

المداخلة تحت عنوان: دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين -

أ. سليمة طبائبية
أستاذة مشاركة أ
جامعة 08 ماي 1945 قالمة - الجزائر -

د. علي محمد ثجيل
أستاذ مشارك
جامعة بغداد

ملخص:

يطرح الاقتصاد المبني على المعرفة جملة من الرهانات حول إمكانية مواجهة التطورات في ظل التنافس العالمي، خاصة أن اعتماد المؤسسات على الطرق العادية لأداء نشاطها لم يعد قادرا على الصمود أمام هاته التحديات، فمهما كانت إمكاناتها معتبرة لا يمكنها المحافظة على موقعها التنافسي من خلال الميزة النسبية واقتصاديات الحجم، نتيجة لزيادة الوعي العالمي بأهمية وقيمة الموارد اللامادية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة يحتاج إلى تسيير وفق منظور استراتيجي، فالتسيير الفعال للرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيا لنجاعة وفعالية المؤسسات، مما يتطلب منها تحسين استثمارها في موجوداتها المعرفية وجذب الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الريادة في مجال عملها.

مقدمة :

عرف القرن الواحد والعشرون تغيرات جذرية وعميقة طرحت العديد من التحديات والفرص أمام منظمات الأعمال، حيث كانت هذه الأخيرة قديما ترى في الموارد البشرية تكلفة ثانية، توصف كأصل قابل للاستهلاك، لكن اليوم إذا تم الحديث عن إضافة قيمة فإنه ينظر للمورد البشري على أنه استثمار يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة.

لقد زاد إدراك المنظمات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وتخطي النظرة التقليدية القائمة على اعتبارها عنصرا من عناصر الإنتاج، إلى اعتبارها أصلا من أصول المنظمة وزنه النسبي وأهميته الخاصة، وهو ما دعاها إلى تبني وجهة نظر خاصة تجاهها.

لم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها لكي تزيد من قدرتها التنافسية والمحافظة عليها، حيث كان بدء الاهتمام منذ تسعينات القرن الماضي بإدارة الموارد البشرية، اعترافا بقيمة العامل البشري (تفكير - إبداع-...). وما زاد من تثبيت هذه الحقيقة ما أظهرته الصناعة الغربية واليابانية منها من تميز وذلك باستثمارها لطاقت العامل الياباني ومعارفه. إن كل هذا يبين أن المعرفة

هي الأصل الأحدث لعوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة، وكمصدر أساسي للميزة التنافسية للمؤسسة، فالاقتصاد التقليدي قام أساسا على افتراض عوامل الإنتاج: الأرض- عمل- رأس المال، فهي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة، أما الوقت الراهن، فإنه أعطى أولوية خاصة للمعرفة على عوامل الإنتاج الأخرى فهي العامل الأكثر أهمية والأصل أكثر قيمة، وهي النوع الحديث لرأس المال القائم على الأفكار والخبرات، المهارات والممارسات الأفضل إنه "رأس المال الفكري".

انطلاقا من هذه الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير فإن آلياته وطرق تكوينه اختلفت، وقد حاولت العديد من النظريات وعلى مر الزمن تفسير هذا الموضوع، وبقدر ما تكشف هذه التطورات عن التأثيرات الواسعة والعميقة في الإدارة والمنظمات فإنها تكشف عن الاتجاه نحو الاهتمام بالأصول غير الملموسة على حساب نظيرتها المادية.

ومن خلال ما سبق وجب علينا الإجابة عن التساؤل التالي:

كيف يساهم التسيير الاستراتيجي في لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل حاولنا تقسيم ورقتنا البحثية إلى العناصر التالية:

- 1- أهمية الموارد والكفاءات في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 2- ماهية رأس المال الفكري.
- 3- التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري.
- 4- أهمية رأس المال الفكري في تطوير التنافسية.
- 5- أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في الشركة الجزائرية للتأمين.

1- أهمية الموارد والكفاءات في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

إن محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من الشركات أعطى العديد من المقاربات والتحليل في كفاءات الحصول عليها وبنائها واستمراريتها في ظل بيئة تنافسية.

1 1- فرضيات المقاربة:

يبني التحليل الكلاسيكي على فرضيات التحليل الصناعي أين مصدر الميزة التنافسية يرتبط بتحليل وتحديد قواعد المنافسة، وعوامل النجاح الأساسية التي عليها تشكل الميزة وتخصص الموارد والقدرات لذلك، وبالتمكن من احتلال مكانة وموقع جيد في الصناعة يسمح لها بمواجهة ظروف البيئة الخارجية، كما أن هذا التحليل يفترض التماثل في الموارد الإستراتيجية للمؤسسات النشطة في صناعة معينة، بالإضافة إلى كون الموارد المتاحة متحركة ومتنقلة أي عدم وجود تباين في الموارد المستعملة.

ولكن من الخطأ افتراض بأن تحليل الصناعة وتحديد الموقع الجيد هو محدد حقيقي لنجاح المؤسسة، فهناك أمثلة عن شركات نجحت بالرغم من أن القوى لم تكن في صالحها، فالإجابة تقع بالتأكيد في أن هذه المؤسسات اعتبرت أن نجاحها الاستراتيجي مرتبط أكثر باستغلالها لمواردها وقدراتها الداخلية التي يمكن أن تحطم التوازن الموجود بحيث أن رفض قواعد المنافسة الموجودة يمكن أن يسمح بتشكيل ميزة تنافسية تركز على الخصوصية الإستراتيجية الذاتية⁽¹⁾، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية.

إن هذه المقاربة تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي، فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه. فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص الموجودة جيد وهم، ولكن لا تجيبنا عن السؤال الاستراتيجي: لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط ولها مستويات أداء مختلفة؟.

انطلاقا من هذه المقاربة الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة، وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد التي تستعملها المؤسسة بدل من هيكل السوق وخصائص الصناعة.

إذا مقارنة الموارد تحتوي على رسالة واضحة للتحليل الاستراتيجي مفادها أن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية وغير مادية، تسمح بتطوير كفاءات أساسية ومتميزة، ضرورية لبناء ميزات تنافسية للمؤسسة ومنه تحقيق ربحيتها⁽²⁾. ويمكن أخذ الأسس الخمسة التالية لهذه المقاربة⁽³⁾:

- ✓ أداء المؤسسة يتحدد أو يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق.
 - ✓ المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد وكفاءات.
 - ✓ تشكيل الموارد يتطلب وقت.
 - ✓ بعض الأصول الملموسة قابلة للمتاجرة (الشهرة، المعارف الضمنية).
 - ✓ نظرة ديناميكية ومتناسقة للموارد غير المادية يجب أن تطور وتدعم داخل المؤسسة.
- 1 2 - تحديد الموارد والقدرات الإستراتيجية:**

تشمل الموارد كل الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة، وتمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجيتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

كما أنه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة: تتضمن المواد الأولية، تجهيزات الإنتاج، الموارد المالية. وموارد غير ملموسة تضم كل من: اسم الماركة والسمعة، براءات الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية.

من وجهة نظر هذه المقاربة لا تعتبر الموارد ذات قيمة، إذا لا تسمح للمؤسسة بإنجاز أعمالها بكفاءة عالية وتكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية، وذلك من خلال توفيرها للظروف المناسبة لنشوء الكفاءة المتميزة

للمؤسسة، إذا كل مورد ليس إستراتيجي، ومنه الصعوبة تكمن في وضع معايير تسمح بتحديد الخاصية الإستراتيجية للموارد، وبعض قدراتها على خلق فرص جديدة.

ومنه من الضروري التمييز بين فكرة الموارد من فكرة القدرات، فحسب Grant الموارد هي كمدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية بينما القدرة هي كفاءة مزج هذه الموارد لانجاز بعض الأنشطة⁽⁴⁾.

إن التفريق بين الموارد والقدرات يعد أمراً هاماً لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المميزة أو الكفاءات المحورية، والتي هي عبارة عن مجموعة المهارات الخاصة والأصول الملموسة وغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس، تعتبر بمثابة قوة متفردة تهيئ للمؤسسة فرصة إنجاز وتحقيق الفعالية والجودة وعمليات التجديد أو الاستجابة للعميل وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على مزايا تنافسية⁽⁵⁾.

إذن القضية الإستراتيجية هنا هي في تعريف وتحديد الموارد الإستراتيجية وكيفية تسييرها بفعالية، وتحديد هذه الموارد والكفاءات هو بالإجابة عن السؤال ما الشيء الذي يميزنا عن باقي المنافسين؟، ولما ذا منافسون لا يقومون بما نقوم به نحن؟. ولهذا يمكن وضع المعايير التالية التي تسمح بتمييز الموارد الإستراتيجية عن غيرها من الموارد في المؤسسة⁽⁶⁾:

- ✓ لها قيمة، بحيث أنها ممكنة الاستعمال من طرف المؤسسة للتعامل مع الفرص والتحديات في المحيط، أي تسمح باستغلال عوامل النجاح الأساسية.
- ✓ ندرتها، بحيث تكون غير متاحة لجميع المؤسسات والمنافسين، أو أن خلقها صعب جداً.
- ✓ عدم قابليتها للتقليد، أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، كالأصول الخاصة والكفاءات المتراكمة.
- ✓ طول العمر، لها خاصية الدوام، تسمح للمؤسسة باستثمارات إستراتيجية.
- ✓ العتامة وعدم الشفافية، أن تكون ضمنية، وأن يصعب تعلمها وتحديدتها من طرف المنافسين، وأن تكون معقدة وناتجة عن عدة عوامل.
- ✓ ملكيتها، أن تكون محمية بحواجز قانونية وتنظيمية.
- ✓ عدم إمكانية استبدالها بموارد أخرى مماثلة في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

2 ماهية الرأس المال الفكري:

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، إن إدراك تلك المفاهيم أصبح ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ضمن هذا الإطار لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في

مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف ب الرأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات، التعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

2-1- مفهوم رأس المال الفكري:

تمتد فكرة رأس المال الفكري إلى الكلاسيك وتحديدًا في نظرية (قيمة / عمل)، لكن الاهتمام بدأ بوضوح في القرن العشرين حيث يعد **Ralph Stayer** مدير شركة Johnson ville للأطعمة أول من أطلق مصطلح رأس المال الفكري سنة 1990، خاصة في قوله: " أن الموارد الطبيعية كانت تمثل أهم موجودات المنظمات، لكن بعد ذلك أصبح رأس المال ممثلًا في النقد والموجودات الثابتة، أما الوقت الراهن حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم وأعلى موجودات منظمات الأعمال" (7).

يشير رأس المال الفكري إلى تلك المعرفة التي تخص الفرد، والتي في الإمكان تحويلها إلى قيمة مضافة، ويمثل مجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، فكل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته (8).

ويتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، مما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به (9)، وبالتالي ل يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "ستيوارت" على قيمة معرفة العاملين، مهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي (10) :

✓ **المعرفة المتميزة:** بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة.

✓ **المعرفة الإستراتيجية:** أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنًا مقابل

الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

لقد تزايد الاهتمام بالرأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والمسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة، ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكل ما يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأصول الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسة، كالربحية وتقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة.

يتضح مما سبق أن رأس المال الفكري يتميز بتقديرات منفردة تقوم على إنتاج الأفكار الجديدة

والأساليب المتطورة التي تميز المؤسسة عن غيرها، ولقد أدى تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالرأس المال الفكري، فيمكن تحديد بعض المجموعات وفقًا لوجهات نظر مستخدميها (11) :

- **المعرفة والتعليم:** يهتم الأفراد بدرجة أساسية بخلق المعرفة والوسائل، والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير.
- **إدارة المعرفة:** يهتم الأفراد بتحديد البيانات وتحويلها إلى بيانات مفيدة وذات استخدامات فعالة، وبالتالي إدارة المعرفة تعتبر مدخل لإنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل.
- **إدارة الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتثبيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
- **سوق رأس المال:** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.
- **المساهمون:** ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل للرأس المال الفكري المتاح، وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.
- **مسيرو المؤسسة:** هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره وزيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

2-2- مكونات رأس المال الفكري:

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح، كما يمكن تشبيه عناصر الرأس مال الفكري بمجموعة مترابطة ومجموعة من المعارف بحيث ينظر لكل طرف إلى جانب المعرفة التي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية، الفكرية والهيكلية، يتكون من عدة مكونات غير ملموسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **رأس المال البشري:** يمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويشتملونها في مجال عملهم، حيث يرى شولتر " أن الاستثمار في البشر حقق معدلات نمو في المجتمعات الغربية أعلى مما حققه الاستثمار المادي " ⁽¹²⁾، حيث ترجع أهمية هذا الاستثمار عامة إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، والتي تتحول من مهارات يدوية إلى مهارات فكرية.
- **المعرفة من الأصول الفكرية:** لا تشبه الأصول المادية التي تخضع لقانون تناقص العوائد، عكس ذلك المعرفة فهي تخضع لقانون تزايد العوائد، فالمعارف والأفكار عادة ما ترتبط بالأفراد مما لا يمكن فصله

عنهم، فإذا كانت صريحة منها، ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المنظمة فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة هي ما يبقى من علاقات وسلوكيات وقيم وعقول الأفراد التي تضل تعمل لصالح المنظمة، ما دام الأفراد يعملون فيها، وتخرج منها وربما لغير صالحها، إذا ما خرج الأفراد منها⁽¹³⁾، وهو ما يسمى في الأدبيات الاقتصادية ظاهرة فقدان ذاكرة المنظمة.

• **رأس المال الاجتماعي " العلاقات "**: يعد هذا الأخير مكون أساسي خاصة لتطوير رأس المال الفكري، من خلال تقديم التواصل البيئي وتبادل المعلومات التي تحدث عن طريق العلاقات، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها⁽¹⁴⁾، كما يمكن أن تكون هناك أساليب فعالة لنقل المعرفة ومن ثمة زيادة الطاقة الفكرية للمنظمة.

• **الملكية الفكرية**: حيث تمثل براءات الاختراعات وحقوق الطبع والعلامات التجارية، والملكية الفكرية تعتبر غير متاحة للاستخدام العام فهي مقتصرة على المؤسسة وغير مجانية، لهذا فإن أخطر ما تواجه المؤسسات هو تحول معرفتها إلى النطاق العام بشكل يفقدها ميزة الاستخدام الحصري من قبل المؤسسة. فمن السهل حماية ملكية الأشياء من معدات وموارد طبيعية، لكن الأمر أكثر تعقيدا عندما يتعلق بحماية ملكية الأفكار⁽¹⁵⁾.

3 التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري:

يجب النظر إلى الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك كون القادة الإداريون للمنظمات يقفون أمام تحديات تركز أساسا في الفهم الجيد للأصول الفكرية غير ملموسة ومقدرتهم على توجيهها وإدارتها بنجاح.

ولكي تتم الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري فإنه لا بد من إدارة الأصول الفكرية بفعالية، وإدراك اختلاف وتباين قيمة هذه الأصول بالنسبة للمؤسسة، لذلك يتطلب تسييرها الاستراتيجي أولا إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فبعضها يحتاج إلى تنمية والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج إلى توقف الاستثمار فيها، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

من هذا المنطلق فإن إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة وتسيير فعال لرأس المال الفكري، 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 العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات⁽¹⁶⁾.

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 يتفق كثير من الباحثين أمثال " "Endres ;1997"، "Quinn ;1996"، "Yogesh;1998" "Kelley;1998"، على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في (17):

✓ **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:** يشمل 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 بالزيائن:** ويهتم بتوثيق متطلبات الزيائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزيون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزيائن القدماء.

3-1- تسيير الإمكانيات المتاحة للأفراد:

إن مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة، وبالتالي تدعو الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة ويعرف تسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدفع إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب (18):

✓ أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية.

✓ عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعدتهم على استخدامها وتمييزها.

✓ تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاههم وولائهم.

✓ تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فاهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة.

إن مفهوم الإمكانيات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة

لديهم والتي يمكن توظيفها وتمييزها لتحقيق منافع مستقبلية، مما تستدعي ضرورة الاعتراف برأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في تحقيق الربحية وتحسين الميزة التنافسية.

كل ذلك يفرض على المؤسسة تعلم كيفية تسيير وتنمية تلك الأصول، واستخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية من خلال تسيير محفظة الأصول الفكرية ومع زيادة مستويات التعليم وتطوير مهارات الأفراد وارتفاع مستواهم المعيشي، أصبح توظيف الاستعدادات المستقبلية للأفراد أمرا مهما ومتزايدا، إذ لم يعد تسيير الموارد البشرية يعكس الظروف التنافسية المتغيرة.

كما أن الشريك المعرفي ممثلا في الكفاءات البشرية أصبح من غير الممكن أن يعامل كالمعدات أو الآلات المملوكة للمؤسسة والتي يتم تحريكها حسب قرارات الإدارة، وبالتالي دعت الحاجة لتناول رأس المال الفكري كمفهوم جديد يتناسب مع تغيرات البيئة التنافسية، إن التحول من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يتطلب تسيير الإمكانيات المستقبلية للكفاءات البشرية والتي يعد التعلم والمعرفة مصدرها الأساسي.

إن الأهمية المتزايدة للمهارات، القدرات والكفاءات والمعرفة المتخصصة مازالت تساهم في زيادة ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية، بينما يتوقف الولاء التنظيمي على قدرة المؤسسة على خلق الفرص المناسبة لتنمية واستخدام استعدادات وقدرات الفرد المحتملة، بالنظر إلى أن تحفيز الأفراد ماديا، وتحقيق الشعور بالراحة في العمل معنويا لم يعد كافيا لاستقرارهم ما لم تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية.

وإن كانت درجة كفاءة المؤسسات مازالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع⁽¹⁹⁾، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في رأس المال الفكري، في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد.

3-2- عملية إدارة رأس المال الفكري:

إن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية⁽²⁰⁾:

- **الخطوة الأولى:** تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدا ومردود أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.
- **الخطوة الثانية:** مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

• **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

• **الخطوة الرابعة:** تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين⁽²¹⁾:

✓ **الأولى:** إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

✓ **الثانية:** إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم هم بسبب ذلك أكثر قدرة من أي جهة أخرى على كونهم مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم بالمعرفي حسب رأي بيتر رايلو.

4 أهمية الرأس المال الفكري في تطوير تنافسية المؤسسة:

إن القانون والنظرية الاقتصادية يقولان أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأصول، ويقول واقع عصر المعلومات إنها في حقيقة الأمر خلية من الأفكار، ولذلك تعبير أثاره وانعكاساته على الكيفية التي تقام بها المؤسسات وتشتغل، وأيضاً على الكيفية التي تنافس بها، أين ضلت فرصة تجميع واستغلال الأصول المادية هي التي تحدد الميزة التنافسية، أما الآن فلم تعد الأصول المادية تفسر ما هي المؤسسة، وأين توجد حدودها، العولمة تجعل من المستبعد بصورة متزايدة أين تسيطر أي مؤسسة بمفردها على العروض من أي مورد طبيعي أو منتج أساسي. وقد تحتاج المؤسسات المعرفة البحتة إلى قدر قليل من الأصول المادية، تلك المؤسسات تشكل نسبة متنامية من فرص العمل والنجاح.

4-1- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

لقد أدركت المؤسسات صاحبة التفكير التقدمي في الصناعة أن مستقبل المنافسة يكمن في الأفكار، بإضافة قيمة من خلال منتجات كثيفة المعرفة ممتدة على رأسمالها من العملاء، لقد بدأت المؤسسات تربط نفسها بأفكارها بدرجة أكبر من أصولها.

إن المعرفة هي سبب وجود المؤسسات و لا يمكن أن تأتي ميزة تنافسية من العمل غير الماهر، لأن أي شخص يمكن أن يؤذيه، فمصادر الميزة التنافسية التي تأتي من الرأسمال والموارد والأسواق والمنتجات اندثرت بدرجة كبيرة، ويرى **David Teece** عميد كلية هاس للأعمال بكاليفورنيا " إن جوهر المؤسسة في الاقتصاد الجديد هو قدرتها على خلق ونقل وتجميع ودمج وحماية واستغلال الأصول المعرفية" ⁽²²⁾.

حسب آرثر ديتور ومارك كلير اللذان يبينان كيف تخلق المعرفة القيمة، وحسبهما يتم ذلك في صورة ملكية فكرية أو من خلال عمل معرفي، وتخلق عوامل مختلفة قيمة لكل إستراتيجية (22) المنتجات المعرفية، إستراتيجية تكنولوجية، تستطيع خلق قيمة من خلال خواص، تحسينات، طرح سلعة وخدمات جديدة أو زيادة العوائد.

✓ الملكية الفكرية: إستراتيجية قانونية.تستطيع خلق القيمة من خلال الترخيص، الاستغلال التجاري،أو تحديد الموقع.

✓ العمل المعرفي: إستراتيجية ترابطية.تستطيع خلق القيمة بواسطة التعلم التحويلي،تعلم الصيانة،خفض تكاليف المعاملات إيجاد تغذية مرتدة ايجابية أو إنتاج آثار شبكية.

و يذهب الكاتبان إلى أن كل استثمار في المعرفة يجب أن يكون أحد هذه الأنواع و أن ينتج واحد أو أكثر من هذه المزايا والمنافع.وبهذا فإن إستراتيجية العمل المعرفي مصممة بهدف خفض تكاليف المعاملات الداخلية.وتحقيق تأثيرات شبكية علائقية و زيادة العوائد (23) .

تعتبر الموارد المتصلة بالمعرفة مصدرا هاما للتميز لأنها معقدة اجتماعيا و يصعب ملاحظتها أو

قياسها وفي غاية الأهمية بالنسبة لتجديد المعرفة التنظيمية و موارد المؤسسة و من بين الموارد المتصلة بالمعرفة و الرأسمال الفكري للمؤسسة نجد السمعة.لما كانت المعرفة في هذه الحالة(أي المعرفة الخاصة بالسمعة و الشهرة و العلامة) تصنع في أذهان المستهلكين و تبقى فيها فإنه يصعب جدا ملاحظتها وتغييرها و تكرارها،و من هنا فهي تشكل مصادر هامة للميزة التنافسية،ويعود تنامي أهمية الموارد المتصلة بالسمعة في تفسير نجاح المنشأة إلى سببين:

✓ زيادة القيمة التي يوليها الزبائن للخصائص غير المرتبطة بالسلعة(كالصورة)،

✓ أهمية صورة الشركة و السمعة و ما تحمله من رسائل وإشارات إلى مختلف الجماعات التي لها المصلحة(المستثمرون، نقابات العمال، الجماهير...) (24) .

هناك خصائص لرأس المال الفكري تكسبانه قدرة غير عادية على إضافة القيمة:

✓ أنه مثلما تستطيع المعرفة تحل محل المادة في المنتجات تستطيع الشركات التي تستخدم الأصول المعرفية ببراعة أن تلغى نفقة وعبئ الاحتفاظ بالأصول المادية أو تعظم عائد تلك الأصول، بالتالي تقليص الاستثمارات في هذه الأصول المادية ومنه تقليص الالتزامات والتخصيص للموارد والأصول، بالإضافة إلى التوجه نحو شرائها من الخارج، وبذلك تكون لها مرونة إستراتيجية أكبر للتعامل مع التحولات المنافسة.

✓ غالبا ما تقوم المؤسسات التي تنتج وتبيع السلع إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءات الاختراع، وبالتالي فإنها تحقق أرباح عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات التي تحقق الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري تحضى منتجاتها بجودة عالية وأفضلية وجاذبية أكثر للمستهلكين بالمقارنة مع منافسيها، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تحصل على قيمة من رأس مالها

الفكري سواء في شكل: إيرادات كبيرة ناجمة عن تسويق وبيع منتجاتها، ومركز استراتيجي تنافسي (سمعة جيدة، شهرة عالية، ولاء العملاء لها،.....).

✓ تحقق المؤسسات الخدمية أرباحا نتيجة بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، وتتمثل قيمته في ما تجنيه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء.

إن الفعالية المالية للأصول الفكرية صارت أكثر أهمية من أي نوع من الأصول الأخرى: يقول باروخ ليف أستاذ المحاسبة بجامعة نيويورك " إن القدرة على اكتساب قيمة الأصول المادية والمالية فعالية مالية محدودة وتزداد محدوديتها بصورة متواصلة، أما القدرة على اكتساب الرأسمال المعرفي فعالية مالية، فهي غير محدودة وتزداد عدم محدوديتها يوما بعد يوم، فالطائرة تستطيع أن تطير على خط جوي واحد فقط، بينما لا يقيد نظام الحجز سوى عدد سكان العالم".

كما يؤكد **Morscolle** : " إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر لأن الرأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

يولد الاستثمار في الرأس المال الفكري المزيد من الاستثمارات التكميلية بصورة شبكة دائمة، وينتج عن ذلك دائرة مغذية للذات من الاستثمار وخلق القيمة. فكل دولار تستثمره في الكمبيوتر تستثمر 9 دولارات أخرى في أصول معنوية أخرى مثل الإدارة، البحوث والتطوير، التدريب، فالتكنولوجيات المعلومات أطلقت سلسلة من المكاسب والمنافع الاقتصادية ويرجع ذلك إلى أهمية المعلومات كعامل إنتاج، وحين تكون هناك كفاءة في استخدامها يصبح بالإمكان تطبيق الابتكار في كل مكان، وهو ما يتطلب استثمارات في رأس المال البشري ومن هنا تصبح القوة العاملة أكثر مهارة وتكتسب القدرة على تطبيق ما لديها من مهارات بطرق وأساليب غير مخطط لها، وهو ما سوف يزيد العوائد المكتسبة من نظامها المعلوماتي. كما تتطلب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتحويلها فعلا إلى شركات مصرفية بخلق أشكال تنظيمية جديدة بمعنى آخر إحداث دورة من الابتكار التنظيمي، وهكذا يصب الابتكار الفني في الابتكار الاجتماعي والذي يصب بدوره في مزيد من الابتكار الفني، فتزداد بذلك قيمة الأصول المعرفية في صورة حلزون فعال.

4-2- أهمية رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية مستدامة:

عادة تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل إلى تناقص العوائد المرتبطة بها، إن الاستمرارية للميزة التنافسية مرتبط بصعوبة التقليد والإلغاء للميزة من طرف المتنافسين، فالميزة التنافسية المستدامة هي التي تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، والمنافسون الذي يسعون لمحاكاة الميزة التنافسية للمؤسسة يسعون إلى تقليد الموارد والكفاءات الأساسية المتميزة لهذه المؤسسة فكلما استطاع المنافسون التعرف على هذه الكفاءات المميزة التي تبنى عليها الميزة التنافسية كلما أمكنهم تقليدها ومنه فإن استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة مرتبطة بصعوبة التقليد، والتي يجب أن تبينها المؤسسة بوضع حواجز للتقليد وهي عوامل تجعل من الصعوبة بالنسبة

للمنافسين أن يستنسخ الكفاءات المميزة للمؤسسة وكلما ارتفعت هذه الحواجز كلما ترسخت المزايا التنافسية، ومن هنا فإن الرأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة، يشكل أهم الأصول التي تنشأ حواجز للتقليد، فالمعرفة التي تتجسد في قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تتركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات وتجري إدارتها داخل المؤسسة، كما أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة وهي بذلك تكون موارد تتصف بالغموض والعتامة، صعوبة التقليد والإحلال وقد تكون نادرة ومحمية قانونيا (ملكية فكرية) (25) .

5 أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في الشركة الجزائرية للتأمين:

بعد أن تعرضنا للجانب النظري لموضوع الدراسة يأتي الجانب الميداني الذي يدعّمه بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي لذلك فقد جاء هذا المحور ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الباحث في جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها ويمكن تحديدها بدءا بمجال الدراسة إلى نوع العينة المختارة ثم تحديد المنهج المتبع وأخيرا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية .

5 1 تقديم الشركة الجزائرية للتأمين:

نظرا لمحدودية الإمكانيات ولطبيعة الموضوع أختيرت الشركة الجزائرية للتأمين لتكون مجال للدراسة، وتعد من أقدم وأكبر الشركات الجزائرية العاملة في مجال للتأمين سواء تعلق الأمر بنشأتها أو بالمراحل التي مرت بها، إضافة إلى الوظائف والمهام الموكلة لها من خلال نشاطها التأميني والمالي على حد السواء، وتقع في 05 حي ارستو غفارا الجزائر وسط.

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين من أولى مؤسسات التأمين في الجزائر، أنشأت بموجب القانون 198/63 المؤرخ في 12 ديسمبر 1963، وبدأت ممارسة نشاطها الفعلي على شكل شركة مختلطة مصرية جزائرية في سنة 1964.

ثم خضعت للتخصص إنطلاقا من 1976 إلى غاية 1984 بهدف تحسين خدماتها المقدمة للمؤمن لهم، وأسندت لها الدولة مهمة تأمين الأخطار البسيطة كتأمين السيارات والأشخاص، وهذا من أجل إنشاء وتطوير شبكات توزيع وثائق تأمين، والاقتراب من الزبائن وفتح وكالات جهوية عبر كامل التراب الوطني.

وإنطلاقا من نهاية الثمانينات صدرت قوانين لإنعاش قطاع التأمين وإعطائه ديناميكية جديدة وتهيئته لدخول اقتصاد السوق، حيث عمد قانون 15 فيفري 1989 على إنهاء التخصص المؤسس في سنة 1966 والسماح لتغطية كافة الأخطار من قبل جميع شركات التأمين المتواجدة مما أدى بها إلى مراجعة وتعديل القانون التأسيسي وإخضاعها للقانون التجاري وأصبحت بذلك خاضعة لمبدأ الإفلاس، فأضحت الشركة الجزائرية للتأمين مستقلة ماليا لتصبح بذلك شركة أسهم برأس مال يقدر بـ: 500 مليون دينار جزائري.

ابتداء من سنة 1995 صدر القانون 07/95 والمتعلق بتحرير سوق التأمين الجزائري والسماح للمتعامليين الخواص بممارسة أنشطة التأمين المختلفة، فوجدت الشركة نفسها على غرار بقية الشركات متحررة من القيود الإدارية المفروضة عليها من طرف الدولة، فعمدت على استغلال طاقاتها البشرية والمادية بصورة عقلانية حتى تضمن استمراريتها في السوق، وتطوير شبكة الوسطاء حتى تتمكن من كسب قنوات جديدة لتوزيع منتجاتها وتوسيع مجالات نشاطها. ولقد وصل رأسمالها إلى 4.5 مليار دينار جزائري، بحصة سوقية 28 % من إجمالي القطاع التأميني الجزائري، لديها 460 وكالة موزعة على كامل التراب الوطني و 14 مديرية جهوية.

تؤدي الشركة دورا فعالا في تأمين وضمان الأملاك ضد كل المخاطر التي تهدد وجودها، حيث تقوم بالوظائف التالية:

- ممارسة كل عمليات التأمين من خلال ما تعرضه من خدمات تتعلق بضمان الأخطار التي تخص: الحرائق والاستغلال، المسؤولية المدنية والأخطار المتعددة، تأمين السيارات والأشخاص.
- ممارسة الوظيفة المالية من خلال عمليات التوظيف الخاصة بالاستثمار في الأوراق المالية، وكذا السوق النقدي وغيرها.
- كما يعتمد إنتاج الشركة على مختلف أنواع التأمين التي تغطي أخطارها، وتتمثل فروع إنتاجها فيما يلي:
(أ) - فرع أخطار السيارات: يتضمن هذا النوع سبعة ضمانات، تتكون من إجبارية واختيارية وتشمل:
 - المسؤولية المدنية: يعتبر ضمان إجباري، وتضمن للمؤمن له المتابعات المالية الناتجة عن الأضرار الجسمانية والمادية التي يسببها للغير أثناء سير السيارة، ويحدد قسط التأمين حسب قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة السيارة.
 - أضرار التصادم: وهي من الضمانات الاختيارية، وتتضح مصداقيتها في حالة وقوع اصطدام خارج المراءب المستأجرة أو المملوكة من طرف المؤمن له، حيث تضمن تعويض الأضرار اللاحقة بالسيارة نتيجة الاصطدام، وذلك في حدود المبلغ المحدد في العقد.
 - كسر الزجاج: تضمن للمؤمن له الأخطار الناتجة عن رمي الحجارة، والتي تلحق بالزجاج الأمامي والخلفي والمرآيا الجانبية.
 - السرقه والحريق: تضمن الأضرار الناجمة عن فقدان السيارة أو حريقها.
 - الدفاع والمتابعة: تضمن للمؤمن له دفع كافة مصاريف المعاينة والمحاماة والاستشارة المساعدة في حالة وقوع حادث.
 - ضمانات تعاقدية لصالح الركاب: تدفع تعويضات للركاب إثر وقوع الأضرار.
 - كافة الأخطار: تضمن دفع نفقات إصلاح السيارة عند اصطدامها.

(ب) - فرع الأخطار المتعددة: يتم تأمين الممتلكات من الأخطار المتعلقة بالحرائق والسرقة.

(ج) - فرع تأمينات الأشخاص : تقوم بالتأمين على حياة الفرد والتأمين الجماعي لعمال الشركات والرياضيين، كما تتكفل بتأمين الرحلات المدرسية والسياحية حسب مدتها.

(د) - فرع نقل البضائع: تعمل على تأمين البضائع من الأخطار التي قد تتعرض لها.

5-2- أساليب وأدوات التقييم:

ركزنا على المقابلة كمنهج متبع للدراسة والموجهة للمسيرين لتحصيل معلومات أكثر موضوعية من خلال تحديد المعلومات، وقد تم تحليل الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع وتلخيص وتحليل حقائق مرتبطة بمدى فعالية التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري المعتمدة من قبل الشركة، كما يهتم بوصف الموقف والأبعاد التي تعرضنا لها أثناء المقابلة بكل موضوعية وصدق ودقة.

5-2-1- عرض نتائج المقابلة:

✓ هل تقوم الشركة بصياغة الأهداف المراد تحقيقها؟ وما مدى تحقيق هاته الأهداف؟

- يتم تسطير الأهداف المرجو الوصول إليها على مستوى مجلس إدارة الشركة وذلك وفق برنامج سنوي، وتقوم في نهاية السنة بمعرفة النتائج المتوصل إليها وفق معطيات ومعلومات دقيقة تتحصل عليها من مختلف المديريات الجهوية، ومن ثمة معرفة نسبة الانحرافات وتقييمها واتخاذ القرار المناسب بصرامة ونجاعة لتفادي الأخطاء لاحقا.

✓ هل تجدون أنفسكم مضطرين لتعديل الخطط المرسومة مسبقا وأنتم في مرحلة التنفيذ؟

- يمكن تعديل الخطط تماشيا مع التطورات الحاصلة ووفق التغيرات غير المتوقعة، سواء المعطيات التي تفرضها البيئة المحيطة أو ضمن أولويات تحدها الدولة خلال السنة.

✓ ما هي أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة حاليا؟

- تعتمد الشركة عدة استراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنويع الخدمات المقدمة للمؤمن لهم، ومحاولتها لتلبية احتياجاتهم من خلال تغطية المخاطر التي يتعرضون لها. والشركة كغيرها من الشركات العاملة في القطاع تؤثر وتتأثر بمحيطها، وتسعى دوما لاغتنام الفرص المتاحة ضمن احتياجات عملائها وتوفير الخدمات التأمينية لما يتوافق ومتطلباتهم، ومن ثمة المحافظة على موقعها الريادي في السوق التأميني الجزائري.

✓ هل ترون بصفتم مسؤول في الشركة بأن الأفراد مهمين للشركة ويستطيعون منح تأشيرة لتمييزها؟

- تولي الشركة اهتمام كبير بأفرادها نظرا لاعتمادها نظام الأجور المتغير، فكلما ارتفعت إنتاجية الفرد زاد دخله، والعكس صحيح، كما أنها تقوم بدورات تدريبية مختصة وسعيها لتطوير الكفاءات ضمن المستجدات العالمية وترقية خدماتها.

✓ هل الشركة لديها سياسة واضحة فيما يخص أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين المباشرين على أن يكونوا من العناصر المؤهلة الكفوة؟

- في الواقع يمكننا القول أن الشركة تعتبر مزيج من ذوي الخبرات والشهادات، مع حرصها التام على أن يكون مسيرتها قادرين على الإلمام بالمتغيرات البيئية واستيعاب السياسات والبرامج المعدة وتنفيذها، ومحاولتهم للتقليل من وجود انحرافات في التنفيذ للوصول إلى الأهداف المرجوة.

✓ هل يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

- يعد مستوى مشاركة الموظفون في اتخاذ القرار منخفض، باعتبار الشركة تتبع سياسة المركزية في التسيير، فالقرارات الإستراتيجية تتخذ على مستوى مجلس إدارتها.

✓ هل تولي الشركة اهتماما للاستثمار في تطوير أفرادها؟ وهل تعاملهم كمركز ربح أو كتكلفة؟

- تهتم الشركة بتطوير أفرادها والعمل على تدريبهم ومحاولتها التأقلم مع المتغيرات الحاصلة، كما أنها تعتبر أجورهم كتكاليف.

✓ حسب رأيكم ما الذي يساعد الشركة لكي تحافظ على مكانتها السوقية؟

- نرى أن نجاح الشركة وضمان استمراريتها والمحافظة على مكانتها، يكمن في تقديم تنوع خدماتها والسرعة في تسديد التعويضات، وكذا محاولة تنوع محفظة استثمارها لتحقيق إيراداتها من خلالها تستطيع الرفع من رأسمالها وزيادة ثقة متعاملها.

✓ هل يساهم مفهوم الرأس المال الفكري في تطوير الشركة وزيادة أدائها التنافسي؟

- يتفق أعضاء مجلس الإدارة على أن رأس المال الفكري سوف يساهم في تحسين إنتاجية الشركة، وأن تطبيقه سيؤدي إلى توفير قنوات جديدة من شأنها التخفيف من التكاليف وزيادة الأرباح وقدرتها التنافسية، وخصوصا في عصر العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية مما يؤدي إلى تقليص الفجوة بين الشركة والشركات التأمينية في الدول المتقدمة.

✓ هل يوجد عنصر رأس المال الفكري ضمن القوائم المالية للشركة؟

- يشير الواقع لعدم وجود عنصر رأس المال الفكري ضمن القوائم المالية، ولا يوجد توجه لمثل هذا الأمر، وهذا راجع لغياب تصور واضح بشأنه سواء في شركتنا أو الشركات الأخرى.

✓ هل تقوم الشركة باستقطاب ذوو الكفاءات؟

- هناك تفكير جدي حول استقطاب ذوو الكفاءات والبحث عن أصحاب الشهادات والخبرات للرفع من أدائها التنافسي، ولكن لا توجد سياسة واضحة لهاته العملية لكن الاتجاه الحالي يتركز على تشييب موظفي الشركة.

✓ كيف تقوم الشركة بتحفيز وتنشيط رأسمالها الفكري؟

- هناك توجه ضعيف لدى إدارة الشركة من حيث تشجيع أفرادها على إتباع طريقة عصف الأفكار لإثارة القدرات الإبداعية لديهم لحل المشكلات المتعلقة بالعمل، وفي المقابل تعمل على جلب التقنيات الحديثة وتطوير آليات التعامل مع عملائها.

✓ هل تقوم الشركة بعقد اجتماعات لفتح الحوار والنقاش لتبادل المعارف والمعلومات مع الموظفين؟

- تقوم الشركة بتنظيم أيام دراسية دورية يلتقي فيها المسؤولون مع الموظفين على جميع المستويات، وتتم مناقشة مختلف ظروف العمل والمشاكل التي تواجهها الشركة، والصعوبات المتعلقة بالنشاط ومحاولة تقليلها وإيجاد حلول لها.

5-2-2- تحليل نتائج المقابلة:

تدرك إدارة الشركة أنه يجب النظر إلى المستقبل وتحدد أولوياته من خلال تسطير أهدافها وفق الموارد المتاحة، بناء على المعطيات والمعلومات التي يتم جمعها من قبل مختلف المديرية الجهوية عبر كامل التراب الوطنية، ضمن منهجية عمل واضحة للإمام بمعطيات المحيط الخارجي للشركة، وتكون استجابتها للتغيرات الحاصلة بطيئة نوعا ما بسبب طول سلسلة انتقال المعلومات من وكالاتها إلى الشركة الأم بالجزائر العاصمة، ولقد تفتنت الشركة لهذا الأمر وبدأت في اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل هذا العائق.

كما يتميز التسيير على مستوى الشركة بالمرونة إذ يتم تعديل الأهداف المخططة لتتماشى مع محيطها باستمرار، وتعمل جاهدة في تحقيق التكامل بين إستراتيجيتها ومختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

تعتمد الشركة على إستراتيجية التنويع من أجل المحافظة على مكانتها الرائدة في القطاع التأميني على المستوى الوطني، ولتبقى حصتها السوقية جد معتبرة والتي تهدف إلى استمرارها، وذلك بفضل عوامل النجاح التي تراهن عليها والتي تعتبر جودة الخدمات المقدمة من أبرزها.

لا تهتم الشركة بالموارد البشرية وهذا يبرز من خلال عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، إذ يمكن القول أنه يوجد مسار ذو الاتجاه الواحد بين الإدارة العليا والعمال، حيث يتمثل دور العمال في تنفيذ الخطط الموضوعة على مستوى الأعلى، وهذا يحول دون أخذ آراء وأفكار العمال في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، ويؤدي ذلك إلى وجود خطط لا تتسم بالفعالية المطلوبة.

تدرك الشركة جيدا أهمية الرأس مال الفكري كمورد لامادي يساعد على في تميزها والرفع من أدائها التنافسي، خاصة في ظل التوجهات نحو الانفتاح على الأسواق، ومحاولة تقليص الفارق المعرفي بينها وبين الشركات الأخرى في نفس مجالها.

كما أن الشركة لديها جهل تام بأساليب وطرق قياسه، أدى إلى عدم وجود فكرة تضمين هذا المورد المعنوي ضمن القوائم المالية للشركة الجزائرية للتأمين.

لعل فكرة توظيف الشباب في الشركة توجه ايجابي لأنها تعبر عن وجود ثقافة التغيير والتجديد في الشركة من جهة، في حين يمثل الجانب السلبي للفكرة في أن تركيزها يتمحور حول الاهتمام بالفئات العمرية الصغيرة مع إهمال البحث عن ذوي المهارات والقدرات المتميزة والمتعددة واستقطابهم. كما أن الشركة الجزائرية للتأمين لا توجد لديها جهود فعلية لبناء رأس المال الفكري، حيث تكتفي هذه الأخيرة بالتكوينات التخصصية وذلك حرصا منها على أداء الوظائف بطريقة صحيحة لا غير، في حين تهمل التدريب والتكوين المستمر للأفراد بما ينمي ويصقل قدراتهم ومهاراتهم، ويساعد في إنتاج الأفكار التي ينجم عنها تطوير طرق العمل القديمة أو اكتشاف خدمات جديدة. تحرص الشركة على إبقاء الأفراد ذوي الخبرة والاختصاص نظرا لمعرفتهم وخبرتهم الكبيرة فيما يخص أداء وتسيير العمل، إضافة إلى عدم رغبتها في تحمل أعباء استثمار جديدة كتدريب وتكوين عمال جدد في النشاط التأميني. ولا توفر فرصا حقيقية لتنمية وتطوير قدرات ومهارات العمال واكتسابهم معارف جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل وبطرق مبتكرة، وإنما تكتفي بتلقيهم بالخطوات العملية أو التطبيقية لأداء مهامهم وكذا تزويدهم بمختلف الأوامر والتعليمات الواجب إتباعها أثناء أدائهم لعملهم.

إن مساعدة الموظفين القدامى للعمال الجدد بتعليمهم لكيفية العمل تشير إلى وجود انتقال للمعرفة، ويبدو الأمر في الظاهر مؤشرا ايجابيا، لكن بالوقوف على الأسباب الحقيقية للأمر، والمتمثلة في الأغلب في استمرارية سير العمل، وتقادي وقوع مشاكل مع المسؤولين لأن الأخطاء المقترفة يتحمل القدامى جزءا منها يتبين الجانب السلبي لمساعدة القدامى للجدد، وفي رأينا هذا الأمر راجع إلى عدم وجود سياسة التحفيز على تبادل المعارف والمهارات بين العمال. إن عدم تدوين العمال لطرق قيامهم بالعمل وطرق حلهم للمشاكل التي تواجههم فيه يشكل عائقا، فيما يخص مدى انتقال المهارات والمعارف بين العمال في الشركة، ولا يسمح أيضا لهاته الأخيرة بتكوين قاعدة بيانات للمعرفة.

باعتبار نسبة وقوع وتكرار الأخطاء التقنية والمهنية ضئيلة، فإن هذا يبرز فعالية ونجاعة عملية التكوين التخصصي المنتهج، ويبين مدى قابلية وقدرة العمال على التعلم، على الرغم من التكوين يحصر طرق أداء العمل في مسار واحد، ولا يفتح المجال أمام اكتشاف العمال لطرق وإجراءات عمل جديدة.

تعتبر اللقاءات الدورية بين المسيرين والعمل في الشركة نقطة إيجابية، رغم النقص الذي تعانيه من حيث إنها تحاول الإلمام فقط بمجريات العمل و إيجاد حلول للمشاكل، وفي المقابل تتعدم حرية طرح الأفكار والآراء من قبل العمال، وهذا يعني غياب روح المبادرة والابتكار.

الخاتمة:

على العموم واستنادا إلى ما سبق من تحليل، يمكن الإشارة إلى أن معظم المنظمات مازالت تفتقر الوعي الكافي لمفاهيم رأس المال الفكري. والذي يؤكد حقيقة مفادها بأن الأفراد وعلى اختلاف قيمهم بالنسبة للمؤسسة، يحتاجون إلى طرق عدة ومختلفة لسيرتهم وإداراتهم، ومنه تزداد الحاجة إلى الاستثمار في الأصول الفكرية. خاصة في ظل تفوق قيمة الأفكار المبتكرة عن قيمة الثروات المادية، لذلك أصبحت منظمات الأعمال المعاصرة مجبرة على البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية وغير مستغلة من مواردها البشرية حتى يمكنها الاستثمار فيها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل لتحقيق ميزة تنافسية وضمان استدامتها.

الهوامش:

1. Johnson, G et Scholes, H : Strategique , Publi- Union, Edition 2000, p 153-154.
2. Bounfour.A : LeManagement des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif , Edition Dunod, Paris 1998, p112.
3. Bounfour.A : LeManagement des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif , Edition Dunod, Paris 1998, p112.
4. Bounfour.A : LeManagement des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif , Edition Dunod, Paris 1998, p21.
- i. شارلزهل وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية " مدخل متكامل ": ترجمة ومراجعة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 2-3.
5. Jean-Pierre Détrie et al : Strategor : Politique générale de l'entreprise , 3^e édition, Dunod , Paris 1997, p.157
6. عادل أحمد حرشوش، أحمد علي صالح: رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 128.
7. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، 2005، ص 33.
8. صالح أحمد علي: أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 23.
9. سعد الغنزي: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 2001/28، ص 155.
10. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2002، ص 364.
11. راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 65.
12. نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 88.
13. راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 125.
14. قويدر بوطالب- بوطيبة فيصل: الاندماج في اقتصاد المعرفة الفرص والتحديات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، مارس 2004.
15. سعد الغنزي: مرجع سبق ذكره، ص 158.
16. 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، ص 12.
17. راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 361.

18. القاضي فؤاد: إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، 26/24 أكتوبر 1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 61.
19. توماس أ. ستيوارت: ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 127.
20. نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 384.
21. توماس أ. ستيوارت: مرجع سبق ذكره، ص 51-52.
22. توماس أ. ستيوارت: مرجع سبق ذكره، ص 472.
23. شريف حمزاوي: ثقافة التوجه نحو سوق الموارد غير منظورة والأداء المتميز، إطار نظري، الملتقى الوطني الثاني حول تسير المؤسسات " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، 27/26 نوفمبر 2007، جامعة قالمة.
24. شارلزهل وجاريت جونز: مرجع سبق ذكره، ص 218.