجانبي إلى الزملاء والمستشارين أو الأفقي إلى المدير الأعلى مستوى في بعض الأحيان، والشكل يوضح اتجاهات التفويض للقيام بمهام وأعمال تدخل أصلاً في اختصاص المدير لمساعدته على إنجاز أهداف المؤسسة بأسهل الطرق، وعلى أن يتم ذلك تحت مراقبة ومتابعة وتوجيه المدير، ذلك لأن التفويض يتركز على السلطة دون المسؤولية، فالمسؤولية مسؤولية المدير عن نتائج هذه المهام.

¹ - علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 20/19.

² - **Pidier NOYE**, "délégation et responsabiliser", INSEP consulting édition, Paris, 2003, P: 22.

³ - نادر أحمد أبو شيحة، "إدارة الوقت"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص: 199.

اتجاهات التفويض



المصدر: Marc MANCINI, "Time Management", McGraw-Hill Companies, USA, 2003, P: 72.

وتعتبر الإدارة بالتفويض من الممارسات السليمة للإدارة، ليس فقط لحل مشكلة المدير، لكنها أيضاً جزء من برنامج تحفيز وصقل قدرات المرؤوسين للقيام بمهام أعلى فيما بعد، وإذا طبق التفويض تطبيقاً سليماً فإنه يحقق نتائج ايجابية كثيرة،¹ فإذا وعي المدير أهمية التفويض واكتسب المهارة في ذلك ومارسها عن رضي واقتناع، فإنه يكون قد وضع قدميه على الطريق الصحيح المؤدي إلى نتائج أفضل² في إدارة رأس المال الفكري.

3. إدارة الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات أحد النشاطات الإدارية المهمة داخل المؤسسات، فالاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، وأن إدارة الاجتماعات تعني تجنب الاجتماعات غير الضرورية وتحقيق فعالية الاجتماعات واتخاذ القرارات الصائبة، إذ أنه كثيراً ما تعقد الاجتماعات كتبرير لتأجيل تدابير معينة أو لتجنب تحمل المسؤولية.

وتستخدم كلمة اجتماع للدلالة على التقاء عدد معين من الأفراد في زمان ومكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد، وبذلك فالاجتماعات وسيلة وليست هدفاً بحد ذاتها،³ وتعريف أدق هي: "عبارة عن جمع الأعضاء الضروريين فقط الذين يستطيع كل عضو منهم

¹ - علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مرجع سابق، ص: 46/45.

² - عليوة السيد، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص: 46/45.

³ - ديفيد مارتن، ترجمة: ريماء علاء الدين، "فن إدارة الاجتماعات"، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، 2002، ص:

تقديم اقتراحات متعلقة بالمشكلة التي تلمس اهتمامهم وإيجاد الحلول الممكنة تبعاً لهدف الاجتماع المحدد سلفاً¹.

نلاحظ أن التعريف الأول ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي مجموعة من الأفراد، زمان محدد ومكان محدد، بينما نجد التعريف الثاني ركز على الأعضاء الضروريين الذين لهم علاقة بالمشكلة أو الموضوع المطروح.

ومما سبق نستخلص أن الاجتماع هو إحدى الوسائل الهامة لمناقشة موضوع معين في زمان ومكان محددين بطرحه بين الأعضاء الضروريين والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها، بهدف التوصل إلى قرار حكيم وصائب في ظل هدف الاجتماع المحدد مسبقاً. إذن الاجتماعات ليست أكثر من أداة من أدوات الإدارة، إذ يجب أن تستغل لتحقيق الأهداف وأن تدار بالطريقة الصحيحة إذا كانت ستحقق ما هو مرجو منها² والأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار عقد الاجتماع هي³:

- طرح القضايا التي تستجيب لضروريات الواقع.
- الإشراف على سير الاجتماع لتتخلله مناقشة حقيقية.
- ترتيب سير الاجتماع بحيث يتم اتخاذ القرارات بالتنسيق مع الأهداف والواجبات. وتتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، فوفقاً للصلاحيات التي تتمتع بها الاجتماعات، ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات لاتخاذ قرارات، ووفقاً للزمن هناك اجتماعات دورية تعقد في مواعيد محددة واجتماعات غير دورية.

ووفقاً للتنظيم والإجراءات المتبعة في الاجتماعات هناك اجتماعات تلتزم بها كاجتماعات الجمعيات العمومية للشركات المساهمة التي تحدد حق العضو في التصويت وعدد مرات الكلام والوقت المحدد للحديث وطريقة أخذ الأصوات، واجتماعات تتحرر من هذه النظم. ووفقاً للموقع ثمة اجتماعات تعقد داخل المؤسسة وأخرى خارجها.

ووفقاً للمستوى، هناك اجتماعات على مستوى عالي في الدولة كاجتماعات مجلس الوزراء واجتماعات على مستوى الدوائر والمؤسسات. ووفقاً للرسمية، هناك اجتماعات تعقد لبحث قضية معينة أو عدة قضايا تتعلق بسير العمل، واجتماعات غير رسمية تعقد في مناسبات اجتماعية مختلفة⁴.

¹ - ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر، عمان، 2005، ص: 225.

² - سام ديب، ليل سوسمان، "إدارة الاجتماعات"، 2007، <http://www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/meetings.htm>, (date de consultation: 25-09-2007).

³ - ديفيد مارتن، ترجمة: ريماء علاء الدين، "فن إدارة الاجتماعات"، مرجع سابق، ص: 12.

⁴ - نادر أحمد أبو شحمة، "إدارة الوقت"، مرجع سابق، ص: 161.

وعلى الرغم من هذه التقسيمات تأتي الاستجابة لأغراض البحث والدراسة تبني المعيار التالي:
اجتماع يدعى المدير إليه واجتماع يُدعى إليه، ففي الأول يعتبر المدير رئيساً له والثاني يعتبر المدير عضواً مشاركاً فيه.

ويتضح من الممارسات الفعلية أن هناك اجتماعات من كل نوع، وبالرغم من هذا التنوع إلا أن ثمة عناصر مشتركة بين هذه الاجتماعات كافة، حيث لا بد من وجود شخصين على الأقل من أجل عقد اجتماع وكذلك ضرورة وجود هدف أو غرض يعقد الاجتماع لأجله، وأن يعقد وفقاً لقواعد معينة وفي زمان ومكان محددين بغرض مناقشة نسبة الأهداف المحققة وتنمية قدرات ومهارات رأس المال الفكري.

ثالثاً: الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري.

يعد المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة، وبعد تعريف رأس المال الفكري والتعرف على مكوناته الأساسية، والتعرف على الأساليب الإدارية المتمثلة في أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب إدارة الاجتماعات، يكون من المفيد التطرق إلى مختلف خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري من أجل خلق وكسب ميزة تنافسية.

الخطوة الأولى: التعرف على الفئة التي تمثل رأس المال الفكري في المؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على مبدأ (قانون) باريتو "PARETO".¹

هذه القاعدة هي إحدى القواعد الأكثر مساعدة على تحديد رأس المال الفكري في المؤسسة، إذ أن بعض الأفراد في المؤسسة يساهمون بنسبة أكبر في تحقيق النتائج، بمعنى أن 20% من الأفراد يسمحون بتحقيق 80% من النتائج، لذا يجب تحديد هذه الفئة لما لها من مساهمة كبيرة في النتائج المحققة، أي أن 20% من أفراد المؤسسة يمثلون 80% من رأس المال الفكري لها.²

الخطوة الثانية: التعرف على أهداف المؤسسة، هذه الأهداف تكون مستوحاة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ثم تحويل هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة والممثلين في رأس المال الفكري الذي حددناه في الخطوة الأولى.

¹ - فيلريدو باريتو (1848-1923) **Vilfredo Pareto**: مهندس سكة حديد إيطالي، عالم اجتماع واقتصاد وسياسي، مكتشف قاعدة 80/20، حيث لاحظ في القرن 19 أن 20% من السكان الإيطاليين يمتلكون 80% من ثروة الأمة، ثم انتقل هذا المبدأ إلى الميادين الأخرى وأثبتت صحتها عملياً في كل النشاطات الاقتصادية وطبقاً لهذه القاعدة أن: 20% من النشاطات تفسر 80% من النتائج.

² - يصف "Bill Gates" هذه الظاهرة التاريخية الفريدة عندما يقول أن خروج 20% من العاملين الرئيسيين في مؤسسة (Microsoft) يعني أن المؤسسة ستواجه خطر الإفلاس.

ويتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة بالإفراد عن طريق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تحديد أهداف المؤسسة لفترة مستقبلية مهما كان طولها أو قصرها بواسطة الإدارة العليا، ويجب تحديد أهداف المؤسسة في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة، وقدرات المؤسسة من نقاط قوة وضعف، كما يجب على الإدارة أن تحدد معها طرق تحقيقها ومعايير قياسها.¹

يتم تحديد الأهداف عن طريق إشراك الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية والتي تكون عادةً ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.²

إن كيفية تسطير وتحديد الأهداف الخاصة بالأفراد في المؤسسات قد تم تحديدها قبل أكثر من ثلاثين عاماً من قبل إدوارد لوكي (Edward Locke) الذي اعتبر أن تحديد الأهداف الخاصة مثل أسلوب امتيازي ينمي الكفاءة لدى الأفراد العاملين، فحسب رأيه تعتبر الأهداف صعبة التحقيق، لكنها تكون مقبولة من طرف المرؤوسين وهذا ما يقود إلى نتائج أفضل كما يتم الاعتماد على التغذية العكسية في زيادة ورفع الفعالية، فالدراسات والأبحاث التي قام بها تؤكد هذه الأخيرة.³

الخطوة الثالثة: بعد تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد في المؤسسة يجب تفويض بعض الصلاحيات التي تساعد هؤلاء الأفراد في تحقيق أهدافهم وهذا عن طريق أسلوب الإدارة بالتفويض المشار إليه سابقاً باعتبار أن التفويض فن من فنون تنمية قدرات الأفراد وذلك من خلال:

- يعتبر التفويض طريقة جديّة لتدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات المهمة ويوفر لهم قسطاً كبيراً من القدرة على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية.
- زيادة اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم هم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.
- يحقق التفويض للمرؤوسين قدراً أكبر من الثقة بالنفس واحترام الذات ورفع الروح المعنوية لديهم.
- كما يجب التحديد الجيد لما يجب تفويضه،⁴ وذلك من خلال التعرف على المهام التي يقوم بها المرؤوس، ومدى إمكانية تفويض له هذه المهام وعندها تتضح المجالات والمهام التي يمكن تفويضها.
- فمن متطلبات التفويض الفعال أن تكون المهام المراد تفويضها محددة وواضحة، ووعي المدير بأهمية التفويض عملياً ومعنوياً.
- ثم بعد ذلك يجب تحديد الشخص المناسب للتفويض أي المزايا التي يجب أن تتوفر فيه، وذلك من خلال الإحاطة بواقع المرؤوسين ومعرفة اهتماماتهم ومهاراتهم وقدراتهم مع توفير التدريب

¹ - سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، مرجع سابق، ص: 159.

² - سنان الموسوي، "الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن، 2004، ص: 73.

³ - Stephen BASTIAN, David DELENZO; Traduction: Valerie Lavoyer et Sébastien; "Management l'essentiel des concept et des pratique"; OP-CIT; p: 95.

⁴ - IBID, p: 387.

المناسب لهم، كل هذه الأشياء تساعد المدير في التنبؤ بردود أفعالهم تجاه التفويض، وبالتالي يستطيع المدير أن يحدد الشخص الأكثر جدارة وملائمة لهذا العمل.

الخطوة الرابعة: بعد تحديد الأفراد والأهداف المنوطة بكل واحد منهم وتفويض الصلاحيات التي تساعد على إنجازها تأتي مرحلة التقييم للنتائج المحققة وهذا عن طريق أسلوب إدارة الاجتماعات المشار إليه سابقاً.

تعقد هذه الاجتماعات لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة، إذ تعتبر خزان علمي للمؤسسة يمكن أن يساهم في تكوين رأس مال فكري يضعها في مصاف المؤسسات المنافسة والبقاء لفترة أطول، من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات في محاولة بناء وتنمية وإدارة رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، ويعتبر العاملون في المؤسسة من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات، في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها رأس المال الفكري.

خاتمة:

كان ولا يزال وسيظل موضوع رأس المال الفكري من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحاً بالنسبة للمخططين الإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المؤسسات، بل يمكن القول بأن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحدياً، سواء من حيث الإعداد أو التأهيل أو الاستثمار. ويمثل رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في نشاطات المؤسسات ، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

ويعتبر هذا الموضوع حديثاً نسبياً في الفكر الإداري حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينات من القرن الماضي والمتتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد أن نتائجه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف. فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل للطاقات.

ولقد خالصنا من هذه الدراسة أن قضية إدارة رأس المال الفكري تظل من بين القضايا التي تستحق مواصلة البحث، حيث إن نتائجها سوف تكون الأساس لرسم أي دراسة في هذا المجال، وبخاصة ما يتعلق منها بإيجاد القواعد للتعامل مع هذا الرأس مال الحقيقي.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن:

- رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المؤسسة، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر بصوره خاصة عن الأصول المعرفية (الأصول غير المادية)، ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائن.
- للمحافظة على رأس المال الفكري يكون بقيام إدارة المؤسسة بالاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد.
- إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة التي هي فكرية وليست عادية، ولذلك يصعب إدارتها وهذا ما استدعى استعمال الأساليب الإدارية.
- تعتبر القدرات الذهنية والبدنية والمهارات والقيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري.
- نجاح المنظمات مرهون حالياً بما تمتلكه من قدرات معرفية تتعلق بالتنسيق بين المهارات الإنتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد وذلك بعد تحديد الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري وذلك بالتشاور بين الرئيس والمرووس في وضع هذه الأهداف ووضع مقاييس محددة لقياس مدى تحقيقها.
- تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الإدارية ورفع الروح المعنوية من خلال نظام اللامركزي الإداري.
- تشجيع مديري الإدارات لاصطحاب معاونيهم في اجتماعات الرؤساء.
- تشجيع المدراء على الإشادة بالأكفاء من معاونيهم وتشجيع وإظهار الأفكار والآراء القيمة.
- اعتماد أنظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الأداء وعن مواطن الإبداع والمعرفة لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية أو رفع التقارير أو المشورة.

قائمة المراجع:

- أبو شريحة نادر أحمد ، "إدارة الوقت"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
- ديب سام ، سوسمان ليل ، "إدارة الاجتماعات"، 2007، <http://www.ishraf.gotevot.edu.sa>
- السيد عليوة ، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، 2003.
- شحادة محمد أمين ، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، الطبعة الأولى، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، 2006.
- عبد الوهاب علي محمد ، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، القاهرة.
- عليان ربحي مصطفى ، "إدارة الوقت: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر، عمان، 2005.
- مارتن ديفيد ، ترجمة: علاء الدين ريما ، "فن إدارة الاجتماعات"، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، 2002.
- المصري سعيد محمد ، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- الهواري سيد ، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، الطبعة الثالثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1988.
- **BAKER Ronald J.**, "MIND OVER MATTER: WHY INTELLECTUAL CAPITAL IS THE CHIEF SOURCE OF WEALTH", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America, 2008.
- **BASTIAN Stephen, DELENZO David; Traduction: Valerie Lavoyer et Sébastien;** "Management l'essentiel des concept et des pratique"; Edition Pearson Education; 4^{ème} édition; Paris; France; 2006.
- **COLLINGS David G. and WOOD Geoffrey**, "Human Resource Management: A critical approach", First published, Routledge, New York, USA, 2009.
- **HAMEL Gary & HEENE Airne**, "Competence-Based Competition", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 1994, .
- **HOPE Jeremy and FRASER Robin**, "Revolution in planning", CFO Magazine, Corporate strategic planning suffers from inefficiencies, PR Newswire, August 1999.
- **MANCINI Marc**, "Time Management", McGraw-Hill Companies, USA, 2003.
- **MIDDLETON John**, "Organizational Behavior", First published, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.
- **SHIBA Webster**, "ninth new collegiate dictionary", Merriam Webster's inc publishers, Springfield, Massachusetts, U. S. A, 1991.
- **STEWART Thomas A.**, "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Bantam Books, New York, 1997.
- **STEWART Thomas A.**, "Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations", Doubleday, 1999.
- **STREDWICK John**, "An Introduction to Human Resource Management", Second Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2005.