



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" -مستغانم

من إعداد الطالبة:

قورج خيرة

تحية إهداء:

أ.د. كرزايي عبد اللطيف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يوسف رشيد
مشرفاً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزايي عبد اللطيف
مناقشاً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد الطيف
مناقشاً	جامعة تلمسان	أستاذة محاضر	د. سنوسي قويدر
مناقشاً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. شريف طويل نور الدين
مناقشاً	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. بوزيان عثمان

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل على نعمه وفضله ،ورجاؤنا بأن يكون علمنا خالصا لوجه الله

نتوجه بالشكر الجزيل و العرفان الجميل إلى كل من ساهم وساعد من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور: كرزاي عبد اللطيف لتفضله على

الإشراف على هذا العمل ،على كل ماقدمه لنا من نصائح وتوجيهات ،جزاه الله خيرا،دون أن

أنسى كافة عمال مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" على المعلومات القيمة التي قدمت لنا

خلال فترة التربص،وعلى رأسهم السيد :خليفة رئيس مصلحة التكوين الأنسة :موسى رئيسة

مصلحة الجودة، السيد: حمداوي رئيس المصلحة التجارية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل

وتسخيرهم وقتا لقراءته وتقييمه.

فإلى كل هؤلاء جزيل الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الإهداء
/	كلمة شكر
/	الفهرس
/	فهرس الجداول والأشكال
أو	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إقتصاد المعرفة
15	تمهيد
16	المبحث الاول: مدخل الى المعرفة
16	المطلب الاول: ماهية المعرفة
18	المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها
22	المطلب الثالث: أهمية وخصائص المعرفة، والعوامل المؤثرة فيها
26	المبحث الثاني: ادارة المعرفة
26	المطلب الاول: ماهية ادارة المعرفة
30	المطلب الثاني: عناصر وعمليات إدارة المعرفة
34	المطلب الثالث: مجالات وابعاد ادارة المعرفة، ومداخلها
36	المبحث الثالث: إقتصاد المعرفة
36	المطلب الاول: ماهية إقتصاد المعرفة
40	المطلب الثاني: اهمية إقتصاد المعرفة ودواعي الانتقال اليه
44	المطلب الثالث: مؤشرات إقتصاد المعرفة وانعكاساته على بيئة المؤسسة
49	خلاصة
	الفصل الثاني: أساسيات عن رأس المال الفكري
51	تمهيد
52	المبحث الاول: مدخل الى رأس المال الفكري
52	المطلب الاول: مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي) وتطوره التاريخي
58	المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري
60	المطلب الثالث: مداخل وأدوار رأس المال الفكري
64	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
64	المطلب الأول: أهم تصنيفات رأس المال الفكري
69	المطلب الثاني: رأس المال البشري
72	المطلب الثالث: رأس المال التنظيمي والزبوني.
75	المبحث الثالث: رأس المال الفكري، آليات بناءه، وأساليب تنشيطه
75	المطلب الاول: إشكالية تكوين رأس المال الفكري
77	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

فهرس المحتويات

79	المطلب الثالث: متطلبات تنمية وتطوير راس المال الفكري
83	خلاصة
	الفصل الثالث: الابداع التنظيمي في المؤسسة.
85	تمهيد
86	المبحث الاول: مدخل إلى الإبداع
86	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
88	المطلب الثاني: مستويات الإبداع أثاره على المؤسسة
91	المطلب الثالث: معوقات الإبداع
93	المبحث الثاني: الابداع التنظيمي
93	المطلب الأول: الإبداع التنظيمي المفهوم، والخصائص
96	المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي وأنواعه
99	المطلب الثالث: القدرات الابداعية أو القدرات المميزة الإبداعية للشخصية المبدعة
101	المبحث الثالث: ادارة الابداع التنظيمي في المؤسسة.
101	المطلب الأول: إدارة الإبداع
104	المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
112	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع
115	خلاصة
	الفصل الرابع: رأس المال الفكري والابداع التنظيمي في ظل ميزة تنافسية
117	تمهيد
118	المبحث الاول: الموارد البشرية و الميزة التنافسية
118	المطلب الاول: التنافسية
120	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
126	المطلب الثالث: المزايا التنافسية للموارد البشرية
132	المبحث الثاني: اهمية راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
132	المطلب الاول: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق
133	المطلب الثاني: الاستثمار في راس المال الفكري
135	المطلب الثالث: دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
138	المبحث الثالث: ادارة راس المال الفكري وتنمية الابداع التنظيمي.
138	المطلب الأول: علاقة المعرفة بالإبداع التنظيمي
139	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد راس المال الفكري في الابداع التنظيمي
145	المطلب الثالث: أساليب تنمية وتحفيز الإبداع التنظيمي
149	خلاصة
	الفصل الخامس: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى

فهرس المحتويات

	"الظهرة" بمستغانم
151	تمهيد
151	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة وأنشطتها
151	المطلب الأول: مجمع متيجي
153	المطلب الثاني: مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة
161	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومنتجاتها
164	المبحث الثاني: واقع رأس المال الفكري في المؤسسة
164	المطلب الاول: رأس المال البشري
185	المطلب الثاني: رأس المال التنظيمي
183	المطلب الثالث: رأس المال الزبوني
203	المبحث الثالث: الابداع والوضعية التنافسية للمؤسسة
203	المطلب الاول: الابداع في المؤسسة
207	المطلب الثاني: اهتمامات المؤسسة بالابداع
201	المطلب الثالث: الوضعية التنافسية للمؤسسة
221	خلاصة
224	خاتمة عامة
232	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة	1-1
36	مداخل ادارة المعرفة	2-1
47	التعلم المستمر واثره على الاقتصاد المعرفي	3-1
48	متطلبات النظام الانتاجي الجديد	4-1
54	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	1-2
63	أدوار رأس المال الفكري	2-2
65	(مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج Skandia Naviagtor	3-2
68	مكونات راس المال الفكري	4-2
70	فئات راس المال البشري في المنظمات	5-2
74	عناصر راس المال الهيكلية	6-2
76	بناء الطاقة الفكرية	7-2
81	تأثير اساليب المحافظة على راس المال الفكري	8-2
82	متطلبات تطوير راس المال الفكري	9-2
104	مراحل الابداع التنظيمي	1-3
107	أبعاد الإبداع الجديدة	2-3
119	قوى التنافس الخمس	1-4
120	مكونات إستراتيجية التنافس	2-4
122	عوامل ظهور الميزة التنافسية	3-4
130	التحليل البيئي	4-4

قائمة الأشكال

131	التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية	5-4
134	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	6-4
152	فروع مجموعة متيجي	1-5
152	علامات مجمع متيجي	2-5
153	أهم المقاييس المعتمدة في المؤسسة	3-5
155	الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم	4-5
165	تطور عدد العمال في المؤسسة	5-5
166	العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة	6-5
167	العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة	7-5
168	تطور العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب الجنس	8-5
174	نتائج التقييم لسنة 2014	9-5
177	العمال المسجلين و المشاركين في التكوين	10-5
179	التكوين من حيث المحتوى	11-5
180	التكوين من حيث المكان	12-5
181	التكوين من حيث عدد الأفراد	13-5
182	التكوين من حيث المدة الزمنية	14-5
183	الحجم الساعي وغيابات التكوين	15-5
184	درجة رضا المكونين لسنة 2015	16-5
184	مستوى المكونين قبل وبعد التكوين	17-5
190	نموذج لنظام معلومات موارد البشرية	18-5
192	نموذج لنظام معلومات التسويقي	19-5
194	أصحاب المصالح لمؤسسة الظهرة	20-5
198	تصميم العمليات	21-5
199	زبائن المؤسسة	22-5
202	رضا الزبون	23-5

قائمة الأشكال

207	تطوير الكسكس	24-5
215	نسبة مبيعات المؤسسة	25-5
216	موزعي المؤسسة حسب المنطقة	26-5

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	1-1
55	الفرق بين رأس المال المادي والفكري	1-2
66	مكونات رأس المال الفكري	2-2
95	خصائص الابداع التنظيمي	1-3
97	أنواع الابداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	2-3
129	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسة	1-4
140	نماذج ادارة راس المال الفكري	2-4
165	تطور عدد العمال في مؤسسة الظهره	1-5
166	العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب حالة التعيين	2-5
167	العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب التخصص المهني	3-5
168	تطور العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب الجنس	4-5
170	معايير تقييم المردودية بالنسبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ	5-5
170	المردودية	6-5
170	الحضور	7-5
171	العلامة النهائية	8-5
171	التقييم النهائي	9-5
171	معايير تقييم فئة الإطارات	10-5
172	تقييم الأداء على حسب الوظيفة	11-5
173	جدول التقييم النهائي	12-5
173	تقييم الأداء لسنة 2014.	13-5
175	البرنامج التكويني لسنة 2015	14-5
177	عدد العمال المسجلين و المشاركين في التكوين	15-5
178	التكوين من حيث المحتوى	16-5
179	التكوين من حيث المكان	17-5
180	التكوين من حيث عدد الأفراد	18-5

قائمة الجداول

181	التكوين من حيث المدة الزمنية	19-5
182	الحجم الساعي ونسبة غيابات التكوين	20-5
183	درجة رضا المكونين	21-5
195	علاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح	22-5
199	زبائن المؤسسة	23-5
201	عدد شكاوي الزبائن لسنة 2014	24-5
202	رضا الزبون	25-5
207	مثال عن فرق العمل	26-5
213	نقاط القوة و نقاط الضعف للمطاحن الكبرى للظهرة	27-5
214	الفرص و التهديدات للمطاحن الكبرى للظهرة	28-5
214	أهم المنافسين للمطاحن الكبرى للظهرة	29-5
215	نسبة المبيعات للمؤسسة	30-5
216	تطور رقم الاعال والكميات المباعة للمؤسسة	31-5
216	موزعي المؤسسة	32-5
217	الحصة السوقية للمؤسسة خلال سنة 2015	33-5
217	أهم الدول التي تصدر لها المؤسسة	34-5
219	ترتيب المؤسسة مقارنة بالمنافسين	35-5

المقدمة العامة

يتميز العصر الحالي ببيئة شديدة التنافسية، وتغيرات وتطورات دائمة في شتى المجالات السياسية الاجتماعية.....الخ وأهمها مجالات الأعمال والإقتصاد، مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وإنفجار المعرفة، وتخمة المعلومات، عالم ينفعل بالمعلومة، ويتفاعل معها، حيث أصبحنا اليوم نتحدث عن صناعة المعرفة. فقد تحول الفرد إلى عامل معرفة، وكذلك التطور المتنامي للمعرفة ودورها في نجاح المنظمات، وبما يحدث تغييرا جذريا في المنظمة وجعلها تتكيف وتتأقلم مع التغير السريع في بيئتها، أدى إلى تعاضد دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات، وقدرات الأفراد، وكفاءاتهم على توليد المعارف الجديدة. فإن الابتكار والإبداع الذي يتحول إلى التطبيق لإشباع حاجة إنسانية جديدة أظهر عملية توليد المعرفة الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة، حيث أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، وكذلك المحافظة عليهم باعتبارهم كميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها و تسعى الى تحقيق حاجاتهم و رغباتهم، كما تسعى إلى تحقيق حد اقصى من الرضا، وذلك من أجل المحافظة عليهم وكسب ولائهم، وذلك بإستغلال الفرص المتاحة من التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم. حيث أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي وإنما في رأس مالها الفكري أيضا، والذي يتمثل بإبداع العاملين، ومهاراتهم، وإتقان المنظمة، وبراءات الاختراع وعلاقتها مع الزبائن هذا من جانب، ومن جانب آخر أن التغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وعليه أصبح من الضروري تبني الإبداع وبشكل مستمر في ممارسة الشركات لأعمالها، وأنشطتها على كافة المستويات. ونتيجة للحاجة الماسة لرفع الأداء والإبداع لا بد من الإهتمام بموجوداتها المادية الملموسة وغير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري.

فالمؤسسات الجزائرية بشتى أنواعها كباقي مؤسسات الدول الأخرى تسعى إلى مواكبة التطورات، خاصة بعد الإنفتاح على الإقتصاد العالمي، ودخول المؤسسات الأجنبية إلى السوق المحلية، وذلك بالتوجه نحو تحقيق الجودة، والميزة التنافسية الدائمة من خلال تبني الإبداع، ورأس المال الفكري.

إن مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" كباقي المؤسسات الجزائرية الصناعية الرائدة في مجال الصناعة الغذائية بحاجة إلى الإرتقاء بمستوى أدائها وخاصة بعد تحصلها على

شهادة الإيزو 2008/9001، وتوجهها نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتركيزها على تحقيق رغبات الزبائن، وذلك عن طريق خلق طرق وأفكار جديدة.

الإشكالية :

مما تقدم يتضح كيف يمكن للمنظمات اعتماد سلاحي رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في آن واحد ، بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولا ، والإستجابة الكفوءة لمتطلبات المرحلة الراهنة، وتحدياتها المستمرة وتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

ومنه يمكن طرح السؤال التالي :

كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي في مؤسسة الظهر؟

وينبثق من خلال هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

1- ماهي أهم ركائز إقتصاد المعرفة؟

2- ماهي مكونات رأس المال الفكري؟

3- ماهي أساليب تحفيز و تنمية الإبداع التنظيمي ؟

4- ماهي العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري والابداع التنظيمي في ظل تحقيق ميزة تنافسية؟

5- ماهو واقع رأس المال الفكري والإبداع في مؤسسة الظهر؟

الفرضيات:

لمعالجة إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية التالية:

يلعب رأس المال الفكري دورا أساسيا في تنمية الإبداع التنظيمي وفي تحقيق ميزة تنافسية دائمة لمؤسسة الظهر.

أهمية الموضوع :

يكتسب موضوع رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليهما خصوصا بعد التطور السريع للإقتصاد وتحوله من إقتصاد صناعي إلى إقتصاد معرفة، لذا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ودورها وقيمتها في البيئة التي تعمل فيها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة.

إن أهمية البحث تتجلى في محورين أولهما نظري إذ حاولنا تأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بالعلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي أما البعد التطبيقي هو محاولتنا إسقاط النظري على الواقع وذلك بتحليل وتشخيص دور رأس المال الفكري في تنمية وتطوير الإبداع في مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم وذلك بتسليط الضوء على واقع رأس المال الفكري في المؤسسة بمكوناته الثلاثة رأس المال البشري، رأس المال

التنظيمي رأس المال الزبوني، وكذلك توضيح طبيعة الإبداع مع تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

أهداف الموضوع :

الهدف من الدراسة هو فهم مكونات رأس المال الفكري ومدى مساهمتها في تنمية الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة، وغلق فجوة ما هو محقق وما هو متوقع، أما الهدف الأساسي فهو معرفة مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة برأس مالها الفكري و الإبداع التنظيمي من أجل البقاء والإستمرار في ظل التوجه نحو اقتضاء المعرفة.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في :
 - نتيجة ميول شخصي.
 - قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت دراسة هذا الموضوع.
 - يعتبر من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية.
 - يعتبر من أهم متطلبات التوجه نحو إقتصاد المعرفة ومواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسة.
 - إن بقاء واستمرار المؤسسة مقترن بنوعية موارد البشرية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي نذكر منها

1-الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

دراسة مصطفى رجب ،علي شعبان (2011) بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة فلسطين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ونماذ قياسه وتقييمه.

دراسة فاطمة الربابعة (2012) بعنوان " مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال نموذج مقترح للقياس والتطبيق " ،النهضة العدد الأول، المجلد الثالث، مؤتة

الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم رأس المال الفكري ومستوياته ونماذج قياسه، مع إقترح أساليب تنميته والمحافظة عليه.

2- الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

-دراسة إيمان عسكر حاوي (2011) بعنوان الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العام، مجلة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني، البصرة، بحيث هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين الإبداع التنظيمي والاداء لغرض تعزيز أسس الإبداع.

-دراسة فهد المشوط، 2011 بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، حيث هدفت إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في الأكاديمية وذلك بالاعتماد على دراسة قياسية.

3- الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري والإبداع التنظيمي معا

-دراسة محمود علي الروسان، محمود محمد (2011)، بعنوان، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المصارف الأردنية (دراسة ميداني) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية المجلد 26، حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة واقع رأس المال الفكري في المصارف الأردنية ومعرفة درجة استقطابه وصناعته وتنشيطه والمحافظة عليه والاهتمام بالزبائن وعلاقة ذلك بتنمية القدرات الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة ببحثنا لاحظنا أن دراستنا تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري، وتختلف في الإطارين الزماني والمكاني، وفي كون أغلب الدراسات السابق إتمدت على دراسة قياسية لمجموعة من المؤسسات أو مؤسسة واحدة، أما دراستنا ركزت على دراسة حالة مؤسسة واحدة وذلك بتشخيص كل متغيرات الدراسة من: رأس المال الفكري، الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية.

مصادر المعلومات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، وإتمام هذه الدراسة تم الإستعان قدر المستطاع بمجموعة من مصادر المعلومات تمثلت في:

المكتوبة: كتب، مجلات، مقالات، مداخلات، دراسات سابقة (أطروحات)، باللغة العربية، الفرنسية، الانجليزية.

الشفهية: تدخلات المؤطر وتوجيهات بعض الأساتذة.

الأترنيت، لحدثة الموضوع.

بحث ميداني: من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين في مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم

ووثائق خاصة بالمؤسسة .

منهجية البحث:

على ضوء الإشكال المطروحة والفرضيات سابقة الذكر وأهداف الدراسة، سيتم تقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحديد المفاهيم والعلاقات كما تم الإعتماد على المنهج التاريخي من أجل تبيان جذور ظهور مفهوم رأس المال الفكري وتطوره، أما الجانب التطبيقي فسنعتمد على منهج دراسة حالة الذي يعتمد على دراسة وضعية واحدة معينة، وبطريقة تفصيلية ودقيقة، وفي موضوع بحثنا تم إجراء دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم، وذلك من أجل معرفة درجة إهتمامها برأس مالها الفكري وتوجهها نحو الإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة .

تحديد البحث:

التحديد الزماني:

إمتدت الحدود الزمانية للبحث خلال الفترة الزمنية التالية: 2015/06/10 الى 2015/12/10.

التحديد المكاني:

إقتصرت الحدود المكانية للبحث في مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"-مستغانم.

صعوبات البحث:

- ككل دراسة وبحث علمي، يواجه اتمام هذه الدراسة مجموعة عوائق وصعوبات منها:
- 1-يعتبر موضوعا واسعا يصعب حصره، وتترابط المفاهيم فيه بشكل يعقد مهمة تقسيمه إلى فصول ومباحث.
 - 2-قلة المراجع التي تربط بين الابداع التنظيمي ورأس المال الفكري.
 - 3-صعوبة جمع المعلومات في البحث الميداني.

تقسيمات البحث :

لقد تم تقسيم بحثنا إلى خمسة فصول رئيسية يمكن عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إقتصاد المعرفة، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول تطرقنا فيه إلى المعرفة، تعريفها، وأنواعها، وعلاقتها بالبيانات والمعلومات، أما المبحث الثاني درسنا فيه الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث كمدخل لإقتصاد المعرفة.

الفصل الثاني: أساسيات عن رأس المال الفكري، قسمناه فيه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم رأس المال الفكري، أهميته، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مكونات رأس المال الفكري، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى بناء رأس المال الفكري.

الفصل الثالث: مدخل إلى الإبداع التنظيمي، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول كنظرة شاملة حول الإبداع، أنواعه، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإبداع التنظيمي أهميته، والمبحث الثالث درسنا فيه إدارة الإبداع التنظيمي.

الفصل الرابع: دور رأس المال الفكري في تطوير الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية، المزايا التنافسية للموارد البشرية، المبحث الثاني درسنا فيه أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه إدارة رأس المال الفكري وتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الخامس: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول كان كنظرة شاملة حول المؤسسة ونشاطها، المبحث الثاني تطرقنا في إلى تشخيص رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية، أما المبحث الثالث درسنا فيه و الإبداع والوضعية التنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول إقتصاد المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة الميزة الأساسية في العصر الحالي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، والتغيرات السريعة والدائمة في مختلف المجالات، ومن خلالها يمكن تحقيق جميع الأهداف المرجوة، لذلك فإن امتلاك وسائل المعرفة واستثمارها، من خلال الاستخدام الأمثل و المكثف للمهارات وادوات المعرفة بشتى انواعها سواء كانت فنية، ابتكارية، وتكنولوجية متطورة لابد ان يشكل قاعدة وركيزة للانتقال نحو إقتصاد المعرفة، وسمرف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المختلفة المتعلقة بإقتصاد المعرفة من خلال ثلاثة مبحث تتمثل في:

المبحث الأول: المعرفة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: إقتصاد المعرفة

المبحث الأول: مدخل الى المعرفة

المعرفة

أدركت المنظمات المعاصرة ان مصدر قوتها يكمن في امتلاك وسائل المعرفة ،وانها السلاح التنافسي والمورد الاستراتيجي للتفوق على منافسيها ولتحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة شديدة التنافسية.

المطلب الاول: ماهية المعرفة

المعرفة هي أساس وجوهر نجاح المؤسسات المعاصرة ،وهي مرتبطة بالمعلومات والبيانات.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة مفهوم المعرفة ، نذكر منها مايلي:

عرف سعد غالب المعرفة على أنها " أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، وهي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية"¹، كما عرفها ياسر الصاوي على أنها " تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة و التي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها "². فالمعرفة على حسب رأي محمد إسماعيل هي "محصلة الامتزاج بين ثلاث عناصر هي: المعلومات، الخبرة، الحكمة البشرية، ومن الطبيعي أنه عند تجميع هذا الرصيد تختفي الكثير من التفاصيل وتتصاعد درجة التجريد والترابط في عناصر المكونة لرصيد المعرفة"³. حيث أن الرصيد المعرفي على حسب بوزيان عثمان هو " ناتج عن حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارية في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات"⁴.

المعرفة تمثل الرأس المال الحقيقي بالنسبة لكل من الأفراد والمنظمات، فمن خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ،وذلك من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية⁵.

ومنه يمكن القول أن المعرفة تتعلق بصورة عامة، بكل بالرصيد المعرفي الذي يمتلكه الشخص،و التي يكتسبها عن طريق مؤهلاته العملية والعملية نتيجة البحث العلمي .

الفرع الثاني:العلاقة بين المعلومات ،البيانات والمعرفة

سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص 24 .¹
 2 ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2007 ، ص 17 .
 محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 26 .³
 بوزيان عثمان ،اقتصاد المعرفة ،مفاهيم واتجاهات،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة،⁴
 9مارس 2004 على الرابط : <https://hrdiscussion.com>
 أغادير بنت سالم العيدروس ،إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية(دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى).مجلة التربية كلية التربية جامعة الازهر⁵
 العدد147 الجزء الثاني يناير 2012،ص 7 .

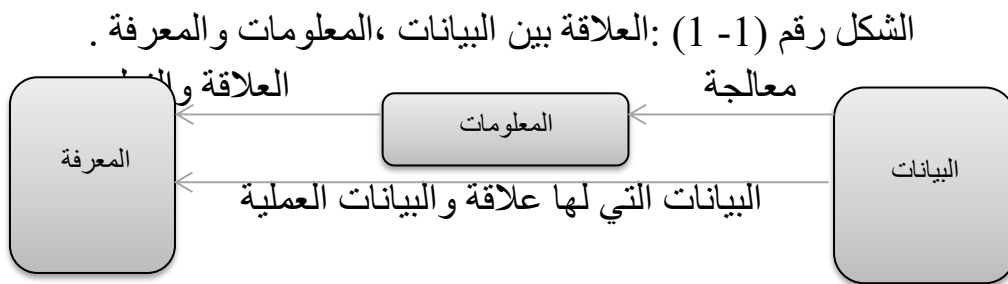
قبل التطرق الى العلاقة الموجودة بين البيانات،المعلومات ،والمعرفة سنتطرق الى تعريف كل واحدة منها على حدا.

1-البيانات :

عرفت البيانات على أنها: " عبارة عن تعبيرات لغوية او رياضية او رمزية او مجموعة منها ،و يتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد و الأشياء و الأحداث و المفاهيم اي تشير البيانات لأي حقائق خام او مشاهدات و التي تصف ظاهرة معينة"⁶.كما عرفت البيانات على أنها" مواد خامة وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل ارقام او كلمات "⁷.ومنه يتضح لنا ان البيانات تشكل المادة الخام ، يمكن الحصول عليها عند حدوث ظاهرة معينة.

2-المعلومات:

تعرف المعلومات على انها"بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها"⁸. كما تعرف المعلومات على انها" عبارة عن بيانات وضعت في محتوى ذات معني و دلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها او لأنها تحقق له منفعة"⁹. وعرفت المعرفة على أنها" عبارة عن معلومات تمت معالجتها ،وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وتمثل رصيد خبرة من تجارب طويلة للانسانت وهي اكثر قيمة وفائدة ،وبها يتم اتخاذ القرار "¹⁰.
منه يتضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة ،حيث تعتبر المعلومات هي ناتج تصنيع البيانات والمعرفة هي ناتج تصنيع المعلومات ،ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :



⁶ ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية، الاسكندرية،2005،ص68-69.

⁷ Joseph,m.firestone.ph.d,entreprice,formation portals and knowledge management,routledge,new york p111.

⁸ إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الرابط:

http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2008

⁹ ثابت عبد الرحمن ادريس،نفس المرجع السابق.

¹⁰ Todd.rgroff and thomas.p gones, introduction to knowledge management :KM in business , library of congress cataloging-in-publication ,data ,2003,p3.

المصدر: أحمد بدر، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص12

المطلب الثاني : أنواع المعرفة ومصادرها

تعددت أنواع المعرفة، كما أن مصادرها كثيرة، سوف نتطرق إليها بالتفصيل.
الفرع الأول: أنواع المعرفة .

على حسب بريان توجد ثلاثة أنواع للمعرفة هي: معرفة صريحة، معرفة ضمنية، معرفة تنظيمية¹¹.

1-المعرفة الظاهرة (المعلنة، الصريحة):

تعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الناس، والمعروف مستودعها، و متاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها، ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين. وهي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي مجموعة معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.¹² وكذلك تمثل " المعرفة الواضحة المسجلة والمدونة، يسهل نقلها والمشاركة فيها. ومن امثلتها بالنسبة للمنظمات مواصفات منتج معين، برنامج حاسوب. اما بالنسبة للمجتمع فتتمثل في القوانين والتشريعات".¹³

2-المعرفة الضمنية:

تعرف المعرفة الضمنية بأنها المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنهيا لأصحاب تلك المعرفة المخترنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال، ويشير دافت (daft) إلى إن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية (أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين

¹¹ Bryan bergerou , essentials of knowledge management ,john wileyet sons ;canada ,2003 ,p111.

¹² Pamela vouney and all, technology.methodologyvand business education ,nationalbusiness education vestore,2002, p182.

عيسى خليلي، كمال منصور، البنية التحتية لاقتصادية المعارف في الوطن العربي، الواقع والافاق، المؤتمر الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم¹³

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.

المعرفة

(والذي يطلق عليهم راس المال الفكري¹⁴. كما تمثل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم اطار لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.¹⁵ ويرى الان بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير الى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد، والتي يصعب نقلها وتحويلها للاخرين ،وقد تكون المعرفة هنا فنية او ادراكية .وليس من السهل فهمها على انها عملية او التعبير عنها بكلمات ،وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الانسان وهذا النوع من المعرفة يصعب ادارته والتحكم فيه ،لانه موجود في رؤوس مالكيها فقط ،الا انه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية الى صريحة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات ،كما يمكن تحويل معرفة ضمنية الى معرفة شمسية اخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الاخرين لنقل وتبادل المهارات ،الخبرات ،المواقف ،الاتجاهات والقدرات ،الاحداث والممارسات.¹⁶ تتصف المعرفة الضمنية بانها شخصية (ذاتية) ،من الصعب توثيقها وتحويلها الى صفة رسمية ،ومن الصعب نقلها او توصيلها للاخرين.¹⁷ والجدول الموالي يوضح خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الجدول رقم(1-1): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن ايجادها
المعرفة الصريحة	رسمية ،نظامية،يمكن التعبير عنها كميًا بالطرق المرزمة والمبادئ، قابلة للنقل والتعليم .	أشكال الملكية الفكرية،براءات الاختراع،حقوق النشر، الأسرار التجارية،التصميمات التجارية ،منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية	غير رسمية،يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية ،غير قابلة للنقل و التعلم بسهولة ،أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد ،وليس من السهل نقلها أو تحويلها الى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	عمل الأفراد و فرق العمل داخل المؤسسة

المصدر ،نعيم ابراهيم الظاهر ،إدارة المعرفة ،عالم الكتب الحديث ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2009، ص41 .

علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 202،203¹⁴

¹⁵ Severlinger, maging knowledge in professional service :organization chanerse , Chalmers university of technology Goteborg ,sweden,2000,p41

ايمان سعود ابو خيضر ،ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي -أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي،معهد¹⁶

الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر، 2009، ص8 .

¹⁷ David j.skyrme ,capitalizing on knowledge ,butterworth,heinemann ,USA,2003,p07.

3-المعرفة التنظيمية :

هذا المصدر يعتبر خليطاً بين مصدر المعرفة الضمنية ومصدر المعرفة الصريحة، ويعتبر ناتج تفاعل هذين المصدرين، وعن تفاعل الفرد مع المنظمة، لان الفرد يعتبر عنصر جوهري واساسي في توجيه كافة الانشطة المعرفية في المنظمة، ويمكن ان يكون مصدر للمعرفة في المنظمة. وان النجاح في توليد المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين افرادها، وانشاء وتعميم ونتاج مناخ يساهم في تحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي يخترنها الافراد بداخلهم الى كلمات وتعابير معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، ومحاولة نشرها في ارجاء المنظمات، حيث تبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ثم تنتقل هذه المعرفة الى المنظمات وذلك من خلال التفاعل بين مذكرات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمات وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والاساليب المقررة للسلوكيات التي تحددها المنظمات، حيث تهدف الى فرضها على الفرد، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، حيث في الماضي كانت السيطرة للسلطة اما الان اصبحت السيطرة والقوة في المعرفة.¹⁸

ان عملية انتاج المعرفة التنظيمية هي سر نجاح الادارة البيانية وتفوقها على الادارة الامريكية او الاوروبية وهي تلك العملية التي تتضمن:¹⁹

- قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى افرادها والمعرفة التي تمثل رصيد المنطقة من خبراتها وتعاملاتها.
- نشر المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الاساس في توجيه الانشطة المعرفية، ومن ثم العمل الانتاجي في المنظمة.
- تصنيف هذه المعرفة في كل العمليات، الانظمة، المنتجات والجهات التي تتعامل فيها المنظمة.

بحيث يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند ثلاث مستويات: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

في عصرنا الحالي تنتوع مآدر المعرفة، بحيث لا يمكن حصرها، فهناك العديد منها، يمكن أن نتناول بعضه المصادر الاساسية للحصول على المعرفة أو اكتسابها، وتتمثل في²⁰ cullen فقد طرح

1- المصادر الداخلية:

علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 143¹⁸
نفس المرجع السابق، ص 144.¹⁹

²⁰ Cullen, G and Parberteah. K.P , Multinational Management , prentice Hall, England, 2005, p25

المعرفة

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، و التي تشتمل على خبرات الأفراد، وافتراضاتهم، وذاكرتهم وحقوقهم نوفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع الكثيرة لصالح المنظمة.

2- المصادر الخارجية:

هناك عدد كبير من هذه المصادر مثل المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف، والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الاخرى، وانشاء التحالف وغيرها من المصادر . وبالتالي منظمة المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية وتسعى الى انشائها انطلاقا من الماد الداخلية، أو الحصول عليها من مصادر خارجي.

المطلب الثالث : أهمية وخصائص المعرفة، والعوامل المؤثرة فيها

تقوم المعرفة على اسس ومقومات تجعلها ذات فعالية في المنظمة، وذلك من خلال الالهية البالغة التي تكتسبها، فبالنالي سنتطرق الى تلك الاسس والمقومات، ومدى اهمية المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر، وبالذات في الدول المتقدمة، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، والتقنيات المتقدمة، واستخدام نتائج وافرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد، وتطور نشاطاته، ونموه والذي يتمثل فيما يلي:²¹

- 1- الزيادة السريعة والمستمرة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الاعمال، وفي الإنتاج السلعي، وفي الخدمات، وفي كافة النشاطات الاقتصادية، والمجالات الاخرى.

فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 14، 13، 21.

المعرفة

- 2- ان المعرفة العلمية والعملية تمثل الاساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث ان التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم، وبالشكل الذي يقود الى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الانتاجية .
- 3- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأسما معرفي، تمثله الاصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم، والذي يمثله الانتاج غير المادي وغير الملموس، الذي يتسع حجمه باستمرار .
- 4- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وانتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات، وشركات الخدمات المالية المصرفية والاعلام والاعلان وغيره.
- 5- الزيادة المستمرة في اعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الاعمال كثيفة العلم، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وانتاجها، او في استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار.

اضافة الى ماسبق يمكن تحديد أهمية المعرفة في مايلي²² :

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها أشكال للتنسيق، التصميم، والهيكلية تكون أكثر مرونة .
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع التغيير المشار إليه في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها، والمتاجرة بها، أو إستخدامها لتعديل منتج معين، أو لإيجاد منتجات جديد.
- 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص95، 22.

7-تحرك الاساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة، وتطورها ونضجها واعادة تشكيلها
ثانية

8-المعرفة أصبحت أساسا لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

مما سبق يمكن القول ان المعرفة اصبحت اليوم مورد اقتصادي هام وعنصر اساسي لنجاح المنظمات، حيث أصبحت المنظمات تدرك جيدا بأن المعرفة هي مصدر لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

تنقسم المعرفة بمجموعة من السمات والخصائص، والتي تتمثل هذه الخصائص في: ²³

1- التراكمية:

يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة.

2- التنظيم:

المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تسمح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الاسباب:

من أجل معرفة اسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها على نحو أفضل.

4- الشمولية واليقين:

الحقيقة تفرض نفسها على المجتمع دون استثناء.

5- الدقة والتجربة :

يمكن التعبير عن الحقائق رياضيا .

الى مجموعة من الخصائص هي: ²⁴Housel and Bell كما أشار

1-المعارف يمكن أن تولد :

حيث ان بعض الشركات لها الخصوبة الذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية إستدامة الإبتكار، وتوليد المعرفة.

2-المعرفة يمكن أن تموت :

كما تولد المعرفة فانها تموت أيضا، إن القليل من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معارفنا.

3-المعرفة يمكن أن تمتلك :

المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات الاختراع، أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

نفس المرجع السابق، ص 21، 23.

ريحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دارصفاء للنشر والتوزيع ²⁴، الاردن، ط1، 2008، ص 82، 83.

4-المعرفة متجذرة في الأفراد:

ليست كل معرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة ،فالكثير منها يحتفظ بها الأفراد.

5-المعرفة يمكن أن تخزن:

المزيد من المعرفة يمكن تخزينها خارجيا.

6-المعرفة يمكن أن تصنف:

يمكن تصنيف المعرفة الى عدة أصناف ،وذلك حسب مصدر الحصول عليها .

الفرع الثالث :العوامل المؤثرة في المعرفة .

المقصود بها مجموع العوامل التي تؤدي إلى إكتساب المعرفة ،وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها نذكرها فيما يلي²⁵:

1-مدى توافر مراكز البحث والتطوير :

يجب أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابه على مدار الساعة لجميع المهتمين ،وأن تزود بالموارد البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة ،وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في الإنتاج وتوليد المعرفة ،وكذا كيفية استخدامها وتطبيقها.

2-مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على اجراء التجارب،والقيام بالأبحاث

العلمية :

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا ،والقادرين على إجراء التجارب ،والقيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر.

3-مدى توفر الدعم المالي اللازم:

كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث و التجارب العلمية ،وتحسنت نوعيتها،حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكفاءات البشرية ،وتوفير المعدات اللازمة.

4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي :

توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وانتاج المعرفة الجديدة ،كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة ،وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

5-الإبداع:

ابراهيم الملكاوي ،إدارة المعرفة :الممارسات والمفاهيم ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2007،ص 53،55²⁵

المعرفة

حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة، والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الأبداع وانتاج المبدعين.

6-المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها :

بما تحتويه من خطط دراسية، مناهج، مقررات دراسية، وطرق تدريس، إذتحتاج إلى منظومة تنقل التعليم، من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7-الأوضاع العامة، السياسية والإقتصادية:

حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة.

من خلال ماسبق يتضح لنا المتغيرات السابقة لها تأثير كبير على المعرفة، حيث ان هذه الاخيرة تنتج وتولد بفضل تلك التغيرات وذلك بفعالية كبيرة.

المبحث الثاني : إدارة المعرفة

بعد التطرق إلى مفهوم، وأنواع وخصائص المعرفة سوف نتطرق إلى إدارة المعرفة
المطلب الاول: ماهية ادارة المعرفة

إدارة المعرفة تهتم بإكتساب المعرفة وإستغلالها، بحيث تلعب دورا مهما داخل المنظمة
الفرع الأول: تعريف ادارة المعرفة

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم إدارة المعرفة، و نذكر منها:

فقد عرف عبد الستار إدارة المعرفة على انها" تعتمد على قاعدة المعرفة، تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، تتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة"²⁶. ويرى السلمي "إن إدارة المعرفة هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى في الإنجاز.²⁷ كما تعرف ادارة المعرفة على أنها "العملية الهادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى كل العاملين في المنظمة من خلال: التكوين، المحاضرات... من أجل مواكبة المعرفة الحديثة"²⁸.

كما عرفت على أنها "إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة و المستفيدين من خارجها"²⁹

عبد الستار العلي وآخرون: إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2006، ص26²⁶
السلمي، علي مرجع سبق ذكره ص208

حسان عبد مفلح المومني، : مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي²⁸ الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص17.

ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة ، الكويت، ط1، 2007، ص20.²⁹

ويرى نجم عبود نجم "أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفاة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح".³⁰ كما عرفت ادارة المعرفة بأنها " تشير إلى الإستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية و التعاون في عمل زيادة الإبتكار وإتخاذ القرار".³¹

كما يعتبرها حجازي على انها " عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وادارة قاعدة المعرفة ،وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها في المنظمة"³². كما تم تعريف إدارة المعرفة على " أنها أداء ما نحتاجه من أجل الحصول على أكبر المخرجات من موارد المعرفة ومصادر ها. بالإضافة إلى أنها نظام هام ومتنامي يشجع على الابتكار والمشاركة وتنمية المعرفة التنظيمية"³³.

كما ينظر الى إدارة المعرفة على أنها "وسيلة أو أداة لضبط افضل المعرفة الصريحة (المعلنة) والضمنية،والافادة منها في المنظمات على أختلاف أنواعها".³⁴

ومهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فإنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية³⁵:

أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.

- 1-تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة .
- 2-إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادر ها المختلفة.
- 3-اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- 4-استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 5-نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة .
- 6-استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلّم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 97.³⁰

عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص26. ³¹

حجاري هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص29. ³²

³³ Irma Becerra, Fernandez, **knowledge management**, Pearson Education ,USA, 2004, p2.

حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة: الراسمرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص82. ³⁴

أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي ³⁵ السنوي السابع

بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 نيسان 2007

الفرع الثاني: أهمية ادارة المعرفة.

تتمثل أهمية ادارة المعرفة في النقاط الاتية: ³⁶

- 1-تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 2-تبسيط العمليات وخفض التكاليف ، عن طريق الاجراءات المطولة أو غير الضرورية ، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء ، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 3-زيادة العئد المادي ، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر ، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر ، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- 4-تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة اداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية ، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 5-تعزير قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة ، المعرفة وتحسينه.
- 6-تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها ، تطويرها، المشاركة فيها ، تطبيقها وتقسيمها .
- 7-أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الاخرين المحتاجين اليها ، عملية سهلة وممكنة.
- 8-تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ، ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- 9-إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 10-دعم الجهود للاستفادة من جمع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير طار عمل لتعزير المعرفة التنظيمية .
- 11- كما تعتبر إدارة المعرفة الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في بناء وتعميق قيم المنظمة.
- 12- إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية.
- 13- تحقيق رضا الزبائن ورفع ولائهم عن طريق الحرص على توليد قيمة للزبون و تحسين خدمة الزبائن.
- 14- تحقيق القيمة المضافة للعميل ولأصحاب المصالح.
- 15- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

³⁶ **Intraaction between technologies ,people** , journal of knowledge management ,uk , volume 5 ,novembre 2001 p72.

المعرفة

- 16- تحديات المعرفة حيث أصبحت المعرفة سلعة تباع
 17- تعتبر إدارة المعرفة مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات من طرف العمال، وإزالة القيود من أجل مساعدة التطوير والتغيير بهدف مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.
 18- تدعم و تساند التعلم الفردي و تعلم المجموعات كما تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات و تشاركهم في الخبرات و النجاحات و حتى الإخفاق.
 إضافة الى ذلك فان " ادارة المعرفة ترتبط بجميع اجزاء المنظمة وبكافة النشاطات والعمليات والادوات والافراد داخل التنظيم ،اذ ان الافراد العاملين يسهم كل منهم في بناء التراكم المعرفي من زاويته التي يعمل فيها بغية التطوير المستهدف"،³⁷ و"تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة"³⁸.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية من خلال العاملين الذين يطلق عليهم عمال المعرفة³⁹.

- 1- جعل عمل المنظمة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق يكون أسلوباً في تحقيق النجاح
- 2- تشجيع و تمييز القيمة الأفضل في موجودات المنظمة المعرفية
 حيث يتطلب انجاز هذه الأهداف التركيز على أربعة مجالات أساسية:
- 1- مراقبة الأنشطة من الأعلى إلى الأدنى توفير المعرفة المرتبطة بهذه الأنشطة.
- 2- الابتكار الذي يدخل في بناء هذه المعرفة.
- 3- إعادة التجديد و التنظيم و نقل المعلومات.
- 4- استخدام الموجودات المعرفية في تشخيص قيمتها.
- 5- تهدف إلى غرس ثقافة المعرفة و تطويرها في هياكل و بنى المنظمة، و حماية الممتلكات الفكرية من التحلل و التسرب و العمل على تنمية ذكاء المديرين و العاملين في المنظمة و زيادة قيمتها.

المطلب الثاني: عناصر و عمليات إدارة المعرفة .

تتضمن إدارة المعرفة عدة عناصر مهمة، وهي تمر بعدة مراحل

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 59³⁷

علي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 28³⁸

سعد غالب ياسين: أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية والبشرية والاقتصادية بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي³⁹ السنوي السابع

بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص11.

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية⁴⁰:

1- التعاون :

هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم . إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات .

2- الثقة:

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك . الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح ، الحقيقي والمؤثر للمعرفة .

3- التعلم :

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة .

4- المركزية :

تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة . إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

5- الرسمية :

هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية ، السياسات والإجراءات القياسية ، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة . خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .

6- الخبرة الواسعة والعميقة:

ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية .

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات :

أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة . البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة .

8- الإبداع التنظيمي⁴¹:

هو القدرة على خلق القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حادق ومعقد . المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة .

⁴⁰ عبد الستار يوسف ،إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو على الرابط: www.elbassair.net (2015/11/12)

سوف نتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثالث من البحث⁴¹

الفرع الثاني: عمليات ادارة المعرفة:

ادارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة، تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها، بحيث تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذا تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، ويمكن شرح هذه المراحل فيما يلي:

1-تشخيص المعرفة:

ان تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق او المنتج، تعتبر الخطوة الاولى لادارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها⁴² حيث "ان اهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوفرة لدى المنظمة"⁴³، وبالتالي يتم وضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى على أثر هذا التشخيص، حيث أن عملية التشخيص هي مفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة، فنجاح مشروع إدارة معرفة يتوقف على دقة التشخيص"⁴⁴.

2-إكتساب المعرفة:

يقصد بها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة، وتوضح دراسة بحيث أن من خلال هذه العملية يمكن تحديد أفضل الموارد المتاحة داخل المؤسسة وخارجها اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.⁴⁵

إن هناك أربعة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية اكتساب وإيجاد المعرفة هي:

-تحديد استراتيجيات المعلومات

-اليقظة الدائمة بكل التغييرات التي تحصل في بيئة المنظمة.

- فحص سياسة المعلومات داخل المنظمة

- تقييم البيئة الخارجية.

3-توليد المعرفة:

هي القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة، فهي تركز على أسر، وشراء، وابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب

ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 65.42

جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة عمان-الاردن-2010، ط1، ص61.43

أبو فارة، يوسف، عليان، حمد، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. المؤتمر العلمي الثالث⁴⁴

لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. (إدارة منظمات الأعمال). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2009، ص8.

محمد، فلاف، عمليات إدارة المعرفة تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الإدارية.

الملتقى الدولي الرابع⁴⁵

حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، ص6.

واستحواد المعرفة. ووضح كلا من نونك وتاكيوشي Nonak & Takeuchi (1995م). في مقالتها عن نظريتها بتوليد المعرفة أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة نمطية معلنة، كمقابل لتوليد المعرفة الفردية وقد ركزت النظرية على مستويات التوليد المعرفية التالية: (مستوى الفردية، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة، مستوى ما عبر المنظمة)⁴⁶ كما ان توليد المعرفة هو خلق وابداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد راس مال معرفي جديد.⁴⁷

4-تخزين وتنظيم المعرفة:

تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، بحيث أن المنظمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات الدوران الوظيفي⁴⁸، لذا لا بد أن يتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن ثم يأتي تنظيم المعرفة التي يقصد بها تصميم وتطبيق البيانات والمعلومات المتوفرة وفهرسة وتبويبها ورسم المعرفة واسترجاعها ألياً لتحقيق التكامل المعرفي. ويعرف تنظيم المعرفة أنه تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام التنافسية للمؤسسة⁴⁹.

5-تطوير المعرفة وتوزيعها:

ان تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة. وهذا يقود الى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري⁵⁰ وذلك من خلال استقطاب العاملين الافضل في مجال المعرفة. حيث ان المعرفة تزداد وتطور بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الافراد، وتوزيع المعرفة هي تلك العمليات التي نشر وتحريك المعرفة. ويؤكد خبراء إدارة المعرفة على أن التدريب يعزز ويطور معرفة المستخدمين عن طريق توزيع المعرفة أي أن أساليب التدريب تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة للملائمة على الشخص الباعث عنها في الوقت الملائم مما يؤدي إلى تطوير المعرفة بذلك.

6-تطبيق المعرفة:

⁴⁶Nonaka, Itujiro and Taleuchi, Hivotata. The Creating Company: How Japanees Companies Create the Dgnamies of Inu ovation, New York, Oxford. Univresity. Prejj1995,p 47.

⁴⁷ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴⁸ أبو فارة يوسف، عليان حمد، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴⁹ الرزو، حسن مظفر. اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة. مجلة أصول المعرفة. الرياض - العدد 33، 2005، ص 31.

⁵⁰ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 69.

المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها تشير هذه العملية إلى : (الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق). إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة وقد أوضح بارك Bark (1999م) إلى أن المؤسسات الساعية لتحقيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها.⁵¹

المطلب الثالث: مجالات وابعاد ادارة المعرفة،ومداخلها :

تشمل إدارة المعرفة عدة مجالات كم أن لديها مداخل كثيرة.

الفرع الأول:مجالات ادارة المعرفة

تركز ادارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها:⁵²

- 1-مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة ،وحمايتها.
- 2-تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد.
- 3-تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل ،وتنظيمها ،واتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- 4-تغيير واعادة هيكله المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية ،واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة ،والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- 5-توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة الى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها ،والبحوث والتطوير ،والتحالفات والاستراتيجيات،وغير ذلك.
- 6-حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ،ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام افضل ما تملكه المنظمة من المعرفة،ومن ان المعرفة الضمنية غير اخذة بالتلاشي والضمور ،وانه لا يتم افشاء هذه المعرفة الى المنافسين.

الفرع الثاني:أبعاد إدارة المعرفة.

أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة هي:⁵³duekيرى

1-البعد التكنولوجي :

حجازي هيثم ،مرجع سبق ذكره،ص24.⁵¹

محمد عواد الزيادات،مرجع سبق ذكره،ص66.⁵²

نفس المرجع السابق:ص67.⁵³

ومن امثلة هذا البعد محركات البحث، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذا فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي والوجيستي للمعرفة :

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها، وإدارتها، تخزينها، ونشرها، وتعزيزها، ومضاعفتها، وإعادة استخدامها، ويتعلق البعد بتجديد الطرائق و الاجراءات اللازمة للمعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي :

يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد، وبناء جماعلت من صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات مع الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية دائمة.

ومنه فإن هذه الابعاد تمثل عناصر أساسية ومهمة للاستفادة من المعرفة.

الفرع الثالث: مداخل إدارة المعرفة.

الهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم اصول المنظمات، والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المنظمات القائمة على المعرفة أدى إلى تنوع مداخل المنظمات إلى إدارة المعرفة، وفيما يلي بعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة وهي⁵⁴:

1-مدخل الرافعة:

وهو يساوي بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت الامكانيات الهائلة لهذه الأخيرة، ومنها جمع، وتصنيف، ومعالجة، وخرن واسترجاع المعلومات بسرعة فائقة.

2-مدخل التوليفة :

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من ايجاد توليفات، وخدمات، واستنصارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الوساطة بين ادارة المعرفة القائمة على التوثيق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين ادارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء معرفة جديدة وفق المدخل الابتكاري، ويعمل هذا المدخل على نقل المعرفة الحالية الى مجال اخر خارج المنظمة، أو استخدام معرفة من مصادر خارجية.

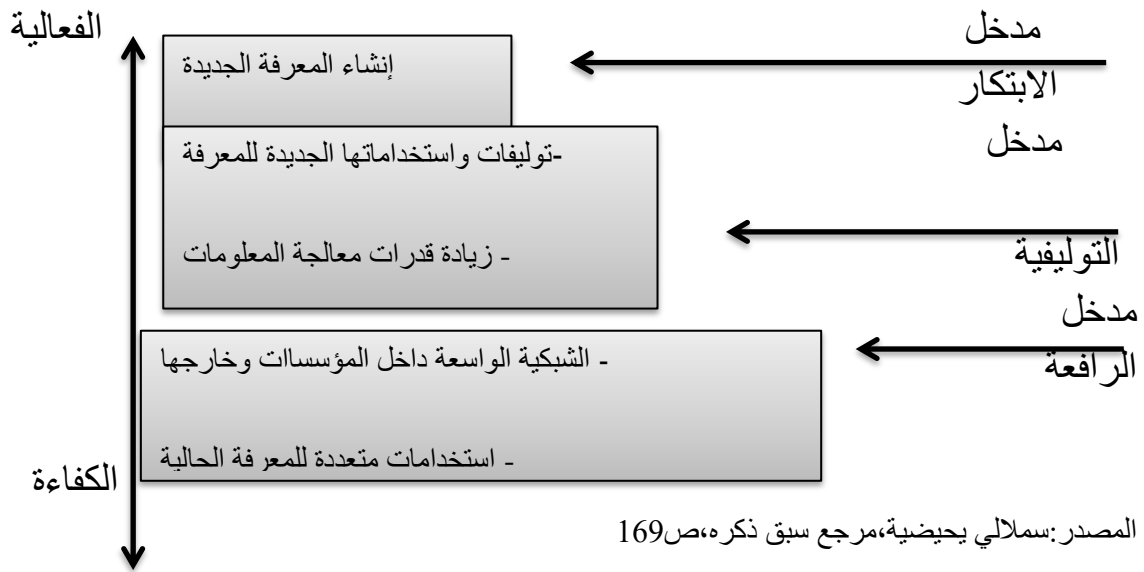
سملالي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي "الأداء المتميز للمنظمات".⁵⁴

والحكومة"كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص186

3- المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، وهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، بل هو نشاط لبناء المعرفة الجديدة، وبالتالي فالمعرفة ليست عالمية بل هي شخصية فردية بدرجة عالية، وليست للتقاسم مع الآخرين. ويمكن توضيح هذه المداخل في الشكل الموالي

الشكل رقم (1- 4): مداخل إدارة المعرفة



المبحث الثالث: إقتصاد المعرفة

بعد التطرق إلى المعرفة، وإدارة المعرفة سنقوم بتسليط الضوء على إقتصاد المعرفة

المطلب الأول: ماهية إقتصاد المعرفة

لقد تعددت التعاريف ووجهات النظر المختلفة حول إقتصاد المعرفة

الفرع الأول: مفهوم إقتصاد المعرفة

لقد استخدمت عدة تسميات لتدل على إقتصاد المعرفة كإقتصاد المعلومات، وإقتصاد

الانترنت والإقتصاد الرقمي، الإقتصاد الافتراضي، الإقتصاد الإلكتروني، الإقتصاد الشبكي وإقتصاد اللاملموسات... الخ، وكل هذه التسميات إنما تشير في كليتها إلى إقتصاد المعرفة.

وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة، مما يبين أن مسألة تحديد تعريف جامع مانع لهذا الإقتصاد لم تلقى إجماعاً بعد بين أوساط الباحثين والمنظرين، وعليه سنحاول عرض أهم تلك التعاريف.

هو فرع من العلوم الأساسية، يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد، والمنظمات، والمجتمع عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء تنفيذ التدخلات الضرورية لتطوير

هذه النظم. ينتج هذا الفرع نماذج نظرية من خلال البحث العلمي من جهة أولى . كما يطوّر الأدوات العملية والتقنية التي يمكن تطبيقها مباشرة على العالم الواقعي من جهة ثانية⁵⁵. إقتصاد المعرفة نمط جديد يختلف في كثير من سماته عن الإقتصاد التقليدي الذي ظهر بعد الثورة الصناعية، في جوهره تحول المعلومات الى المجتمع . بحيث تم تحويل المعارف العلمية الى الشكل الرقمي ويصبح تنظيم المعلومات وخدمات المعلومات من اهم العناصر الاساسية في الإقتصاد المعرفي.⁵⁶ يعرف إقتصاد المعرفة على انه دراسة وفهم تراكم المعرفة وتحفيز الافراد لاكتشاف، تعلم والحصول على ما يعرفه الاخرين، هذا التعريف يميل الى وجهة نظر الابتكار ودوره في التطور الاقتصادي وزيادة الانتاجية وتحسين دخل الفرد.⁵⁷ اما إقتصاد المعرفة عند فيتمثل في انتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المعتمدة على نشاطات المعرفة المختلفة التي تساهم في تسريع التكنوواجيا والتقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدل من الثروات المادية، مع جمع جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الانتاج عن طريق البحوث والتطوير، والعلاقة مع الزبائن التي تنعكس ايجابيا على تزايد الناتج المحلي الاجمالي.⁵⁸ أما سالمي جمال فقد عرفه بأنه : نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزاً بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال.⁵⁹ أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فعرفته بأنه : ذلك الإقتصاد المبني أساساً على إنتاج وتوليد، ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات.⁶⁰ وباختصار يمكن تعريف إقتصاد المعرفة بأنه ذلك الإقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، هي المحرك الرئيس لعملية النمو المستدام ولخلق الثروة وفرص التوظيف في كل المجالات. إنه يقوم على أساس إنتاج المعرفة (أي خلقها) واستخدام ثمارها

⁵⁵ Swanstrom, Edward Economics-based Knowledge Management. 2002..[Available at: www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkframework/kmeconomics1.7.pdf]

عندنان داود محمد العداوي، هدى زوبير مخلف الدعي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير⁵⁶

للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص65

صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص130.⁵⁷

محمد السيد ابو السعود، تطوير التعليم ودوره في بناء إقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الاول للتعليم الالكتروني والتعلم عن بعد، صناعة التعلم للمستقبل⁵⁸

الرياض، مارس، 2009، ص6

عيسى خليفي وكمال منصور، البنية التحتية لإقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى⁵⁹

التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 13/12 نوفمبر 2005، ص: 69

عبد الرحمان الهاشمي و فائزة عزاوي، المنهج وإقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص

25.⁶⁰

المعرفة

وإنجازاتها، بحيث تشكل هذه المعرفة (سواءً ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، أو المعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم) مصدراً رئيساً لثروة المجتمع ورفاهيته⁶¹ ومنه فإن إقتصاد المعرفة هو ذلك الإقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي، وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الإقتصاد وتقدم المجتمع، وهو الإقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق له، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية والمعلومات والمعرفة هي المنتج الوحيد في هذا الإقتصاد، وأن المعلومات وتكنولوجياتها تشكل وتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته.

الفرع الثاني: خصائص وسمات إقتصاد المعرفة:

إن إقتصاد المعرفة إقتصاداً منفتحاً على العالم، لأنه لا يوجد إقتصاد يمكنه خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك أو يستورد المعارف الجديدة من الآخرين، كما أن المناخ الإقتصادي على المستوى الكلي في الإقتصاد المبني على المعرفة يجب أن يكون مشجعاً للاستثمار في المعرفة والمعلومات والقدرة على الابتكار، وهو أمر في غاية الأهمية، لأن ضمان ديمومة الإقتصاد المبني على المعرفة يقتضي ضرورة تشجيع الاستثمار في المستقبل، والذي قد تكون معدلات العائد عليه منخفضة أو محدودة، ولذا تحتاج مثل هذه المجالات إلى دعم السياسة الاقتصادية في الدول التي تسعى نحو تحقيق الإقتصاد المبني على المعرفة⁶². وكذلك يتميز إقتصاد المعرفة بما يلي: ⁶³

1- تجدد الحاجة إليه والرغبة والطلب على منتجاته المعرفية التي تدخل في كل نشاط، وفي كل عمل، وفي كل وظيفة وبشكل متصاعد إلى درجة يمكن القول باستحالة قيام نشاط ما بدون المعرفة.

2- تجدد المصادر المعرفية ونموها وازديادها وعدم نضوجها سواءً بالاستعمال أو بالاحتفاظ، بل بمرور الزمن وتعدد الاستخدام تزداد المصادر المعرفية وتتراكم مجالاتها.

ويتميز إقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات والخصائص الأخرى والمتمثلة في: ⁶⁴

1- أنه كثيف المعرفة.

2- يركز على رأس المال الفكري.

محمد دياب، إقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد على الرابط⁶¹

: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm> (2015/02/11)

جمال داود سليمان، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص ص 19-24.⁶²

محسن أحمد الخضيري، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 48.⁶³

هاشم الشمري و ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 22.⁶⁴

- 3-يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري.
 - 4-الاعتماد على الموارد البشرية الماهرة،و المؤهلة و المدربة و المتخصصة في التقنيات الجديدة.
 - 5-اعتماد التعلم و التدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للموارد البشرية مواكبة التطورات المستمرة التي تحدث في مجالات و ميادين المعرفة.
 - 6-توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - 7-انتقال النشاط الاقتصادي من الانتاج الصناعي السلعي إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.
 - 8-الاهتمام بالبحث و التطوير كمحرك للتغيير و التنمية.
 - 9- الدخول بالنسبة لصناع المعرفة مرتبط ارتباطا وثيقا ب مؤهلاتهم و تنوع كفاياتهم وخبراتهم،فكلما زادت هذه الاخيرة زاد الدخل.
 - 10-أنه مرن ،متطور وشديد السرعة و التغيير.
 - 11-يتطور لتلبية احتياجات متغيرة.
 - 12- يمتاز بالانفتاح و المنافسة العالمية،حيث لا توجد حواجز للدخول اليه.
 - 13-يملك القدرة على الابتكار وإيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة في الاسواق.
 - 14-مرتبط بالابداع والابتكار،والاختراع.
 - 15-يسعى الى تحقيق جودة الاداء.
- أما بالنسبة لـ: فيرى أن خصائص إقتصاد المعرفة تتمثل فيما يلي: 65
- 1-العولمة.
 - 2-التكيف الموسع لموافقة رغبات الزبائن
 - 3-نقص الكوادر و المهارات
 - 4-التركيز على خدمة المستهلك
 - 5-خدمة "الخدمة الذاتية"
 - 6-التجارة الإلكترونية
- وكذلك يمكن ذكر ابرز خصائص إقتصاد المعرفة فيمايلي: 66

أنه عالي الجودة يستهدف التميز مثلما هو كشف المعرفة يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية بوصفها رأس المال الفكري والمعرفي،والاعتماد على القوي العاملة المؤهلة،والمدربة،والمتخصصة،وانتاج التعلم،والتدريب المستمر وإعادة التدريب. كما انه

ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ص ص 358-389. 65

عبد الرحمن عبد الهاشمي،فائزة محمد فخر العزاوي،الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم،دار الكتاب الجامعي للنشر،العين،الامارات العربية المتحدة 66

ط،2009،1،ص63،

مرن شديد السرعة والتغير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية، واعتماد نظام فاعل للتسوق لاستثمار حاجات الاسواق، والمستهلكين باستمرار وانتقال النشاط الاقتصادي من انتاج السلع وارتفاع الدخل وخبراتهم، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي، واتصالي فائق السرعة، والدقة، والاستجابة وتفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير، والتنمية كما تتصف عقود العمل في ظل الإقتصاد المعرفي بدرجة اعلى من المرونة وبانها مؤقتة ومرتبطة بالمهارات. ومنه فإن إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي يرتكز على الإبداع، المعرفة، ورأس المال الفكري.

المطلب الثاني: أهمية إقتصاد المعرفة ودواعي الانتقال اليه .
الفرع الأول: أهمية إقتصاد المعرفة .

ان اعتماد إقتصاد المعرفة في تطوره ونموه على ثورة المعرفة وما يتصل بها من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والتصالات، سوف نجعل منها المحرك الاساسي لعملية نمو الإقتصاد وتطوره وبالتالي احداث تغييرات بما يضمن استمرار تقدمه، حالهما في ذلك حال الثورة الصناعية التي كان محرك النمو الاساسي فيها الصناعة، كما يحدث التغيير في الوظائف القديمة واستحداثها بوظائف جديدة، وتدعيم المنظمات كافة على التجديد والابداع والاستجابة لاحتياجات المستهلك او المستفيد من الخدمة، حيث اصبح إقتصاد المعرفة يعطي للمستهلك ثقة اكبر وخيارات اوسع ويصل الى كل محل تجاري ومدرسة ومكتب وادارة بشكل يسير وسريع.⁶⁷

ان اهمية إقتصاد المعرفة تبرز من خلال الدور الذي تؤديه مضامين إقتصاد المعرفة ومعطياته، وماتفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، والتي يجري توليدها بشكل متسارع ومتزايد، وبالذات في الدول المتقدمة، وبما ينجم عنه من اسهامات اساسية وهامة في عمل الإقتصاد، وفي اداء نشاطاته، وفي الوسائل والاساليب التي يتم استخدامها فيها، وبالشكل الذي يتحقق معه تطور هذه النشاطات وتوسعها، وهذه الاسهامات الاساسية لمضامين إقتصاد المعرفة، ومعطياته وتقنياته التي تقوم على الاستخدام الكثيف للمعرفة والعلم.⁶⁸

الفرع الثاني: الانتقال إلى إقتصاد المعرفة .

1-ركائز إقتصاد المعرفة :

يستند الإقتصاد المعرفي على اربعة ركائز، هي:⁶⁹

-الابتكار (البحث والتطوير):

عماد الدين منى، دور التربوي الاريني في التقدم نحو الإقتصاد المعرفي، مجلة رسالة المعلم، العدد43، 2004، ص12.67
فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص22⁶⁸

⁶⁹ علة مراد، جاهزية الدول لعربية للاندماج في إقتصاد المعرفة، على الرابط:

نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابه وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.

-التعليم:

وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والابداعية أو راس المال البشري القادر على ادمج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة الى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الابداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

-البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على انتاج قيم مضافة عالية.

-الحاكمية الرشيدة :

والتي تقوم على اسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الاطر القانونية والسياسية التي تهدف الى زيادة الانتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف الى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اكثر اتاحة ويسر

، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

2-مايجب ان يقوم عليه اقتصاد المعرفة :

احدث مفهوم اقتصاد المعرفة تحولا في الاسس التنافسية للانشطة الاقتصادية على

مستوى المؤسسات والافراد، الامر الذي يستلزم تبني افكار جديدة والقيام باعادة الهندسة للعديد من الانشطة والاعمال استجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة، والتكيف مع البيئة الجديدة، وينبغي ان تاخذ هذه الاستجابة بعين الاعتبار مايلي:⁷⁰

-التعزيز المستمر للتعلم واكتساب المعرفة عبر اساليب وعمليات حديثة ومتطورة .

-تطوير نظم المعلومات خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة .

-تشجيع ودعم الابتكار والابداع .

-الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل على خلق وتطوير راس المال

البشري بنوعية عالية، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة.

-حقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعرفة .

-تغيير اليات العمل لتتلاءم مع البيئة الاقتصادية الجديدة.

-تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل وتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية

بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة

محمد دياب، اقتصاد المعرفة اين نحن منه؟،مجلة العربي، عدد ايار 2004،ص:26،70.

-التركيز على ادارة المعرفة وتفعيل الياتها،وتشجيع الاستثمار فيها لتعزيز خلق المعرفة واقتسامها وتوظيفها.

-نشاء بنية تحتية للاعمال الالكترونية وبما يتناسب مع التحول لاقتصاد المعرفة .

3-عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة:

ان التوجه نحو اقتصاد المعرفة يقوم على اساس العوامل التالية :
-راس المال الفكري ⁷¹:

ان الاستثمار في الراس المال البشري يهدف الى الحصول على مداخيل اكثر من التكاليف التي يتطلبها،فالراس المال البشري يشير الى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات ،وكل القدرات التي تمكن من زيادة انتاجية العمل داخل المؤسسة .ويشير راس المال الفكري الى المعرفة التي يمكن تحويلها الى ارباح ،ولكن تتم الاستفادة القصوى منه فانه لايد من ادارته بفعالية ،مما يعني ان الادارة الفعالة لراس المال الفكري هي لوجه الجديد لاقتصاد المعرفة وبعدها خلق مجتمع المعرفة الذي ينمو في كنف عصر المعلومات وعصر المعرفة.
-تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ان تساهم بطريقة فعالة في ردم الفجوات بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة ،حيث بدأت الدول النامية باستخدام التكنولوجيا منذ الثمانينات من القرن الماضي بغرض التحول الى اقتصاد المعرفة .⁷² الا ان هذا الاستخدام لن يكتمل الا بانشاء مراكز للبحث والتطوير لدفع عجلة التنمية التكنولوجية،كما ينبغي ايضا تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع مراحل التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية.⁷³

4-دواعي الانتقال الى اقتصاد المعرفة :

ان الاقتصاد المعرفي المقترن بتكنولوجيا الاعلام والاتصال هو اقتصاد السرعة الفائقة ،فاذا كان الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البسيطة ووسيلته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي ،فان الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد الحركة السريعة ،ووسيلته هي الاقمار الصناعية والبريد الالكتروني ،حيث ان التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد المعرفي يصنع تحديا امام ادارة مؤسسات الاعمال ،ففي ظل الاقتصاد التقليدي كانت التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية(ادارة الندرة) في الموارد (الاموال ،المعدات ،اليد العاملة) والتي تتناقض بالاستخدام ،اما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي الى (ادارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام الى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام ،فقد اصبحت المعرفة وراس المال الفكري اهم مستلزمات الاقتصاد

سننطرق اليه بالتفصيل في الفصل الثاني.⁷¹

احمد امجدل ،هواري معراج،ص:203.⁷²

تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003،ص:34.⁷³

المعرفي والموجودات الاكثر اهمية في المؤسسات.ومما زاد من مبررات التحول الى الإقتصاد المعرفي وزيادة اهميتها هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطوير، اضافة الى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حاليا في مختلف المجالات العلمية والتقنية.⁷⁴

المطلب الثالث: مؤشرات إقتصاد المعرفة وانعكاساته على بيئة المؤسسة

توجد عدة مؤشرات تشير إلى إقتصاد المعرفة، كما أنه انعكس وأثر على بيئة المؤسسة الفرع الأول: انعكاسات إقتصاد المعرفة على بيئة المؤسسة

1-محاور إقتصاد المعرفة

يستند الإقتصاد المعرفي الى المعرفة كمحرك اساسي للنمو القنصادي ،ومن الطبيعي ان تكون شروط اقامة عملية تنموية اساسها المعرفة تقتضي قوة عاملة متعلمة ومحتكة ،بنية تحتية حديثة ،نظام ابتكاري فعال ونظام مؤسسي محفز على الابتكار الناجح ونشر واستخدام المعرفة الحالية.⁷⁵

1-القوة العاملة المتعلمة الماهرة :

يمكن تطوير المهارة بشكل مستمر وتطويعها لانتاج المعرفة وتطبيقها بفعالية من خلال نظام التعليم والتدريب بمختلف اقسامه :التعليم الاساسي،الثانوي التدريب المهني ،التعليم العالي والتعلم المستمر ،حيث تتنوع اهمية وزن كل من هذه الاقسام التعليمية وفق المستوى التنموي للبلد، على سبيل المثال يستحوذ التعليم الاساسي مزيدا من الاهتمام في المستويات الاولى للتنمية، لان القراءة والكتابة والحساب اسس لاغنى عنها لبناء المهارات العليا ،اما في المستويات العليا فالتعلم المستمر له اهمية كبيرة في السياق الحالي من ثروة المعرفة ،كما ان العولمة تعمل على سد الفجوة بين الحاجة من المهارات الاساسية والحاجة للمهارات المتقدمة او العليا مجبرة الدول على تغطية اهداف تربوية متقدمة لكي تظل منافسة في السوق.

2-البنية التحتية الحديثة :

تهدف الى تسيير التواصل الفعال ونشر المعلومات ومعالجتها ،وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية الجوهرية للاقتصاديات الحالية حيث تغطي السياسات الخاصة بها لوائح التواصل عن بعد ،الاستثمارات اللازمة لبناء وتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية ،عبر مجموعة متنوعة من

نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره،ص:221. ⁷⁴

ابحاث البنك الدولي،بناء اقتصاديات المعرفة :استراتيجية تنموية متقدمة ،ترجمة محمد امين مخيمر وموسى ابو طه،دار الكتاب الجامعي ،العين،ص. 61،60. ⁷⁵

التطبيقات الالكترونية، الحكومة الالكترونية، الإقتصاد الالكتروني، هذا كان على الدول متدنية الدخل التركيز اولا على البنية التحتية الاساسية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قبل تطوير تكنولوجي وتطبيقات متقدمة.

3-النظام الابتكاري :

يتشكل من شركات ومراكز بحثية وجامعات ومستشارين بالاضافة الى المنظمات القادرة على مواكبة المعرفة

والتكنولوجيا الجديدة، بالنسبة للدول النامية تتاتي معظم المعرفة والتكنولوجيا الراحية للابتكار من مصادر اجنبية، عبر الاستثمار الاجنبي المباشر والواردات من المعدات والبضائع الاخرى واتفاقيات الترخيص. والمصادر الاجنبية اهمية عند تدني النمو الاقتصادي من دون اغفال المصادر الداخلية الكامنة الممكن تطويرها.

-النظام المؤسسي للدولة :

يهيئ الظروف للتعبة الفعالة وتخصيص الموارد من اجل تحفيز قيام المعرفة ونشرها والاستخدام الامثل لها، هذه الفكرة تشمل الاطار الاقتصادي مرورا باللوائح التجارية، التمويل والنشاطات المصرفية، اسواق العمل والادارة، بما يقتضي ارساء قواعد الحكم الراشد.

2-انعكاسات إقتصاد المعرفة

لقد غيرت محاور اقتصاد المعرفة بيئة عمل منظمات الاعمال والتي اصبحت تتميز بمايلي :

-تكنولوجيا المعلومات :

كثفت ثورة تكنولوجيا المعلومات حركة ترميز المعرفة، وزيادة حصة المعرفة المنتجة في مخزون الاقتصاديات المتقدمة، مما اتاح لها الوصول لابعد مسافة ممكنة وبتكلفة قليلة نسبيا، وبالتالي اصبحت عملية مشاركتها وتحويلها اسهل، كما ساهم ترميز المعرفة في تخفيض تكلفة الاستثمارات، وتجنب الازدواجية في البحث عن المعرفة من جديد نوقد ساهم التخزين المتراكم للمعارف في التأثير ايجابيا على النمو الاقتصادي.⁷⁶

نظام مرن :

ساد المفهوم التaylorي للادارة حتى سنوات الستينات، لكن بعد هذه الفترة بدا التوجه شيئا فشيئا نحو مرونة اكبر في التنظيم، والذي ساهم في رفع الانتاجية وراس المال، من خلال ادماج عنصري التفكير والمستخدم في كامل اطوار العملية الانتاجية، كما ان التنظيم الجديد يعتمد على التقليل من المستويات التدريجية المعرقة لتدفق المعلومات، وتجنب الاختصاص المفصل للعمل، بتحديد مهام ومسؤوليات متعددة (عمال ذوي مهارات متعددة)، عن طريق

⁷⁶ John houghton & peter sheehan, a primer on the knowledge economy, centre for strategic economic studies, victoria universit, australia ;2000, p 10.

المعرفة

استغلال مجموعات العمل وتدوير المناصب، الامر الذي ساهم في الجمع بين المرونة والسرعة في الانتاج وتدني التكلفة وضمان مستوى عالي من الجودة، فقديمًا كان يتم رفع الانتاجية باستخدام وفورات الحجم، اما حاليًا فيتحقق ذلك عن طريق مفهوم وفورات النوع عبر انتاج انواع عديدة من السلع او الخدمات دون ان يؤدي ذلك الى التضحية بوفورات الحجم.⁷⁷

- صفة الشبكية:

من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة، الهواتف الخلوية، الاتصالات المباشرة عبر الاقمار الصناعية، الانترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسع امكانية المشاركة داخليا وايضا بين المؤسسات، كما ساعدت الانترنت على تفعيل نموذج المؤسسات الافتراضية.⁷⁸

- ظهور المفهوم النظمي للابتكارات :

في الإقتصاد القائم على المعرفة تسعى المؤسسات الى اقامة العلاقات المعرفية التي من شأنها ترويج التعلم التفاعلي والمشاركة في الموارد والاصول المعرفية.⁷⁹

- نظام جديد للانتاج مهيكّل حول المعرفة، مصدر التطور التكنولوجي والابداع⁸⁰

- تطور مفهوم المعرفة والمهارات والتعلم:

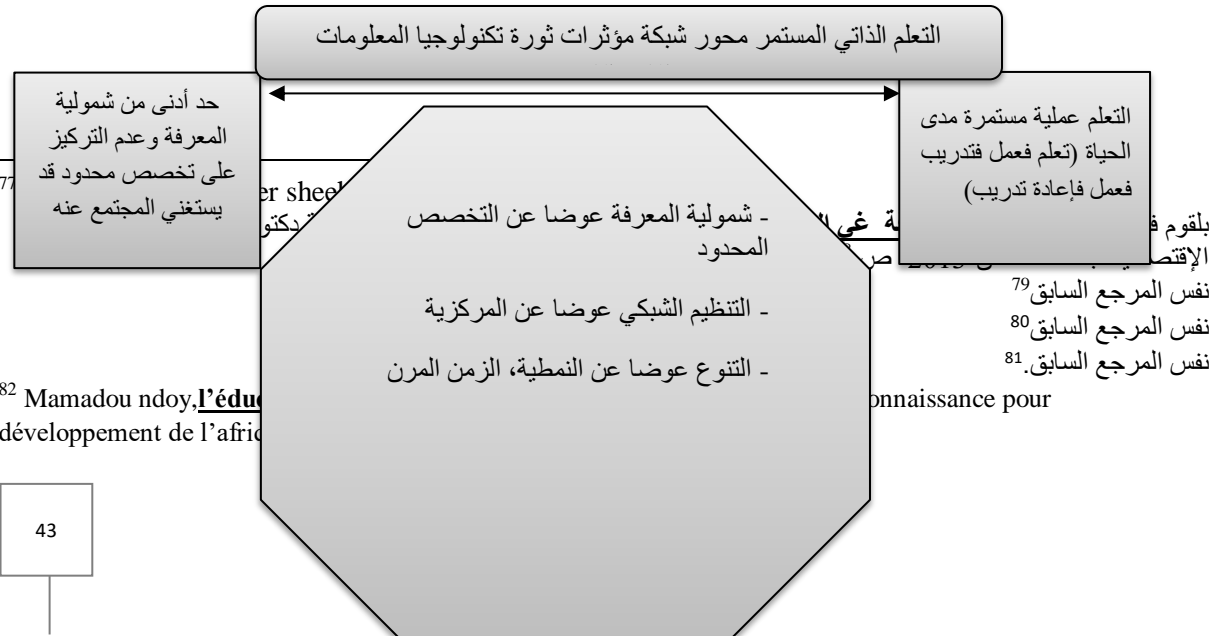
ان النجاح الكبير في ترميز المعرفة وبالتالي تخفيض كلفة نقلها ونشرها، جعل الدخول الى المعلومات ومخزون المعرفة امرًا سهلاً، وبالتالي ازداد الطلب على المهارات المعرفية التي تستخدم في انتقاء المعلومات وفرزها واستخدامها.⁸¹

- رفع التنافسية:

لان المعرفة تخلق الفرق، سواء على المستوى الكلي (الاستثمار في التعليم) او على مستوى المؤسسة (الاستثمار في الراس المال البشري)⁸²

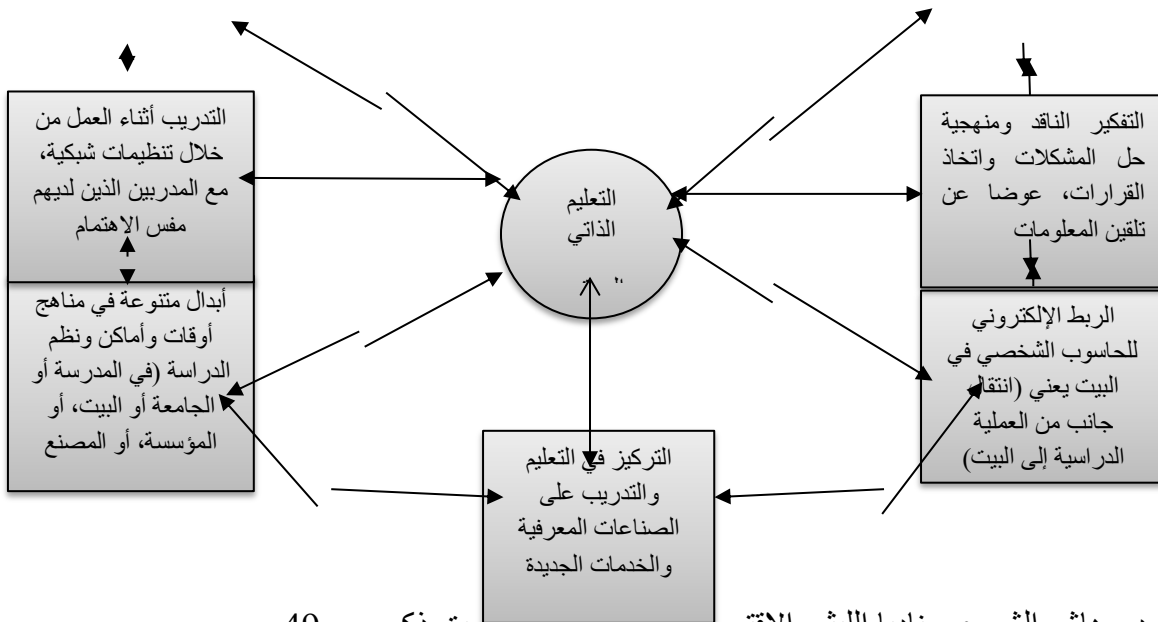
والشكل الموالى يوضح اثر التعليم على الإقتصاد المعرفي. حيث ان التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، فمن خلاله نوجد منهجية لحل المشكلات واتخاذ القرارات عوضا عن تلقين المعلوم.

الشكل رقم (1-3) التعلم المستمر واثره على الإقتصاد المعرفي.



⁸² Mamadou ndoy, L'éducation pour le développement de l'Afrique

نفس المرجع السابق⁷⁹
نفس المرجع السابق⁸⁰
نفس المرجع السابق.⁸¹

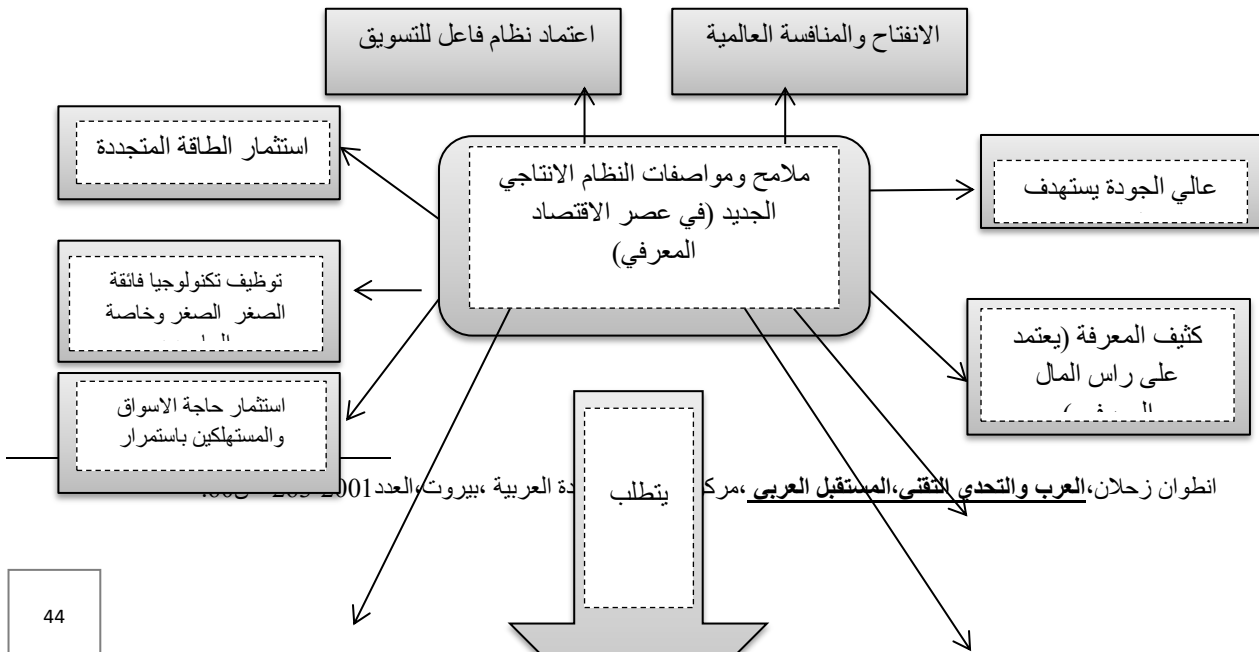


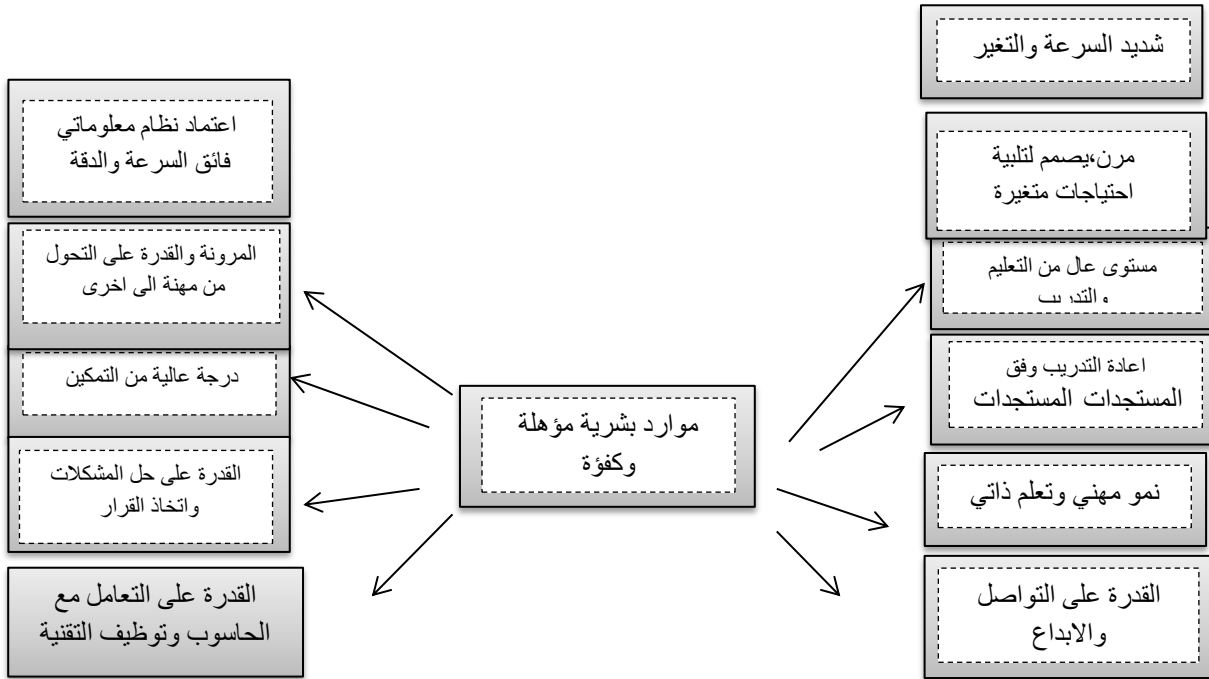
المصدر: هاشم الشمري، ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص49.

رأس المال البشري:

تسعى المنظمات، لتطوير وتنمية مهارات ومعارف مواردها البشرية للتحسين من أدائها وتحقيق جودة في المنتجات، وذلك من أجل التأقلم مع التغيرات البيئية، والبقاء والاستمرارية، حيث أصبح التعليم ورأس المال الفكري من متطلبات النظام الانتاجي الجديد. ⁸³ والشكل الموالي يوضح لنا متطلبات النظام الانتاجي الجديد.

الشكل رقم (4-1): متطلبات النظام الانتاجي الجديد





المصدر: هاشم الشمري، ناديا الليثي، مرجع سبق ذكره، ص53.

خلاصة

إن إقتصاد المعرفة إقتصاد يعتمد على إدارة الاملموسات ،حيث أنه يركز على عناصر أساسية تتمث في: رأس المال الفكري،الابداع،الابتكار،وتوجد له عدة مؤشرات تتمثل في:البحث والتطوير ،الابتكار،التعليم والتدريب،الموارد البشري،وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

لكي تندمج المنظمات وتتوجه نحو إقتصاد عليها أن تعتمد وتهتم بركائزه ومن بينها رأس المال الفكري .

الفصل الثاني

أساسيات عن رأس المال الفكري

تمهيد

في ظل إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت المنظمات تهتم بالمعرفة و رأس المال الفكري من أجل الاندماج فيه، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، وقد أدى هذا التحول إلى إدراك المنظمات لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وزيادة معارفها وتنميتها كغيرها من الموارد الغير ملموسة التي تكتسبها المنظمات. حيث يعتبر رأس المال الفكري أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية، والقادر على تحول المعرفة إلى قيمة مضافة، والذي يعتبر كميزة تنافسية دائمة لاينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، وفي هذ الفصل سوف نتطرق إلى هذا المفهوم، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: مدخل إلى رأس المال الفكري

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري، وأساليب تطويره

المبحث الأول : مدخل إلى رأس المال الفكري .

في ظل الاقتصاد المعاصر الذي يعتمد على المعرفة ،أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) المورد الإستراتيجي لبقاء واستمرار المنظمة ،والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي) وتطوره التاريخي .

إن مفهوم رأس المال هو مفهوم اقتصادي بحت، يتضمن الأرض والعمالة ورأس المال أو الأموال وكلها تدخل في العملية الإنتاجية، وتهدف المنظمة من خلاله تحقيق الأرباح وتعظيمها،ومنه أطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف والمترابطة لدى الفرد اصطلاح رأس المال البشري، ثم تطور ليشمل عناصر أخرى ويطلق عليه رأس المال الفكري والذي بدوره يركّز على القوّة الفكرية كأصل من أصول المنظمة غير الملموسة.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري .

لقد شاع إستخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي ،وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح،بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات .ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات ،والتي يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة بحيث بدا الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات ،حيث أكد المديرين والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة . أي رأس المال الفكري . تعتبر محددًا أساسيا لما تحقّقه المنظمة من أرباح، فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية،وفي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة وهو الذي يحقق النجاح والربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسة للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات .

لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية، وفيما يلي أهم تعاريف رأس المال الفكري .

يعرف ستewart رأس المال الفكري على انه "يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لانتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة"¹ وحسب العنزي فإن رأس المال الفكري هو "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقدير ثمنه"² ويقول قيثري "أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الافراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بالمنظمات الاخرى".³

ويشير ادفيسون إلى أن رأس المال الفكري هو "الاصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود الكيان المادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها، نظرا لصعوبة التنبؤ بعمر إنتاجيتها مما يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة".⁴ ويشمل رأس المال الفكري المعرفة الفردية والمهارات والعمليات الكلية الفكرية، والعلاقات التي يمكن استثمارها لتقديم الأصول ذات الأهمية الكبيرة من الموارد المنظمة الأخرى (الارض، رأس المال، العمال)، والتي تحسب في حساباتها. وتشمل هذه الأصول البراءات والعلامات التجارية والسمعة.⁵، وكذلك رأس المال الفكري "يمثل مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها"⁶.

كما يعتبر رأس المال الفكري مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية، يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الادارية، بحيث تساهم في

¹ Thomas A Stewart , **intellectual capital : th new wealth of organisatios**, london nicholasbready publishing, 1997, p6

² سعد العنزي، **الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون**، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001، ص10

³ Guthrie J, **Meaurement and reporting of intellectual capital**. journal of intellectual capital. v1 n2 p60.

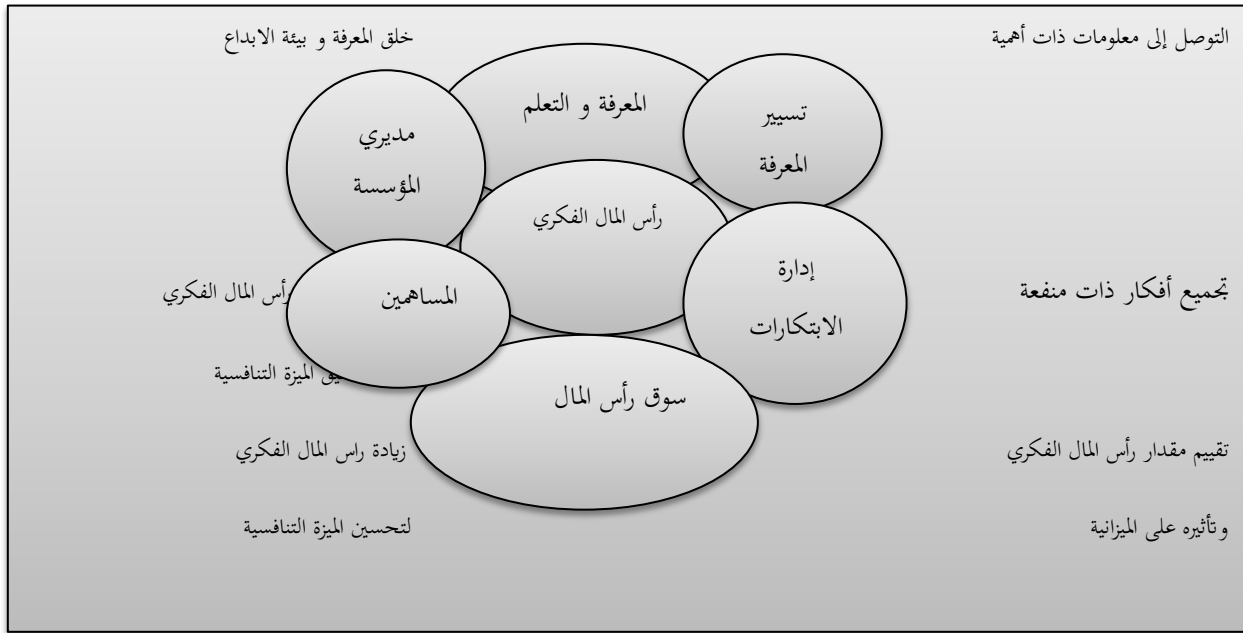
⁴ Edvinsson.L. **intellectual Capital-nations for futur wealth creation**. journal of human resource costing and accoting v4 n1 1999 p 22.

⁵ محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقفة، **ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص91

⁶ سفيان عبد العزيز، مديحة بخوش. **رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر. ص5

توليد وانتاج أفكار جديدة تساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية، وتعظيم القدرات التنافسية.⁷ ويشير رأس المال الفكري إلى العقول البشرية المبدعة ومتطلبات العمل، ونظم المعلومات، والعلاقة مع العملاء.⁸ والشكل الموالي يوضح أهم وجهات النظر المختلفة لرأس المال الفكري .

الشكل (2-1): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 364 من التعاريف السابقة يمكن الملاحظة أنه رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ومدى مساهمته في ضمان الاستمرارية والنجاح لمنظمات الاعمال المعاصرة، لا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، حيث نجد تنوع في طرح مفهوم رأس المال الفكري فمنهم من ينظر إليه من ناحية الأداء، ومهم من رك على أهميته في تحقيق الميزة التنافسية، ومنهم من ركز على مكوناته، ورغم كل هذا الاختلاف إلا أننا نلتمس نقطة جوهرية اتفق عليها الباحثين ألا وهي كون رأس المال الفكري مورد مرتبط بالمعرفة. ومنه خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص مايلي :

- هو عبارة عن أصل غير ملموس .

- أنه مجموعة من العاملين المتميزين الذين يمتلكون قدرات عقلية.

- هو عبارة عن معرفة

⁷ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري - انطلاقة ادارية معاصرة دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 21

⁸ سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول،

كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 188

-باعتبر كميزة تنافسية دائمة .

مما سبق يمكن اعطاء تعريف لرأس المال الفكري الذي يعني كل ما يمتلكه الموارد البشرية من معارف وقدرات ومهارات وخبرات، إضافة الى العوامل التنظيمية والعلاقية للمنظمة التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة.

إن رأس المال الفكري مهما تعدد تسمياته المستخدمة فإن هذه التسميات تعبر عما يقابل رأس المال المادي وبنفس الطريقة فان الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في الشركة. والجدول التالي يوضح لنا الفرق بين الرأس المال المعرفي ورأس المال المادي.

جدول رقم (2-1) الفرق بين رأس المال المادي والفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي - ملموس ومنظور	أثيري - غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الأفكار
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الإلتباه والتركيز
الأفراد	العمال يدويون	عمال المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تقادم	قيمة تبادل عند الإستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 289

لكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية دائمة للمنظمات الحديثة، وجوهر بقائها واستمراريتها فيتطلب من ادارة الموارد البشرية استقطاب الكفاءات ذات المهارات العالية وتنميتها والحفاظة عليها.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري .

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الانسان، فمنذ أن خلق الله تبارك وتعالى آدم عليه السلام، أودع فيه العلم والقدرة على التفكير، اذا فال تعالى: " وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا " (سورة البقرة، الآية 31) ولقد ذكر الله تعالى اولى الألباب فهي مواضع متعددة من القرآن الكريم وهم اصحاب العقول، كما في قوله

تعالى: " إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ " (سورة آل عمران، الآية190) ، إلا أن رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية الحديثة.⁹

ويمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته، هي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: توجهات الاهتمام بالموارد البشرية

كانت بداية الاهتمام بالموارد البشرية في القرن السابع عشر، إذ قال " Eribson Nerdurum " سنة 2001 أنه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي " William Petty " فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال الفكري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 م أشار آدم سميث " Adam Smith " في كتابة الموسوم " ثورة الامم " الى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجود المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجر وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهاراتهم، أي أن الأجر يكون على حسب الجهد المبذول والوقت المستغرق.

حيث أكد الاقتصادي ألفرد مارشال " Alfred Marshall " عام 1890م على الاستثمار في البشر بقوله: " إن أتمن ضرور رأس المال، هو ما يستثمر في البشر " ،أي أن الرأس المال الحقيقي هو الاستثمار في البشر، لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الاموال، وأن إنتاجية تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقضة¹⁰.

وجاء عام 1906م ليشهد ظهور الأساس لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي "إيرفيغ فيشر" عندما أدخل وأدرج رأس المال البشري ضمن مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينيات توسع "Mincer Schultz" بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، كما شهدت المرحلة الممتدة من بداية الستينات إلى نهاية التسعينيات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي.

⁹ عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2011 ص 101.

¹⁰ سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 441

من كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين أكدت الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة دراستها بوصفها عاملاً مكملاً لرأس المال المادي، ومنه يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة ارتكاز أساسي ومؤشر منطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بداية ثمانينات القرن العشرين، بدأ الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري حين أدرك المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم قيمة الأصول غير الملموسة للمنظمة، حيث أن هذه الأصول غير المادية - رأس المال الفكري - تعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، حيث بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات البيانية مرده مقدار ماتملكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك غير الملموسة بكفاءة من أجل تعظيم قيمتها والرفع من قدراتها ومهارتها.¹¹ كما شهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة تمثلت بثلاث حوادث، أولها عام 1990م عندما أطلق "RALPH STAYER" لأول مصطلح لرأس المال الفكري، وثانيها عام 1991م عندما عين "Leif Edvinsson" كأول مدير في العالم لإدارة رأس المال الفكري من قبل شركة "SKandia" السويدية لخدمات التأمين والمالية.

يلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية، بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات، ركزت على أهمية الموجودات غير الملموسة في تحقيق البقاء والاستمرارية¹²، وفي منتصف التسعينيات أصبح هناك مسارين مترابطين: تمثل المسار الأول في المعرفة والقوة الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة، أما المسار الثاني: فتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد من أجل خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.

المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية:

في نهاية التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق مع مبادئ وفرضيات هذا الموضوع.

¹¹ سملاي محضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة، العدد السادس، 2004، ص5

¹² رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء بحث. مقدم في اليوم الدراسي، بعنوان الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد الامادي، المركز الجامعي الوادي، 2011، ص6

ففي عام 1993م اهتمت شركة (Don Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والابداعات التي اهتمت سابقا مع اختيار وتطوير الافكار التي تحقق أعلى الفوائد، وفي عام 1995 عقد اجتماع بعنوان " إدارة رأس المال الفكري " في السويد ترأسه " Edvinsson"، تضمن هذا الاجتماع الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري، وتحديد عناصره وطرق حسابه.

اما في عام 1999م فقد شهد انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده، وتأسيسا على ذلك فإن الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، عرفها " Griffiths" بأنها من الفرضيات التي يمكن على أساسها استنباط مجموعة من القوانين والمبادئ.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية رأس المال الفكري.

بعدما تطرقنا الى اهم الفروق بين راس المال الفكري وراس المال المادي سنتطرق الى أهميته وأهم الخصائص المميزة له.

الفرع الأول: خصائص راس المال الفكري .

يمكن حصر خصائص رأس المال الفكري فيما يلي¹³:

- 1- رأس مال غير ملموس، يصعب قياسه.
- 2- سريع الزوال والفقدان، ويتطور بالاستثمار.
- 3- يتجسد في أشخاص المتميزين.
- 4- يؤثر بصفة كبيرة على اداء المنظمات

منه يتضح أن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تطوير وتحسين العمليات في مختلف المستويات في المنظمة ومن ثم تحسين اساليب الانتاج ومن ثم تحقيق التميز الدائم .

الفرع الثاني: أهمية راس المال الفكري

تّمّا لا مرأ فيه ولا جدال أن العالم بشكل عام وعالم الأعمال بشكل خاص يعرفان تحوّلات وتطوّرات سريعة وديناميكية تجلّت في الكثير من المعطيات أبرزها اشتداد المنافسة والتطوّرات التكنولوجية والعلمية إضافة إلى تطور الأسواق، وتأثير اتجاهات العملاء في قرارات المنظمات، كل هذا سرّع من وتيرة التحول نحو اقتصاد المعرفة

¹³محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص281.

الذي تبرز فيه قوة المعرفة والأصول الفكرية، والبقاء فيه لمن يملك المعرفة المتميزة والإستراتيجية ويستفيد منها، ومن هنا تنكشف أهمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال وترتفع قيمته تماماً كما لديه القدرة على الرفع من قيمة المنظمة.¹⁴

حيث أن هناك العديد من الدراسات والإحصائيات التي تؤكد على أهمية الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، وتؤكد أن التحول جاري في منظمات الأعمال نحو تقليل حجم أصولها المادية مقارنة بتزايد في حجم الأصول الفكرية والمعرفية، إضافة إلى ذلك ومن نفس الإحصائيات التي أجريت على عدة منظمات ناجحة في العالم تأكد لدى العديد من المديرين أهمية رأس المال الفكري في خلق القيمة وإعطاء التفوق لمنظمتهم، وأبدوا بذلك التزامهم نحو إعطاء المزيد من الأولوية والاهتمام للرأس المال المعرفي خصوصاً في ظل الاقتصاد الجديد وتغيُّر ظروف المنافسة وعودة الأسواق وما نتج عنها من تغيرات مؤثرة على منظمات الأعمال¹⁵.

تتجلى أهمية رأس المال الفكري في كونه سلاحاً تنافسياً لازماً لهذا العصر، والنجاح دائماً حليف أولئك الذين يُديرون رأسمالمهم العقلي بحكمة، فتسيير الأصول الفكرية يؤدي حسب رأي ستوارت إلى تخفيض التكاليف وترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يفتح رأس المال الفكري مجالات أخرى ومتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية، فكما يُعلق الدكتور يرقى قائلاً أن رأس المال الفكري يعتبر وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، ويمثل مصدر للابتكارات والاختراعات التي إن سجلت باسم المنظمة كبراءات اختراع وعلامات تجارية، وكانت موضع حماية كملكية فكرية، كانت سبباً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي¹⁶.

ليس هذا فحسب فهذا المورد كما هو واضح متعلق بعمّال المعرفة وأصحاب العقول المتميّزة وهذا وحده مدخل كافي لتحقيق التميز والتفوق بشكل متجدد ومستمر -طبعاً إن تمت إدارته بشكل فعال- ويمكن أن يكون التميز التنافسي في أحد المجالات التالية¹⁷

- 1- دعم شهرة وسمعة المنظمة، من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة.
- 2- تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المنظمة.

¹⁴ دريالي سهام زيتوني عبد القادر رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي اسطنبول، تركيا: 9-10 سبتمبر 2013

¹⁵ محمد السعيد، هاني، مرجع سبق ذكره، ص 22

¹⁶ حسين يرقى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007/ 2008 ص 16

¹⁷ نفس المرجع السابق، ص 164

3- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية.

4- تكون المنظمة أكثر قدرة على مواجهة إدارة الأزمات.

5- سرعة استجابة المنظمة للتغيير التنظيمي.

ومنه فإن رأس المال الفكري يعتبر سلاحاً قوياً بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها، ذلك لأنه يمثل مفتاح النجاح والتميز، وذلك متوقف على كيفية إدارته.

المطلب الثالث : مداخل وأدوار رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في المؤسسة، فإن ذلك راجع إلى الأدوار المتعددة الخاصة به من أجل تحقيق بقاء واستمرارية المؤسسة، والتعامل الجيد إدارياً من خلال عدة مداخل.

الفرع الأول: مداخل رأس المال الفكري .

لغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والتنظيمية فإننا نرى أن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على خلق واستغلال ونشر المعرفة يجب أن تسود في أي منظمة، لكون المعرفة أصبحت رأس مال يتم التعامل معه كما هو الحال مع الموارد الأخرى، ورأس المال الفكري تركيب معقد وليس مفهوماً بسيطاً فإن اجتهاد العديد من الباحثين في طرح آراء وأفكار لدراسته كانت وفق مداخل متعددة يمكن حصرها فيما يلي: 18

1- المدخل الفلسفي:

يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معنى بالتنظير العالمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والأمور المتعلقة بالمنظمة، كما يركز مع أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، والاهتمام بالعلاقة بين مفهوم رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى، مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

2- المدخل الإدراكي:

يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الإقتصادية والفكرية، كما يعتبرونه أصل استراتيجي مهم، وشرط ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها منافسة في السوق بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق هذا يعتمد المدخل الإدراكي على مسارين رئيسيين هما:

18 محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 285، 287

- المسار الأول :

هو مسار كيفية خلق وتوسيع المعرفة والخبرة، بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية.

- المسار الثاني:

الإستثمار في الفرص المتاحة، والتركيز على كيفية خلق الأرباح من الموارد الملموسة والفكرية في المنظمة.

2- المدخل الشبكي :

يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على إقتناء وتقاسم، ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية، وإنسياب متداخل للموارد، وخطوط إتصال تبادلية.

3- مدخل الممارسات الجماعية:

يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة، أو أنها لاشيئ على الإطلاق، وليس هناك الاتفاق والاجماع في تداول المعرفة، ونقلها من أجيال إلى أجيال أخرى.

4- المدخل الكمي: في هذا المدخل تمثل المعرفة نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة، تعطي نتائج تتصف بالأمثلية .

إن تكنولوجيا المعلومات والإتصال تتغير في هذه المدخل لتأخذ بعدا عمليا، تسمح له أن يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

الفرع الثاني: أدوار راس المال الفكري.

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا والتي يفرضها عليه مركزه في المنظمة، ولقد حدد كل من هارسون وسليمان هذه الأدوار حددها كما يلي: ¹⁹

1-الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة .

-حماية حرية التصميم والإبداع .

-تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي

2 - الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:

¹⁹عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن،2013،ص 257، 258 .

-توليد عائد عن طريق :

المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري

الملكية الفكرية والموجودات الفكرية والمعرفة في المنظمة

-خلق مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة .

-تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

-تحديد اليات النفاذ الى الاسواق الجديدة

-صياغة استراتيجية اعاقه دخول المنافسين الجدد

ويمكن توضيح هذه الأدوار في الشكل الموالي

يمكن لرأس المال الفكري أن ينتقل من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية، والعكس صحيح، حيث أ هذا

الانتقال لا يكون عشوائيا إنما يكون محسوبا وعن سابق دراية، ولقد حدد باهرا سنة 2001 المؤشرات المتبعة وذلك

وفق تساؤلات معينة تتمثل في²⁰:

-ماهي الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟

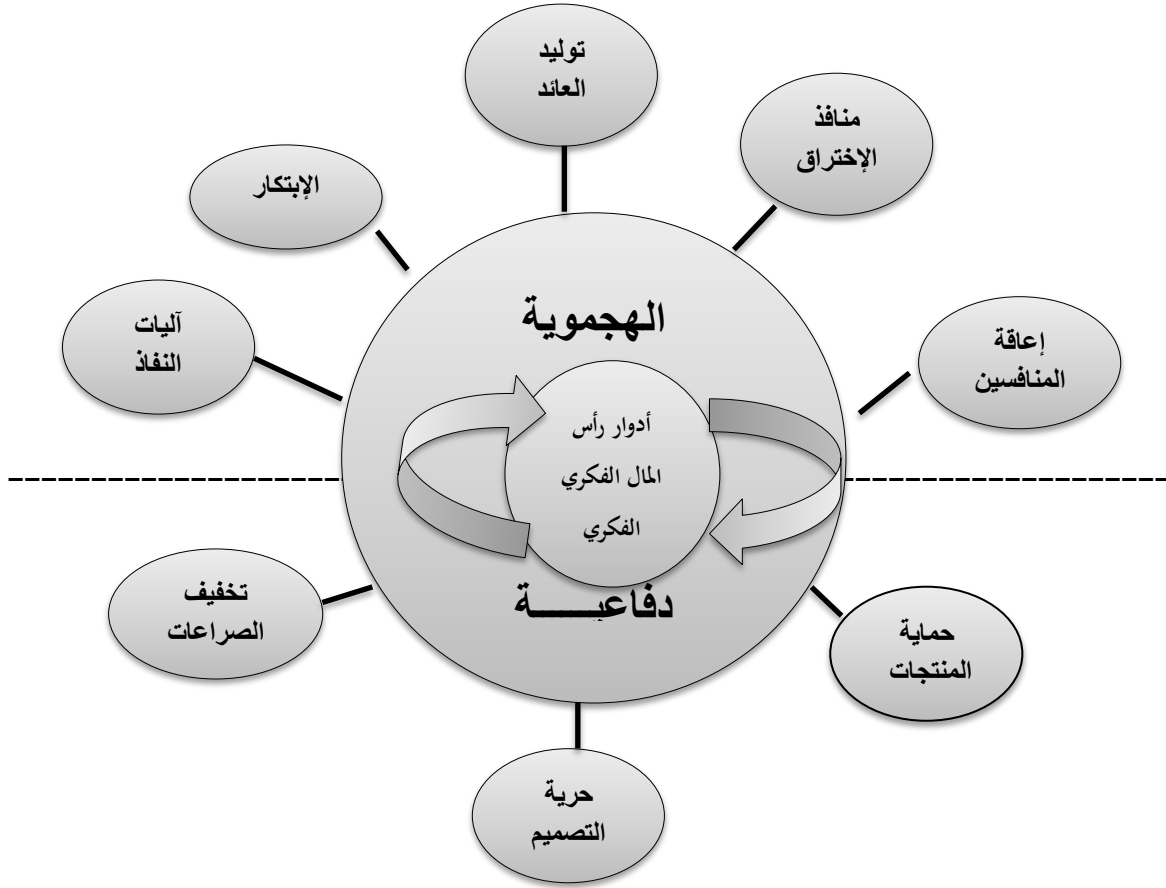
-ماهي درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة؟

-هل إدارة رأس المال الفكري مركزية أم لا مركزية؟

-ماهي نوعية الموارد البشرية التي تتحول إلى رأس المال الفكري؟

²⁰سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص178.

الشكل رقم (2-2): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي العنزي، احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ص178

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري .

يعتبر تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري من الامور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الاعمال في العصر الحديث ، كما ان التعرف على مكونات راس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا. **المطلب الأول: أهم تصنيفات رأس المال الفكري.**

لقد تعددت تصنيفات وتقسيمات رأس المال الفكري واختلفت من باحث الى آخر نذكر منها :

1- نموذج (Skandia Naviagtor) : الخاص بشركة التأمين السويدية (Skandia) الذي طوره

أدفينسون ومالون (Edvinsson and Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكوّن رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني ، رأس مال الابتكاري ، و رأس مال العملية .²¹

بحيث أن :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي}$$

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

$$\text{رأس المال التنظيمي} = \text{رأس المال الابتكاري} + \text{رأس مال العملية}$$

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{process capital}$$

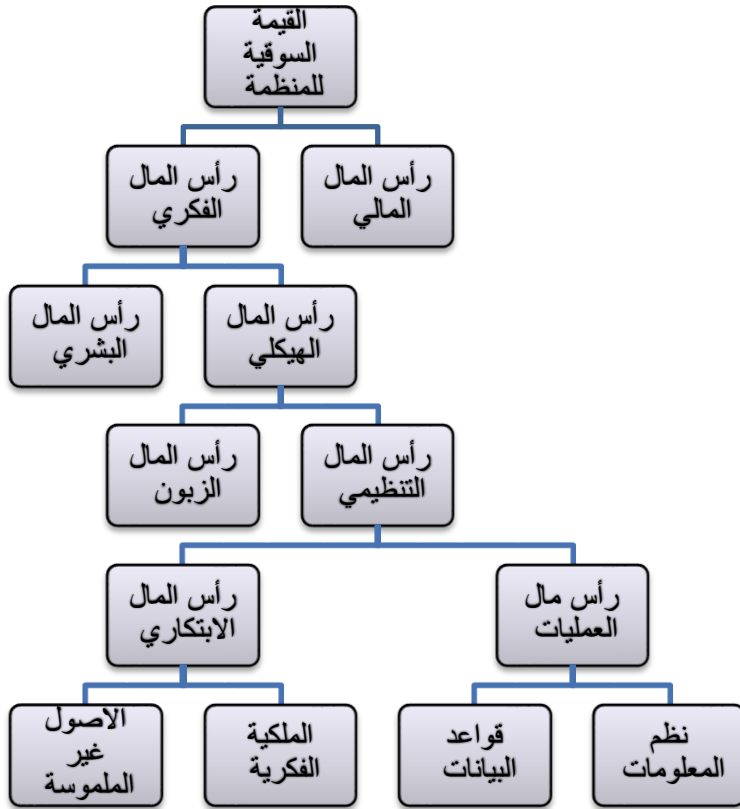
$$\text{رأس المال الابتكاري} = \text{الملكية الفكرية} + \text{الأصول غير الملموسة}$$

$$\text{Innovation Capital} = \text{Intellectual Property} + \text{Intangible Assets}$$

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (Skandia Naviagtor) .

²¹ Edvinsson , Malone, Intellectual capital, Harper business, New York, 1997, p10

الشكل رقم (2-3): مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (Skandia Naviagtor)



source :Edvinsson,Malone,op cite,p11.

2- تقسيمات fitton²²

حيث يرى الباحث أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة

وهذه العناصر هي:

- رأس المال البشري :

ويشير الى الموارد البشرية للشركة، بما فيها المعرفة، التي يمكن تحويلها الى قيمة، هذا يوجد لدى الافراد،النظم

والقواعد والاجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة .

- رأس المال الهيكلي :

وهذا يشير الى تسهيلات البنية التحتية للشركة .

- الموجودات العلمية :

²² Fitton ;AP, making the marketing concept work, harvad business revieu,vol37,2009 p57.

وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكات التوزيع .

- الموجودات الفكرية:

وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج للحماية القانونية .

3- تقسيمات meckenzie et winklen²³

هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمهما لمكونات رأس المال الفكري
رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي .

حيث

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي .

حيث

رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية.

4- تقسيم Kotler²⁴

بحيث قام بتقسيم أصول رأس المال الفكري إلى:

- أصول الهيكل الداخلي لرأس المال .

- أصول الهيكل الخارجي لرأس المال.

- أصول الهيكل البشري لرأس المال .

الجدول الموالي يوضح هذه المكونات.

الجدول رقم (2-2) مكونات رأس المال الفكري

نوع رأس المال	المكونات
أصول الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردن، المستثمرين، الاستراتيجيين، الجماعات المحلية وكل ما يتعلق بالتميز وسمعة الشركة
أصول الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية وقدرات حل المشكلات المتعلقة بالافراد داخل الشركة .
أصول الهيكل الداخلي	الانظمة والعمليات التي تحقق الميزة التنافسية، وكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والنماذج المتبعة في

²³ سعد علي الغنزي، أحمد عي صالح، مرجع سبق ذكره، 176

²⁴ Philip Kotler, **Marketing management**, engle wood cliffs prentice hall ,new jersey, 2009,p

المصدر عاطف جابر طه عبد الرحيم. أثر ادارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق بالشركات المصرية. مجلة العلوم الادارية، المجلد، الخامس، العدد العاشر، أيار 2013 ص 10

5-تقسيم Kohli²⁵

حيث قسم رأس المال الفكري الى المكونات التالية:

- رأس المال البشري
- رأس المال الزبوني
- رأس مال التجديد والتطوير.
- رأس مال العملية.

6-تقسيم (Malhorta) : والذي قسم رأس المال إلى المكونات التالية²⁶:

- رأس المال الزبوني
- رأس مال العملية
- رأس المال البشري
- رأس مال التجديد والتطوير

7- تصنيف Brennan & conel²⁷

حيث قاما بتقديم إيطار للأصول الفكرية يتكون من: رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية، والثاني منظومة المعرفة الت تتمثل في مفهوم الأصول الفكرية، وتشير إلى المخزون المعرفي للمنظمة، حيث تتضمن حقوق الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، وثالثا السوق بحيث تتكون من علاقات المنظمة والأطراف الخارجيين من موردين، وموزعين، ومستهلكين.

8- تصنيف ستيوارت Stewart²⁸

يعتبر هذا التصنيف الأكثر إنتشارا، حيث يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلية ورأس مال زبوني ، والشكل الموالي يوضح ذلك

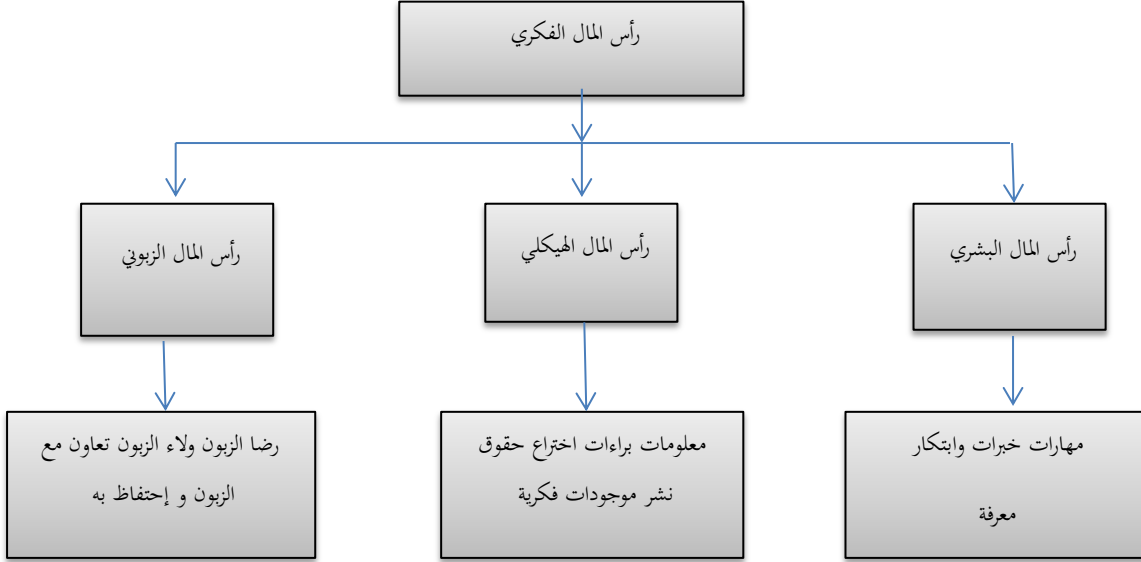
²⁵عاطف جابر طه عبد الرحيم،مرجع سبق ذكره،ص10 .

²⁶عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال على الرابط. <http://www.iefpedia.com> (2016/02/22)

²⁷أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مكتبة كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2010، ص111

²⁸حسين عجلان، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثره للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص133.

الشكل رقم (2-4): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008 ص 133 .

حيث أن:

-رأس المال البشري:

يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولدها الافراد والعاملون وتتضمن المهارات الخبرات والابتكارات.

-رأس المال الهيكلي:

يمثل المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وانظمة واجراءات (قدرات المنظمة التنظيمية)

-رأس المال الزبوني:

يمثل المعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الدائم والموردين المعمول عليهم ومن المصادر

الخارجية الاخرى .

يتضح لنا من خلال التصنيفات السابقة بأن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون

من ثلاثة مكونات فرعية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقات، مع التأكيد على أن

هناك عدة تصنيفات، لكن الاتجاه الأكثر شيوعاً لدى الباحثين يقوم على أساس تقسيم ستيوارت 1997 وسوف نستعرض في المطالب التالية بشيء من التفصيل مكونات رأس المال الفكري .

المطلب الثاني: رأس المال البشري .

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري

رأس المال البشري هو مفهوم اقتصادي وضع من طرف تيودور وشولتز ، ثم ضبط من طرف جاري بيكر يهدف إلى تفسيراً لنتائج الاقتصادية لتراكم المعارف والكفاءات من طرف فرد أو منظمة²⁹ . و يعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة من المعارف والمؤهلات والكفاءات والمميزات الخاصة، والفردية التي تسهل خلق الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية³⁰ ، وهو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات و، والخبرة المتراكمة، والإبداع، ومقدرة أفراد المنظمة على الأداء المتميز لمهامهم³¹

حبث أن رأس المال البشري يتكون المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويعتبر محرك الإبداع في المنظمات المعاصرة العاملة في إقتصاد المعرفة.

كما أن رأس المال البشري يتعلّق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين، ويُعبّر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم مهارات وخبرات ومعارف وقدرات إبداعية وإبتكارية متميزة ، وبشكل مختصر يمكن القول أن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها من أجل البقاء والاستمرارية حيث يعتبر كمحرك الإبداع في المنظمات المعاصرة العاملة في إقتصاد المعرفة.

ولقد تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات تتمثل في³²:

1-المربع الأول :

²⁹ - siteweb de l'encyclopédie libre wikipedia([http //fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain\(10/02/2014\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain(10/02/2014)))

³⁰ Alain Chamak , Celine fromage « **le capital humain comment le développer et l'emluer** luaison edition 2006 , p17 .

³¹ طه حسين نوي، رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، عدد 168، 2006.

³² أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 232

يمثل الفئة المتميزة وتمثل العالمين من صنف النجوم والعقول المتميزة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من طرف المنظمة

2- الفئة الثانية :

وهي المتواجدة في المربع الثاني والتي تمثل العاملين المتعلمين الجدد الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة

3- الفئة الثالثة :

المتواجدة في المربع الثالث تشمل العاملين الطبيعيين في أدائهم وسلوكهم . بحيث لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم بل يمكن أن تنقلهم إلى المربع الأول إذا أرادت ذلك

4- الفئة الرابعة :

فهي متواجدة في المربع الرابع وتمثل مجموعة العاملين صعي المراس , والتي يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها. إضافة إلى كفاءاتهم العالية والخاسرات المتوقعة من جراء أداءهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين

الشكل رقم (2-5) : فئات رأس المال البشري في المنظمات .

<p>1 - النجوم والعقول 75 % Stars & Brans</p> <p>وهو فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمهارات والمعارف (KSA) المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن معرفتهم الدائمة وفعلهم لوصول إلى الأداء المتميز للغاية .</p>	<p>2- المتعلمون الجدد 2.5 % New Icarners</p> <p>- وهم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمتفرجين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها .</p>
<p>3- العاملون الطبيعيون 20 % Natural Employees</p> <p>وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم ، بل يفترض أن يسعى المدراء لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية.</p>	<p>4- العاملون صعي المراس 2.5 % Difficult employees</p> <p>وهم فئة العاملين صعي المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل Toubls Markes في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري .</p>

المصدر : أحمد علي صالح ،سعد علي العززي،مرجع سبق ذكره ،ص 233 .

يتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الأتي³³ : التعليم والتدريب ،إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة،التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم،تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية،رفع معنويات العاملين ،التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من ورائهم ويعمق من ولائهم والتزامهم.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري

توجد عدة خصائص مميزة لرأس المال البشري وتتمثل أبرزها في:³⁴

- 1-رأس المال البشري الأكثر قدرة على توليد وتحديد قيمته.
 - 2-رأس المال البشري يتزايد باستخدام.
 - 3-دورة حياة رأس المال البشري أطول لأن المعرفة المكونة له تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص للتجديد.
- يمكن القول أن رأس المال البشري بمثابة سلاح بيد المنظمة لذلك يجب أن تهتم تنمية رأسمالها البشري وذلك عن طريق³⁵ :

1-إستقطاب أفضل المواهب البشرية :

أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الإختيار ، الإختبار وإستخدام 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 الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها 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 :

³³عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص343

³⁴ عبد الباقي رواج، ياسين تريكي، رأس المال الفكري وتحديات العولمة، على الرابط(12/11/2012).www.hrdiscussion

³⁵عبد الستار حسين يوسف،مرجع سبق ذكره.

تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها 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 .

الفرع الثالث: مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر رئيسية، فالعنصر الأول هو مقدرة العاملين، التي تشمل القيادة، درجة جودة العاملين، التكوين، بيضة التعلم، أما العنصر الثاني فيتمثل في إبداع العاملين، ويشمل الإبداع، والابتكار، وتفكير العاملين، أما العنصر الأخير فيتمثل في إتجاهات العاملين وهي درجة رضا العاملين وتوجهاتهم³⁶ مما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات مثل التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، القدرة على حل المشاكل.

المطلب الثالث: رأس المال الهيكلي والزبوني

الفرع الأول: رأس المال الهيكلي

يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل . ويشير ماك إيلروي إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة - المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة³⁷. وهو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في (المنظمة). ويتمثل الرأسمال الهيكلي في الثقافة، النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع³⁸ .

³⁶ بومنجل السعيد، راقية فاطمة الزهراء مساهمة رأس المال الفكري، وتحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس.

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 13/14/ديسمبر 2011، ص 11

³⁷ Mark W . McElroy, The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003, p170

³⁸ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 366

وهو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها. وكذلك يتعلّق بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويُطلق اصطلاح رأس المال هيكلية أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة، كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة بما يخدم أهدافها ومصالحها المستقبلية. ولا يقتصر رأس المال الهيكلية على البنية التحتية المادية للمنظمة، أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، ولكنه يشمل أيضا على بعض الموارد غير المادية مثل: العمليات التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، وعمليات البحوث والتطوير، وقد ازداد التركيز والتأكيد مؤخرا على عناصر جديدة لرأس المال الهيكلية مثل قدرات الإبداع التقني وتطوير السياسات والمناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية) المضاعفة الكفاءات الفردية للمنظمة مقارنة بالاصول التقليدية مثل حقوق الملكية الفكرية.³⁹ ويتضمن الفئات الأربعة التالية: ⁴⁰

1- قدرات الإبداع التقني:

وهي عبارة عن قدرات تنظيمية، توظفها المنظمة في تنفيذ خططها تحقيقا لرسالتها ورؤيتها المستقبلية، ومن بين تلك القدرات فعالية تطوير تقنيات جديدة والاستثمار في البحوث والتطوير .

2- البنية التحتية :

تعرف بانها القيمة المشتركة لعقلانية العمليات التنظيمية وفعالية الموارد البشرية والعملية الابداعية للبحوث والتطوير وانظمة المعلومات، وهي تهدف الى تعزيز كفاءة وفعالية النظم والبرامج .

3- حقوق الملكية الفكرية :

وتشير الى المعرفة المكتسبة من خلال انشطة البحوث والتطوير وبراءات الاختراع والاوراق العلمية والمعرفة التخصصية التقنية .

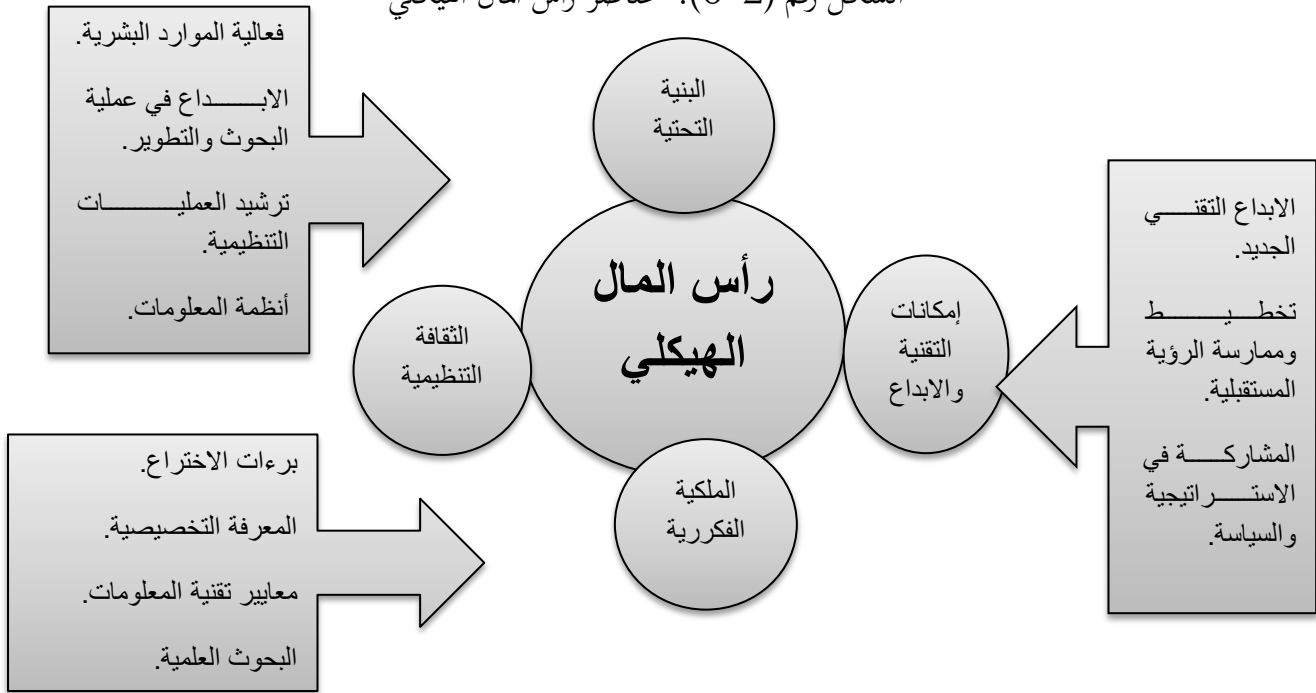
4- الثقافة التنظيمية :

³⁹حاتم بن صلاح ابو الجدائل، رأس المال البشري، اصدارات بيمك، مصر 2012، ص136 .

⁴⁰ نفس المرجع السابق

هي مزيج من القيم والانماط والوعي والادراك والاعتقادات المشتركة بين جميع الموظفين بالمنظمة والتي تتكون في المدى الطويل وتؤثر في السلوك الفردي والتنظيمي. والشكل الوالي يوضح هذه المكونات

الشكل رقم (2-6): عناصر رأس المال الهيكلي



المصدر: حاتم بن صلاح ابو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 136.

الفرع الثاني: رأس المال الزبوني (العلاقاتي)

يمثل رأس المال الزبوني في قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها⁴¹

رأس المال الزبوني هو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنها ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات. إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.

يرتبط هذا المكوّن بعلاقة المنظمة مع عملائها ومورديها ومنافسيها وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو التحالفات مثلًا⁴² ويصطلح عليه الباحثة Brooking بالأصول السوقية،

⁴¹ Amrit Tiwana, gestion des connaissances, Campuspress, France, 2001 , p326

وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العملاء وكيفية كسب عملاء جدد والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقة مع الموردين، والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق

كما سبق يتضح أن رأس المال الهيكلي يتمثل في : الثقافة التنظيمية، العمليات ونظام المعلومات، أما رأس المال الزبوني فيشمل علاقة المؤسسة بالعملاء الخارجين كالموردين والزبائن.

المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري، وأساليب تطويره

يمثل رأس المال الفكري السلاح القوي المتاح أمام المنظمات من أجل البقاء والصمود أمام المنافسين لذا يجب عليه الاهتمام به وذلك عن طريق بنائه وتطويره.

المطلب الأول : إشكالية تكوين رأس المال الفكري

إن هذه الإشكالية في حقيقة الأمر هي متجسدة في عدد كبير من المنظمات في دولنا، سواء كانت هذه المنظمات في القطاع العام، الخاص أو المختلط. ففي إطار تكوين رأس المال المعرفي تقف مجموعة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية ويرتبط البعض الآخر بإبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية، ولغرض التركيز على المعوقات ذات الأهمية منها دون محاولة الدخول في معالجة تفاصيل كثيرة فإن بناء رأس المال الفكري يتطلب ما يلي:⁴³

- 1- خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة
- 2- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية
- 3- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية التي سبق وان أشير إليها وان يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة والاستفادة منها
- 4- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منظمة تكون لها مكونات معرفية واصل فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشت الجهود وتتبعثر الموارد

⁴²راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 366

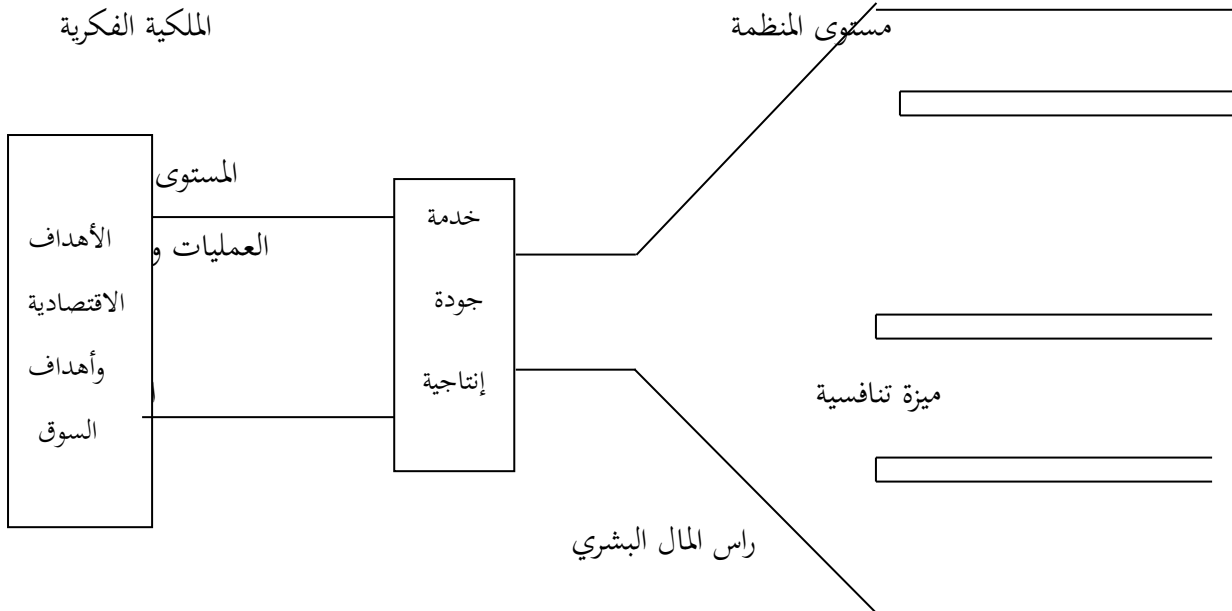
⁴³اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص 178

5- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بان العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في السوق المحلية فقط التركيز على حس إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة رأس المال الفكري تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية ، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الرادارية القريبة منها موردا وحيدا في المنظمة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

6- بذل جهود كبيرة لتوليد المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة ، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة .إلا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة

7- بناء الطاقة الفكرية للمنظمة لكي نبني الطاقة الفكرية و نعظم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن نضع في اعتبارنا كل أوجه رأس المال الفكري في آن واحد ، وان نوجهها تجاه تطوير الجودة والإنتاجية وتقديم الخدمة مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية

الشكل رقم (2-7) : بناء الطاقة الفكرية



المصدر : اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ، نفس المرجع السابق، ص 179.

هذا الرسم يظهر أربعة مميزات لبناء الطاقة الفكرية وهي: الملكية الفكرية , العمليات والثقافة , العلاقات ورأس المال البشري . وان استطعنا أن نحول هذه الممرات إلى ممر واحد متكامل يصب في أسلوب التفكير الإداري فسوف تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

تتمثل آليات بناء رأس المال الفكري في آليتين هما آلية الاستقطاب وآلية الصناعة .

1-آلية استقطاب رأس المال الفكري

يرجع سبب الاهتمام بإستقطاب رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ، إلى التوجه نحو الاقتصاد المعرفي ، التنافسية الشديدة ، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية ، التي أصبحت تمثل جوهر نجاح المنظمات ، وعليه ينبغي على المنظمات وضع إستراتيجيات واضحة وملائمة لآليات الإستقطاب . بحيث أن عملية الإستقطاب تركز على البحث عن الخبرات المتقدمة ، وجذب المهارات التقنية وتوافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والإستقطاب ⁴⁴ .و يمكن حصر هذه الآليات فيما يلي ⁴⁵:

-شراء العقول من سوق العمل :

يجب على إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الادارة متابعة العقول المتميزة والنادرة ، لغرض جذبها وإستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار باستمرار . ان من ابرز الممارسات الميدانية هي شراء العقول من الخارج بتكلفة رخيصة (هجرة الادمغة) ، عن طريق الاتصال بهم عبر الانترنت او قيام موظفين تابعين للمنظمة بالسفر نحو الخارج للبحث عن العقول ذات الابتكارات والتقنيات الجديدة .

-شجرة الكفايات :

إن الكفاية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي .

⁴⁴ زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح ، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، الباروري للنشر والتوزيع . عمان . الاردن 2009 ص221 .

⁴⁵ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح مرجع سبق ذكره ، ص ص 264-267

فالمكون المعرفي هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الفرد، أما المكون السلوكي يمثل مجموع التصرفات التي يقوم بها الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، وبالنسبة لشجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث تمثل مخطط المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة في المنظمة وبالتالي فشجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الإستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري).

-مراجعة منظمات المعرفة والتعليم :

تركز على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) تعد مصدرا مهما لإكتشاف المواهب وإستقطابها. وعلى هذا الأساس يجب على جميع المسؤولين في المنظمات أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية والتكوينية لإستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة لاستخدام مهاراتهم التحليلية والابداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها.

2-صناعة رأس المال الفكري

تمثل صناعة رأس المال الفكري امرا في غاية الاهمية، وهي تشمل تعزيز قدرات الافراد العاملين وتقليل المعارضة بين الافراد اضافة الى خلق الانسجة الفكرية⁴⁶، بحيث تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة الأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفيما يلي بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري .

-خريطة المعرفة:

تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق اهداف الاعمال الاستراتيجية⁴⁷، الهدف من إستخدام خريطة المعرفة يتمحور في تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يتم على أساس ما يلي:

المعرفة الجوهرية : وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس.

المعرفة المتقدمة : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية .

المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية .

⁴⁶ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴⁷ سعد علي العنزي، احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ص 268

تحديد فجوات المعرفة: التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، ومن أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المنظمة بالممارسات التالية:⁴⁸ تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالافادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات، تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) والإحتكاك بهم.

-بناء الأنسجة الفكرية:

تشكل الأنسجة الفكرية عند تفاعل وتعلم مجموعة من المختصين والمهنيين والمبتكرين مع بعضهم البعض ثم تنحل عند إنتهاء المشروع المحدد، وتؤكد هذه الإستراتيجية إذا توافرت الإستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والمبتكرين، فهذا يؤدي حتما إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة ألى المنتج.

-القيادة الذكية:

يؤدي صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء (راس المال الفكري) إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي والتدريب لموظفيه .
مما سبق يتضح أن بناء رأس المال الفكري في المنظمة يتطلب إستراتيجيات مدعمة من طرف إدارة قوية ومدير ذكي.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية وتطوير رأس المال الفكري .

من أجل تنمية وتطوير راس المال الفكري فانه يتطلب العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن حصرها فيما يلي⁴⁹: التكوين، التعليم والتدريب، والحفاظ على الموظفين.

1-التكوين:

يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، وهو فهم المعرفة وتفسيرها، ولايعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلائي يستطيع ان يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

2-التعليم :

⁴⁸ نفس المرجع السابق ص 269

⁴⁹ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 133

بحيث يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع والاقتصاد، وتطورهما. وذلك من خلال اسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، وبدرجة أعلى في تنمية وتطوير رأس المال الفكري من خلال:

-زيادة المقدرة الابداعية والابتكارية .

-تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات مما يجعلهم يستجيبون للمتغيرات.

-إن التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف، وإسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فانه سوف يساهم في تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه، وعليه يمكن القول ان التعليم يعتبر القاعدة الاساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات وبانه يمثل شكلا من اشكال راس المال، ومن ثم اعتباره تكويننا لرأس المال الفكري .

3-التدريب :

عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم⁵⁰، كما يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا، وتطبيق المعرفة، الذي يمكن الأفراد من الإلمام والوعي والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم⁵¹ . كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل .

4-الاختيار والتعيين:

بحيث يتم القيام بعدة عمليات متتالية الهدف منها تحقيق أكثر فعالية في قرارات تعيين الأشخاص، وتتحدد فعالية التعيين والإختيار في المنظمة من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين مثل مدى تكيف الفرد مع محيطه وزملائه، بالإضافة إلى كفاءته في أداء عمله⁵².

5-الحفاظ على رأس المال الفكري:

يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها وإستمرارها في بيئة شديدة التنافسية، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول رومانثانسنه 1990 "أن بقاء منظمات المتنافسين وإستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر"⁵³، وتتمثل

⁵⁰عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر،الأردن، 2005، ص437

⁵¹ ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص148.

⁵²ن ناصر دادي عدون، فمس المرجع السابق، ص158.

⁵³ عادل حرحوش، احمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

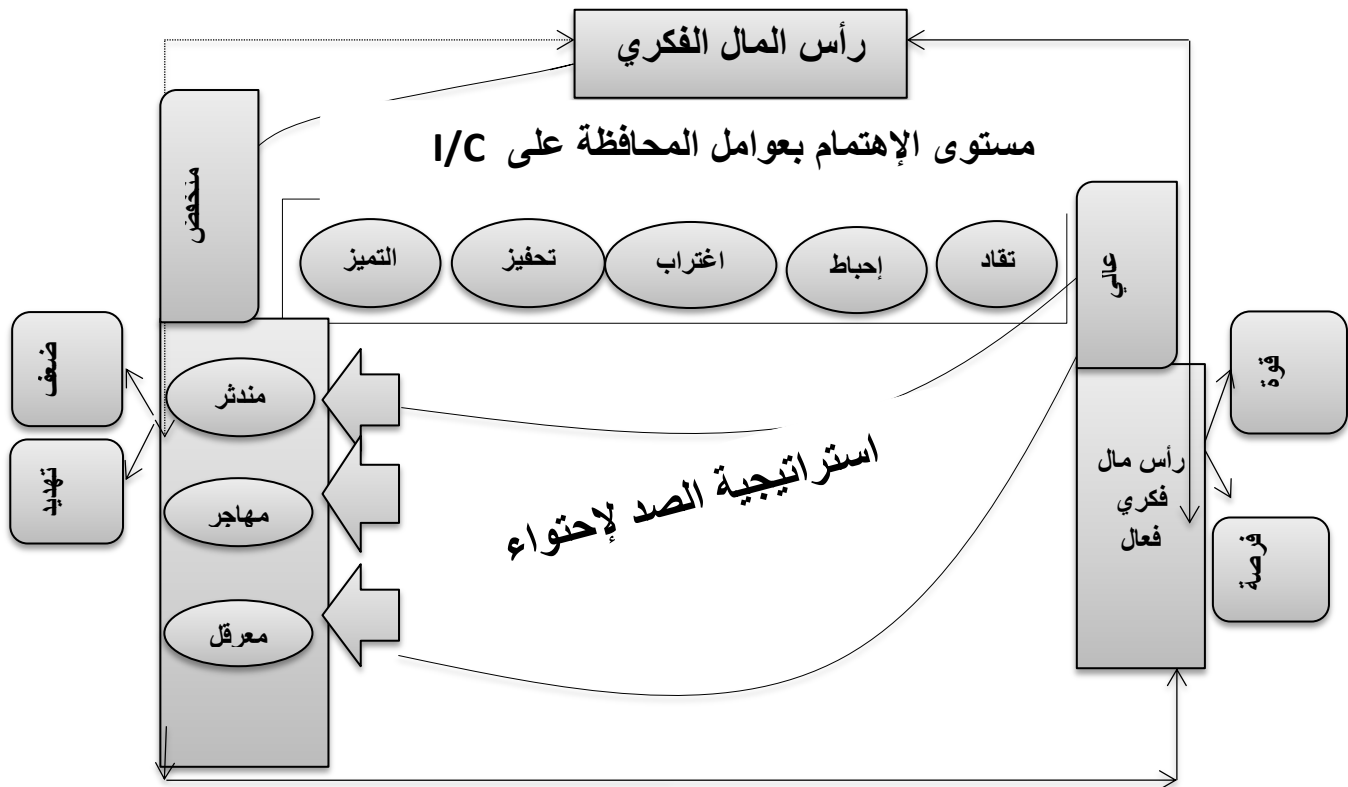
أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في: ⁵⁴ يعتبر كميزة تنافسية وثروة كبيرة تمتلكها المنظمات، وكعامل بقاء واستمرارية لها، كما يكلف نفقات عالية أثناء الإستقطاب والتطوير.

-أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

تمثل أساليب المحافظة على رأس المال الفكري الأدوات الوقائية من المخاطر التي قد تلحق برأس المال الفكري والتي يمكن حصرها في النقاط التالية: ⁵⁵

تنشيط التحفيز المادي والإعترابي، التصدي للتقادم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تقليل فرص الإغتراب التنظيمي، تعزيز التميز التنظيمي .

من خلال هذا يمكننا أن نحدد أساليب المحافظة على رأس المال الفكري وفق الشكل التالي
شكل رقم (2-8): تأثير اساليب المحافظة على رأس المال الفكري



المصدر عادل : حرحوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، ص144 .

⁵⁴ عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 18، ص102-105

⁵⁵ عادل حرحوش المرفجي مرجع سبق ذكره، ص143 .

يتضح من خلال الشكل الموضح أعلاه أن الأساليب الخمسة للمحافظة على رأس المال الفكري تعد بمثابة إستراتيجية التصدي للمنظمات .

إن توفر وتداخل وتكامل العناصر الالفة الذكر فيما بعضها البعض او في اجزائها في كيفية تطوير راس المال الفكري ستمكن المنظمة من اكتساب افراد متميزون يمثلون رأس المال الفكري من خلال:56

- تطوير الفكر:

الذي يتضمن الوعي بما يحدث من متغيرات وإدراك الحاجة لكسب المعرفة.

- تطوير الذات:

عن طريق الإحساس بالمسؤولية في تلقي المعرفة، وتطبيق المعرفة لصالح المنظمة .

تطوير الطرق والوسائل:

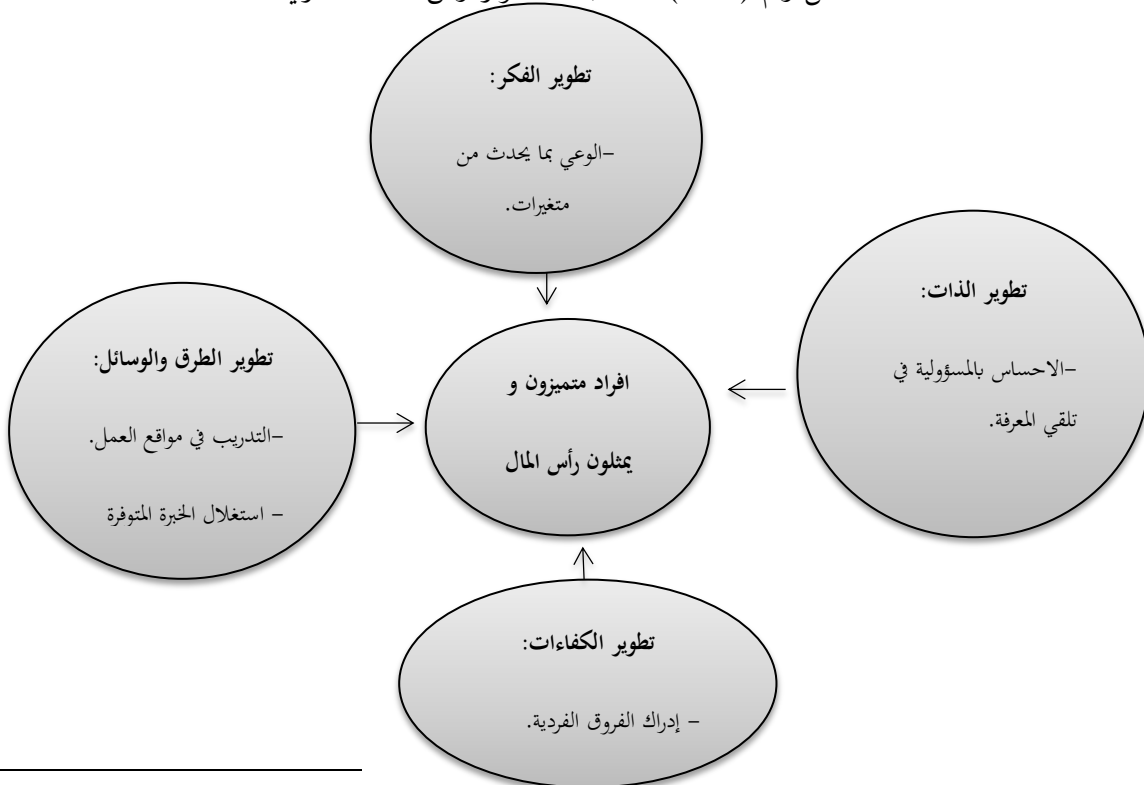
بالإعتماد على التدريب في مواقع العمل، واستغلال الخبرة المتوفرة من التدريب لصالح المنظمة .

- تطوير الكفاءات:

عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة وإدراك الفروق الفردية.

يمكن توضيح هذه التطورات وإنعكاساتها في تطوير رأس المال الفكري في الشكل الموالي

الشكل رقم (2-9): متطلبات تطوير راس المال الفكري



56 نفس المرجع السابق، ص145.

المصدر: حازم علي أحمد بدرانة، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص 45 .

إضافة إلى تلك الأساليب توجد طرق أخرى تساهم في تنشيط رأس المال الفكري تتمثل في : حلقات الجودة، الإثراء الوظيفي، عصف الأفكار، التمكين، مجموعات الممارسة

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة الأفراد المتميزون في المؤسسة ، يتكون من رأس المال البشري الذي مثل المهارات والمعارف، رأس المال الهيكلي الذي يمثل العمليات ونظام المعلومات والاتصال، رأس المال الزبوني والذي يمثل علاقة المنظمة بعملائها الخارجيين ، وهو يمثل ميزة تنافسية للمنظمات ، من أجل تحقيق البقاء والإستمرارية، لذا يجب على المنظمات إتباع إستراتيجيات واضحة من أجل بناء ، وتطويراً رأسمالها الفكري ، والمحافظة عليه من أجل البقاء في بيئة شديدة التنافسية.

الفصل الثالث

مدخل إلى الإبداع التنظيمي

تمهيد

تشهد البيئة الاقتصادية تغيرات متسارعة في مجال العلم والتكنولوجيا، العولمة وتحدياتها، و التعدد و التغيير في طلبات الزبائن ، والعمل في أسواق غير مستقرة وشديدة التنافسية، هذا ما أوجب على المنظمات أن تحسن أدائها لأجل التنافس وتحقيق البقاء والإستمرارية، وهذا ماجعل المنظمات تتجه نحو الإبداع بشتى أنواعه ،وذلك بإتباع أساليب وإستراتيجيات من أجل تدعيم الإبداع لمواجهة المنافسين ،وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم هذ الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول:مدخل إلى الإبداع

المبحث الثاني:الإبداع التنظيمي

المبحث الثالث:إدارة الإبداع التنظيمي في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع

يعتبر الإبداع أهم الضروريات في المؤسسات المعاصرة، فنظرا للتنوع والتغير المتزايد للحاجات والرغبات أصبح من الضروري الإعتماد على تطوير الأفكار والإبداع من أجل البقاء والإستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع .

لقد تباينت وجهات نظر المفكرين حول الإبداع، وذلك راجع لتعدد المجالات والمفاهيم المرتبطة به.

الفرع الأول: تعريف الإبداع:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالإبداع نذكر منها:

عرف جوزيف شومبيتر الإبداع أنه "الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه"¹

كما عرف الإبداع بأنه كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد و الصناعة ، في الأمور العامة أو الخاصة ، هو كل خروج عن الروتين ، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته و تأثيراته على الحياة بصفة عامة.²

كما عرف الإبداع على أنه "عملية الاتيان بجديد"³ كما أعتبر الإبداع على " أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية ، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة"⁴.
يتمثل الإبداع في إدخال شئ جديد ومختلف، قد يكون أفكار جديدة حول المنتجات والخدمات،التجهيزات طرق التصنيع، أو طرق إتصال، وأشكال تنظيم جديدة.⁵

الإبداع هو مبادرة وقدرة الفرد في التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد للتفكير.⁶
مما سبق يمكن القول ان الإبداع هو عبارة عن أفكار جديدة،تطبق من أجل التغيير،والتطوير،والتجسين.
من أجل التمييز بين المصطلحات فلا بد أن نميز بين الإبداع والإبتكار.

¹ Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993,p 110.

² محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 110.

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:40.

⁴ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات و التدريب ، الكويت ، الطبعة الثانية ، 2002 ، ص 18.

⁵ Pau champseur, l'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N67, France, 2002, p5.

⁶ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص305.

الابتكار: يعرف الابتكار على انه "عرض سلع و خدمات جديدة في الأسواق ، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا".⁷ كما يعرف الابتكار بأنه "عملية إنشاء الافكار الجديدة ووضعها في الممارسة".⁸ والابتكار هو العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس⁹ ومنه فإن الابداع والابتكار مرتبطان ، حيث ان الابتكار هو العامل الأساسي للإبداع ، فالابتكار يتعلق بتوليد الأفكار أما الإبداع فيشمل الإنجاز و تبني واستخدام تلك الافكار الجديدة.

الفرع الثاني: خصائص الابداع:

للإبداع عدة خصائص نلخصها فيما يلي:¹⁰

1- الجديدة و الحدائة

2- المنفعة أو القيمة

3- القبول

4- المرجعية

6- المواءمة الزمنية

اضافة الى ذلك يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره و فوائده.¹¹ وكذلك اعتماده على شخصية الفرد

وتفكيره وعمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين يكون أكثر ابداعاً، كما ان تأمله وتجربته تزيد من حلوله

الابداعية.¹² كما انه يتسم بالتعقيد والمخاطرة، وكونه حصيلة نشاط البحث والتطوير ، كما يعزز ابداعية المنظمة

ونجاحها التنافسي، ويحقلها حصة سوقية في المنافسة العالمية، ومعدد الاطوار (مبادءة، تبني تنفيذ)، وكل وقت

يتطلب قرارات استراتيجية وظروف بيئية¹³

⁷ الداوي الشيخ ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة ، مجلة الإقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 17 ، جامعة الجزائر 3 ، 2008 ، ص 16.

⁸ David A ,Aacker , Developing Business strategies, John Wiley and Sons, New York ; 1995, p : 233.

⁹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار ، دارأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 10.

¹⁰ نوري منير ، قلش عبد الله ، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية -حالة المؤسسة الجزائرية - الندوة الدولية حول : المقابلة و الإبداع في الدول النامية ، المنعقد في 13-14 نوفمبر 2007 ، معهد العلوم الإقتصادية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، الجزائر ، ص 324 .

¹¹ نيجل كنج ونيل اندرسون ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير : دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، السعودية: دار المريخ لنشر ، 2004 ، ص 22، 23 .

¹² Amabile, T.M., How To Kill Creativity?, Harvard Business Review, September – October, 1998, p : 78

¹³ محمد عواد احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص: 360.

كما أن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر وهي: ¹⁴

1- قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية).

2- طلب السوق .

3- عون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلي طلب

السوق.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع أثاره على المؤسسة

توجد عدة مستويات للإبداع في المنظمة ، كم أنه توجد آثار مترتبة عنه في المنظمة

الفرع الأول: مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المنظمة وهي: إبداع على مستوى الفرد، إبداع على مستوى

الجماعات، إبداع على مستوى المنظمات ¹⁵:

1- الإبداع على المستوى الفردي:

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، و قد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

2- الإبداع على مستوى الجماعات:

حيث تكون هناك فرق عمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها من اجل التحسين والتغيير. هذا

ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية ¹⁶:

- الرؤية:

حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

¹⁴ OCDE, conditions du succès de l'innovation technologique, (Paris : OCDE, 1960) , P : 60.

¹⁵ خيري اسامة، مرجع سبق ذكره، ص55.

¹⁶Smith, M Analyzing Organizational behavior Macmillan Press. London: 1st ed. Schermerhron, 1999:165

-المشاركة الآمنة:

إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

-الالتزام بالتميز في الأداء:

فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

-دعم ومؤازرة الإبداع:

حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

3-الإبداع على مستوى المنظمات:

الإبداع على مستوى المنظمات هو نتيجة الإبداع الفردي و الإبداع الجماعي إلى المنظمات المتميزة و القادرة على تطوير نفسها، ولتحقيق الإبداع في المنظمة يجب توفر الشروط الأساسية التالية¹⁷:

-ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

-ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

-ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

-ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من

¹⁷عساف، محمد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة مكتبة المحتسب. عمان، ط1، 1999، ص277.

الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

الفرع الثاني: آثار الإبداع في المنظمة

يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع في المؤسسة تتمثل في: " تحسين اداء المؤسسة ،تدعيم التنافسية ،مواكبة التطور التكنولوجي اضافة الى تحسين التنظيم الاداري".¹⁸ وفيما يلي سنقوم بشرح مختصر لهذه الآثار.

1- تحسين اداء المؤسسة :

إن تبني الابداع في المؤسسة يؤدي الى التغيير والتحسين والتطوير ،وهذا ما يؤدي الى التحسين والرفع من أدائها. - تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة : يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط فرق العمل وتشجيع وتخفيف القدرات الإبداعية . كما يسمح الإبداع بالتغيير في الانتاج ،وذلك بالانتقال من النتاج الوفير الى الانتاج حسب متطلبات ورغبات الزبائن، وذلك من خلال تقديم منتجات متميزة وترضي الزبون.

2- تدعيم تنافسية المؤسسة :

إن تبني المؤسسة للإبداع يساعدها على إكتساب مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق المتغير والشديد التنافسية. و هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار ، سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى تلبية حاجات و رغبات المستهلكين من خلال تجديد وتطوير المنتجات وكذلك تطوير الاساليب والعمليات الانتاجية ، وكل هذا من اجل تحسين صورة المؤسسة ودعم مكانتها وحصتها السوقية.

3- مواكبة التطور التكنولوجي :

ان تبني المؤسسة الإبداع التكنولوجي يقودها الى مواكبة التطور التكنولوجي، والتاقلم معه وذلك من خلال البحث و التطوير من اجل تحسين منتجاتها بشكل دائم ومستمر ،وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية .

¹⁸ ناصر مراد، واقع الابداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة-18- 19 ماي 2011.

المطلب الثالث: معوقات الابداع:

هناك عدة معوقات تقف امام تحقيق الابداع حيث قسمها جروان الى مجموعات تمثلت فيما يلي:¹⁹

المجموعة الأولى : العقبات الشخصية

وتتمثل في الآتي :

- 1- ضعف الثقة بالنفس
- 2- الميل للمجاراة .
- 3- الحماس المفرط.
- 4- التفكير النمطي .
- 5- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز .
- 6- التسرع .
- 7- نقل العادة .

أما المجموعة الثانية : العقبات الظرفية

وتتمثل في الآتي :

- 1- مقاومة التغيير .
- 1- عدم التوازن بين الجد والفكاهة .
- 3- عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

كما أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية²⁰:

- 1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
- 2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .
- 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .

¹⁹فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي ، العين - الإمارات العربية المتحدة ، 1998م ، ص: 100 - 105

²⁰طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة 18-19/ 2011/5

- 3-عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .
- 4-ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- كما بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قديعاني من الإعاقة للأسباب التالية:²¹
 - 1-ثبوت الهيكل الديمقراطي لفترة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية.
 - 2-الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة.
 - 3-عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الراسمالي في سلعة او خدمة حالية.
 - 4-عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير
 - 5-المحافظة على الوضع الاجتماعي، وعدم الرغبة في خلق صراعات ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 - 6 -غياب سياسة تحفيزية تشجع الإبداع، وإنعدام الثقة²²
 - 7-عدم مساندة العمل الجماعي وتشجيعه.²³
- كما أنه توجد معوقات أرى مرتبطة وضعية الأسرة، ومعوقات مرتبطة بالتعليم، وأخرى مرتبطة بالمجتمع²⁴ من خلال ماسبق نلاحظ أن هناك معوقات مرتبطة بالشخصية أو بالتعليم تكون ناتجة عن الأسرة أو بالمجتمع، أما بالنسبة للمؤسسة هناة معوقات مرتبطة الثقافة التنظيمية أو النمط القيادي، أو عدم وجود دعم وتحفيز للعمل الجماعي .

²¹اسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص:64.

²²محمد بوزهرة، رفيق المرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، ص8.

²³محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص17.

²⁴فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه، معييره، نظرياته، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص208

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

المطلب الأول: الإبداع التنظيمي المفهوم، والخصائص

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بتحديد معنى الإبداع التنظيمي، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف وإلى الخصائص المنسوبة إليه

الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي .

عرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.²⁵ كما عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة.²⁶

عرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الإبداع بأنه "ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة".²⁷ وكذلك عرفته الموسوعة البريطانية على " انه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما أو إيجاد أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".²⁸

كما عرفه Haga, 1999 على أنه العملية التي ينتج عنها منتج، أو خدمة، أو ممارسات إدارية جديدة²⁹ أيضاً عرف على أنه ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يهدف إلى إيجاد وتحقيق قيم جديدة³⁰، والتطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة³¹

²⁵ بيتر دروكر ، التجديد و المقاومة: ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الاردني، الاردن، 1988 ،ص18

²⁶ مامون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص10

²⁷ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المهارات القيادية، تنمية الفكر الابداعي للقيادات الادارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، الطبعة. الثالثة، 2003، ص58

²⁸ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص:6.

²⁹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص54.

³⁰ هيثم الجندي، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص3.

³¹ ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة العدد الأول، السعودية، 2002، ص10

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو خلق و إيجاد أفكار جديدة ،قد تكون أسلوبا جديدا في العمل ،أو منتوجا تستفيد منه المؤسسة في خلق القيمة.

الفرع الثاني: خصائص الابداع التنظيمي:

يتميز الإبداع التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في:³²

1- الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف ومتميز المنافسين.

2- الإبداع يمثل الجديد (جزئي أو كلي).

3- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص.

كما يتميز الإبداع التنظيمي بأنه:³³

1- ظاهرة جماعية وفردية.

2- ظاهرة إنسانية عامة.

3- مرتبط بالعوامل الموروثة ، كما يمكن تنميته وتطويره.

4- عملية تنظيمية واسعة وشاملة لمعظم العاملين في المؤسسة.

كما يعتبر مهمة إستراتيجية ، بحيث يمكن تطويره من خلال عدة إستراتيجيات في المنظمة.³⁴

من خلال ماسبق نلاحظ أنه تعددت آراء المفكرين حول تحديد خصائص الإبداع التنظيمي ، بحيث

يمكن الإشارة إلى أهم الآراء في الجدول التالي:

³² بلال خلف السكارنة، الريادة، وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر الأردن، 2008، ص48.

³³ عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره، ص57، 56.

مروان جمعة درويش ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم في المؤتمر الثاني لكلية العلوم

³⁴ الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26/27 أبريل، 2006، ص54.

جدول(3-1): خصائص الابداع التنظيمي.

الكاتب / السنة	الخصائص
Kateetal (النعيمي وآخرون 1996: 67)	القبول / الوقت الاضافي / فكرة او ممارسة يتبناها الفرد والجماعات / تحديد قنوات الاتصال / التركيب الاجتماعي / اعطاء النظام قيم او ثقافة.
(Zaltman , et.al., 1973 :34)	الكلفة الاولية/كلفة الاستمرارية/معدل كلفة التغطية/ دفع المستحقات/ الاستحسان الاجتماعي /ادخار الزمن/ زيادة الازعاج/ انتظام المكافاة/القابلية على التجزئة/التعقيد /وضوح النتائج /التوافق والانسجام/تداعي الافكار واختمارها /آلية الجذب وانتشار الافكار
Siegel & Kaemerer (النعيمي وآخرون، 1996: 67)	(القيادة /المالكين /تنوع الاعراف /استمرارية التطوير /التماسك) أي اعتماد المتغيرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه المنظمة من ابداع (اداري او تكنولوجي).

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص:361.

الفرع الثالث: خصائص المنظمة المبدعة

تتسم المنظمات المبدعة بمجموعة من السمات تتمثل في: ³⁵

- 1- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة .
- 2- إعطاء الاولوية لتنمية وتطوير القدرات الابداعية لدى العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الابداع وخلق افكار جديدة.
- 3- بذل جهود في التنمية والتطوير
- 4 -التغيير والتجديد والابداع .
- 5 -تنمية الثقة .
- 6-تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
- 7-دعم فكرة الابداع والتجديد.

³⁵محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:361-362

8-الاتصال الجيد بين العاملين .

المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي وأنواعه

في الوقت المعاصر أصبح الإبداع التنظيمي أحد أهم مقومات نجاح المنظمات ، وخلق القيمة من أجل تحقيق البقاء والإستمرارية.

الفرع الأول: أهمية الإبداع و حاجة المنظمة إليه

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة المنظمات في العصر الحالي، وذلك في شتى المجالات ، سواءا كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية ،يتوجب على المنظمات التأقلم مع هذه المتغيرات ومواكبتها وذلك بتبنيها الإبداع ، لكي تضمن بقاءها واستمراريتها ، بذلك أصبح التغيير حتمية ضرورية للمنظمات ، للإبداع أهمية كبير مهما كان نوعه، حيث يعتبر الإبداع التنظيمي أحد وسائل التجديد و التغيير. بحيث يعتبر التغيير عملية إبداعية . كما تظهر أهمية الإبداع و الحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك بين الاهداف المسطرة والنتائج المحققة المرتبك باداءها مما يجبرهم على تبني طرق متطورة و أساليب حديثة، ومنه يجب على المنظمة خلق و تبني الأفكار الإبداعية، و استخدامها كأداة للتغيير و التطوير لتحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها .

من أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي³⁶:

1-إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة ، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها.

2-تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

3-الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف.

4-مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اتقاد السوق.

³⁶ رشيد غياط، أسماء زوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات المتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،دراسة وتجارب وطنية ودولية ماي 2011،البلدية

كما يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار .

الفرع الثاني: أنواع الابداع التنظيمي وسمات الأفراد المبدعين

صنف الإبداع إلى فئات متعددة في كتابات علماء السلوك والمنظمة.. والجدول (2-3) يوضح أبرز هذه التصنيفات،

الجدول رقم (2-3): أنواع الابداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين .

الكاتب او الباحث /السنة/الصفحة	انواع الابداع
Marchasimon,1958 :561	-مبرمج(روتيني او نمطي)-غير مبرمج (غير نمطي)
Mansfield,1963 :561	-ابداع العملية -ابداع المنتج.
Knight,1967 :482-485	-ابداع منتج-ابداع خدمة -ابداع عملية انتاج-ابداع هيكل اوبناء المنظمة-ابداعات الافراد-ابداع جذري ادائي -ابداع جذري هيكللي -ابداع روتيني -ابداع غير روتيني،ويتضمن (ابداع معاناة وابداع فيض)-ابداع ذي مخاطرة-ابداع بطيء
Evan&black,1967 :521	-تكنولوجي (هيكللي)-اداري(براميجي)
Dalton1968(zaltman ,etal ;1973 :17 Whiet,1984 :52.	-تكنولوجي -اداري -ابداع القيمة .
Crossman,1971 Zeltman,etal,1973 :32	-وسيلي(ادائي)-نهائي(غاية)
Norman,1971 :207-210	-روتيني (تباينات)-جذري(اعادة توجيه)ويتضمن (نظامي ،خاص،وهامشي)
Rogers&shoemaker,1971 :101	-ابداعات بقرارات سلطة(فرد)-ابداعات بقرارات جماعية.
Daft,1978 :199	-اداري -فني(تكنولوجي)
Daft&becker,1978 :127	-ابداع في الاهداف -ابداع في التركيب التنظيمي -ابداع في المنتج -ابداع العملية -ابداع في مجموعة الزبائن المطلوب

خدمتهم.	
-مصادفة-مخطط-مخطط-مخطط (تلقائي)	Wartman,1981 :60-62
-ابداعات مصدرها امكانيات تكنولوجية -ابداعات مصدرها طلب السوق ،او حاجة عوامل الانتاج .	Marquis,1982 الدليمي،1990: 31 .
-تركيب-مضاف(تزايد)-متقطع(غير مستمر)	Thusman&nadler,1982 :153.
-داخلي-خارجي	Calantone,etal,1988 :13
-اداري-تكنولوجي	Ibarra,1993 :472
-جوهري-نظمي-كمي	Moorhead&griffin ,1995 :256
-جذري-تدريجي-فني -اداري.	الشريف،1997:341

المصدر : محمد عواد احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ص:364

بالنسبة لسيمات المبدعين فتمثلت في³⁷ : حب المخاطرة، البصيرة الخلاقة، تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات ، الصبر والثقة بالنفس وبالآخرين، الجرأة في طرح الاراء ، عدم الاستسلام بسهولة، القدرة على التعامل مع الاخرين"، وبرز هذه السمات "هي القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقدرة على التغيير، روح "المجازفة ، سعة الاتصالات ، مستوى تشجيع الابداع.

أما (Ibarra) فيرى أن المبدعين في المنظمة يتسمون ب³⁸:

-المكانة العالية، والابحار في سياسات المنظمة ، والجرأة في الحصول على المعلومات.

-الانغراس في مهنتهم، وشغل مراكز عالية تربط شبكة الاتصالات الداخلية للمنظمة بالمصادر الخارجية

للمعلومات،

وكذلك من بين خصائص الفرد المبدع:³⁹

1-المعرفة :

وهو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث و الأعمال

³⁷القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي الجماعي في المنظمات الادارية ، مطبعة بنك البتراء ، عمان، الطبعة1، 1989، ص 182، 183 .

³⁸ Ibarra, H, Network, Centrality, Power & Innovation: Involvement: Determinants of Technical & Administrative Roles, Academy of Management Journal, V (36), N (3), June, 1993,p: 472

³⁹- بروش زين الدين ، بلمهدي عبد الوهاب،ص262.

2-التعليم :

وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج حلها.

3-الذكاء :

وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

4-الشخصية:

تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

المطلب الثالث :القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يتميز بها الشخص المبدع القادر على التفكير الابداعي،وتتمثل هذه القدرات الإبداعية في أربع قدرات هي : الطلاقة ، المرونة ، الاصاله ، الحساسية للمشكلات ⁴⁰ ما يلي:

1-الأصاله:

وهي المقدره على اعطاء استجابة نادرة وغير شائعة لدى الاخرين ⁴¹،وهي التميز في التفكير حيث أن الأصاله تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية هي ⁴²:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة.)
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.)
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصاله.

2-الطلاقة :

الطلاقة هي "القدرة على انتاج افكار عديدة لفظية وادائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة" ⁴³ و لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. ⁴⁴ وحددت خمسة أنواع للطلاقة ⁴⁵:

⁴⁰مصطفى سويف ، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2000 ، ص 60

⁴¹جمال خير الله، مرجع سبق ذكره،ص:218

⁴²كريا الشربيني ، صادق ، يسريه. أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002 ،ص:109

⁴³اسامة خيربي،مرجع سبق ذكره،ص52

⁴⁴طارق السويدان ، محمد العدلوني. مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002 ، ص 57

⁴⁵محمد الطيبي. تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان ، 2001، ص 55

-طلاقة اللفظ :

أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

-طلاقة التداعي:

أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد

-طلاقة الأفكار

وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

-طلاقة التعبير:

أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

-طلاقة الأشكال:

تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- المرونة:

يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة⁴⁶. وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا⁴⁷. وقد صنفت المرونة إلى نوعين هما⁴⁸:

-المرونة التلقائية:

وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى

⁴⁶ عبد الرحمن احمد هيجان ، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض - أكاديمية

نايف العربية للعلوم الأمنية ، مج 10 ، ع 20 ، سنة 1416هـ ، ص 98

⁴⁷ ناديا السرور، مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر السرور، عمان، 2002 ، ص 118

⁴⁸ إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002 ، ص 25

فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

-المرونة التكييفية :

وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكييفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4-الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.⁴⁹

المبحث الثالث :ادارة الابداع التنظيمي في المؤسسة.

من أجل تفعيل الإبداع في المنظمة وجعلها مواكبة التطورات والتأقلم مع التغيرات السريعة، لابد من الادارة

الجيدة للإبداع

المطلب الاول : إدارة الإبداع :

الفرع الاول: تعريف إدارة الابداع

إن إدارة الإبداع هي مجمل العمليات العقلية والممارسات التي تجعل من العاملين والمنظمة أكثر قدرة في تطوير أفكار إبداعية جديدة، وتنفيذها على مختلف المستويات قادرة ان تعطي ايجابية للمنظمة والعاملين ولمختلف اصحاب المصالح⁵⁰، ومنه فان ادارة الابداع هي العملية الت تشرف على الإبداع وتنميه وتطوره, من خلال

⁴⁹فتحي جروان. الإبداع مفهومه- معاييره - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر عمان،،2002،ص157

⁵⁰أحمد المعاني وآخرون،قراءات في الفكر الحديث ، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2011،ص135

العمليات الادارية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين ونشاطهم الإبداعية، مثلاً كما إيجاد الآليات المساعد على الإبداع والمحفزة له.

المدير المبدع: هي الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع العمليات الإدارية، حيث ان المدير المبدع هو الذي يفكر او يحل المشاكل ويتعامل مع العمليات الادارية بشكل متميز.

الفرع الثاني: أهمية ادارة الابداع التنظيمي وتبنيه.

يتلخص اهمية إدارة وتبني الإبداع في النقاط التالية⁵¹:

- 1- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين
- 2- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- 3- إكساب المنظمة المزيد من الارباح المادية والمعنوية .
- 4- تحسين الإنتاج والأداء .
- 5- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي
- 6- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الإستقرار الوظيفي والحد من الهجرات .
- 7- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة .
- 8- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة .

الفرع الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي .

توجد عدة آراء محددة لمراحل العملية الإبداعية ، ، والاكثر شيوعاً تتمثل في المراحل الأربعة التالية⁵²:

1-مرحلة الأعداد:

ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

2-مرحلة الاحتضان:

والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

3-مرحلة الإشراف:

وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

⁵¹عاكف لطفي حسانة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2001، ص:43

⁵² فلاح محمد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي للابداع والتغيير في منظمات الاعمال، جامعة البليدة 2011

4-مرحلة التحقق:

وتضمنين الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة

على حسب خير الله جمال، فإن مراحل الإبداع التنظيمي تتمثل في:⁵³

1-الإعداد:

وهي تحديد الاعمال الامامية اي دراسة المعلومات والابحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

2-الاندماج مع المشكلة:

وهي دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاحتمالات والحقائق والابداع بمعنى معاينة الشكل بكامل تفاصيله وملايساته.

3-احتضان المشكلة:

اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الابداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل للمشكلة.

4-الوصول الى الحل:

تجميع مرحلتا الاعداد والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على عقلك الواعي فتقول (وجدتها).

5-التقييم:

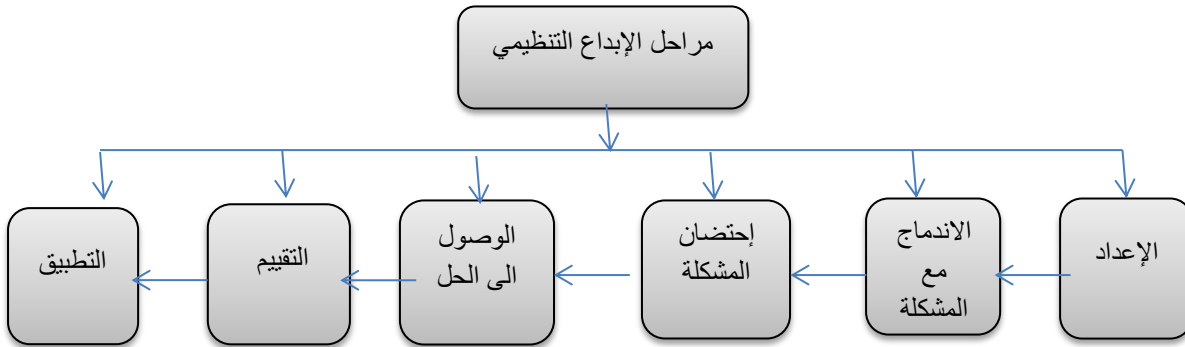
وهي مرحلة اختيار الافكار وتمحيصها وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية او عدمها.

6-التطبيق:

وهي مرحلة ترجمة الابداع الى واقع عملي بمعنى ان افكارك الابداعية اصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية. ومن خلال ماسبق يمكن توضيح هذه المراحل بالشكل الموالي

⁵³جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص74،73

شكل (1-3): مراحل الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على جال خير الله

المطلب الثاني : استراتيجيات الإبداع التنظيمي

لقد تعددت الأراء حول مراحل العملية الإبداعية ، كم أن هناك العديد من الإستراتيجيات الداعمة لتفعيل

الإبداع داخل المنظمة

الفرع الأول: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات

التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات⁵⁴:

1-التطوير التنظيمي:

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة

⁵⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص176

على تقبل وترويج الإبداع . ويكمن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة .

2-التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3-الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. ومن بين الامثلة الاخرى على هذه الاستراتيجية، نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشاهمة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب امكانية ابداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة.

3-نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها⁵⁵.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

55 اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة". عمان: الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ط2، ص49

الفرع الثاني: الأركان الأساسية لإدارة الإبداع

للإبداع أركان وعناصر أساسية كونه أصبح اليوم ذو مدخل إستراتيجي

1- الإبداع التنظيمي مدخل استراتيجي:

إن نجاح المنظمات المعاصرة وبقائها يتطلب الإبداع، فالمنظمات التي تبذل أفكار جديدة تحقق ميزة تنافسية دائمة، حيث يمثل الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ومؤشر للأداء الحالي الجيد للمنظمة، كما أن قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية. وتوصلت دراسة (Kotelnikov, 2003) إلى وجود أبعاد جديدة في إدارة الإبداع المنظمي، لأن المنظمة تعمل الآن في ظروف عدم التأكد، والإبداع الجذري الذي يشير إلى إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة "مرتبط بعدم التأكد التكنولوجي، ويشير إلى عدم القدرة على تحديد التكنولوجيا الأفضل الواجب اعتمادها من المنظمة، فضلاً عن عدم التأكد الخاص بالسوق الذي سيقدم إليه إبداع المنظمة، وهذا يجعل الطريق نحو الإبداع الجذري صعب، مع أنه فن أكثر من كونه علم، ويحتاج إلى آليات أكثر مما يتطلبه الإبداع المضاف، الذي يمكن أن يبقى الشركة منافسة، ولكن تغير قواعد لعبة المنافسة يقوم بها الإبداع الجذري. كما يشير (Kotelnikov, 2003) إلى إبداع مفهوم العمل Business Concept Innovation، مشيراً إلى أنه يدعم الميزة التنافسية للمنظمات في ظل تحديات ثورة المعلومات، لأنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل الحالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن⁵⁶، وهو بالتالي تطور طبيعي لإدارة الإبداع، كما أنه يجسد المنهج المنطقي لنظام القيمة الذي هو أساس إبداع مفهوم الأعمال، أما خطوات عملية إبداع مفهوم الأعمال فهي⁵⁷:

-تعريف قيم المستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة، والرسالة الرئيسية.

-تطوير مفهوم أعمال جديدة، و تطوير الحل المنتج.

-تقديم الأفكار والتقنية الجديدة.

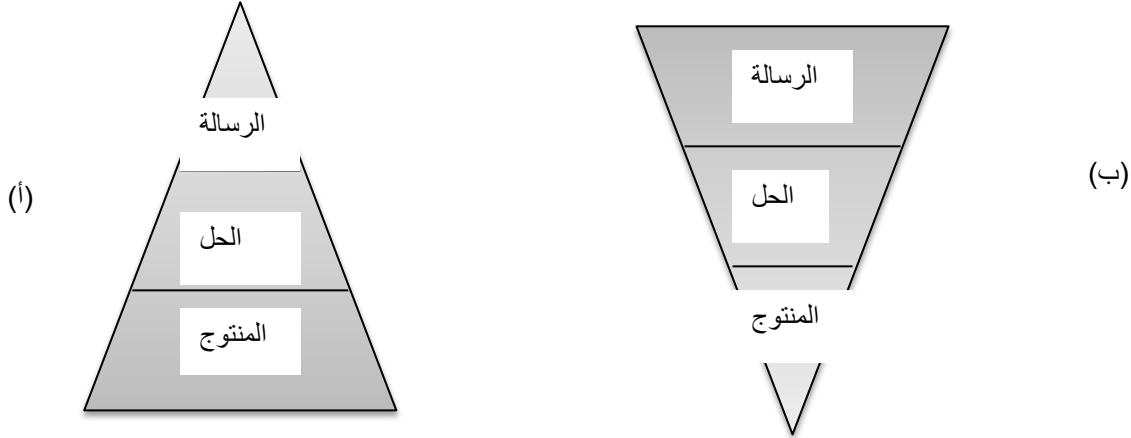
وهذه الخطوات تمثل المدخل الاستراتيجي للإبداع، وهو بطبيعة الحال سيوسع مدى إدارة الإبداع بإضافة أبعاد جديدة. حيث أن أبعاد الإبداع الجديدة تركز على حاجات الزبون، وتدرج قيمة الزبون من (التحول، التطور، التركيز على وظائف الانتاج الأساسية، مع تركيز أكبر على القيم الرمزية أو المعاني التي تحملها رسائل المجتمع

⁵⁶ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 369

⁵⁷ نفس المرجع السابق

المعرفي)، وبالتالي فهي آلية لخلق القيمة، تحول الابداع من النموذج التقليدي (أ) الى النموذج المعاصر (ب) الموضحين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-2): أبعاد الإبداع الجديدة



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 371

إن أهمية الإبداع لا تقتصر على مجال واحد في المنظمة، فهو مهم في جميع المستويات ، لما يحققه للمنظمة مزايا تنافسية دائمة، وهذا ما يجعل الإبداع مرتبط بتحقيق المزايا التنافسية، وتحسين خدمة الزبون بتلبية إحتياجاته، وتحسين إنتاجية المنظمة، الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف، بالإستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، زيادة على ذلك قدرة المنظمة على التنافس عبر تقديم سلع وخدمات جديدة، أو إعتماد عمليات جديدة أو مطورة، إيجاد فرص جديدة في أسواق جديدة، أو طرق تسيير جديدة.

2-أساليب اعتماد الإبداع :

اعتمادا على مبدأ ترشيد الموارد المتاحة المنظمة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث و اعتماد الإبداع على الممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير ، أو اقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات. ويمكن حصر مختلف أساليب اعتماد الإبداع فيما يلي⁵⁸ :

-إدماج نشاطات البحث وتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي)؛

-عقود و اتفاقيات التعاون ؛

-النمو الخارجي ؛

⁵⁸سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك،الملتقى الدولي الأول حول إقتصاديات الإبداع،17/18 أفريل،البلدية،2013،

-المقاولة الباطنية ؛

-اقتناء رخصة الإبداع.

-التطوير الداخلي :

تطوير الإبداع من داخل المنظمة عبر ممارسة وظيفة البحث و التطوير يعطي للمنظمة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويجد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز.

-مؤسسات البحث والتطوير:

تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساسا في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية المتخصصة المرتبطة ببعضها أو في مراكز وهيئات البحث العلمي، وفي وحدات البحث والتطوير، ويبلغ مجمل هذه المؤسسات والمراكز 588 مركزا حسب تقديرات سنة 2000.

ويرتبط البحث العلمي في الجامعات العربية بالدراسات العليا، والترقية العلمية، وسيتم بالطابع الأكاديمي أما المراكز المتخصصة المرتبطة بالجامعات فهي تعمل في مجالات الأبحاث الزراعية والطبية والهندسية ويبلغ عددها 126 مركزا. أما مراكز الأبحاث الوطنية أو المرتبطة ببعض الوزارات أو المؤسسات فقد بلغ عددها 278 وتتخصص أغلبها في مجال الزراعة، الموارد المائية والصحة، أما المراكز المتخصصة في مجال التقنية الحيوية والالكترونيات فلا تتجاوز نسبتها 3%⁵⁹.

-الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير:

على مستوى البحث العلمي كل المؤشرات تدل أن نسبته لا تتجاوز 0,6% من الناتج الوطني في معظم الدول العربية، في حين تصل هذه النسبة في الدول الغربية الى 3,5% أما بالمبالغ فان موازنة البحث والتطوير لشركة ميكروسوفت لوحدها والمقدرة ب5 مليارات دولار، يفوق بأضعاف مضاعفة الإنفاق العربي السنوي على البحث العلمي، ومن الملاحظ إن ماتنفقه الدول الصناعية على البحث والتطوير يفوق بكثير ماتنفقه على التعليم العالي في حين نجد العكس في دولنا العربية، الجدول التالي يوضح نسب مئوية من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير.

⁵⁹خليفة عيسى، كمال منصور، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع و الآفاق الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 12-13 نوفمبر 2005، ص481

- عقود واتفاقيات التعاون:

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير (يجب الإشارة أن وظيفة البحث اقل تكلفة من التطوير) المنظمة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام إتفاقيات تعاون بينها وبين منظمات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى؛ تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين .

-النمو الخارجي :

ويتمثل في تملك منظمة لمنظمة أخرى مبدعة بطريقة جزئية، وذلك بجميزة حصة في رأسمالها المخصص للإبداع و الاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المنظمة كاملة.

-المقاولة من الباطن :

يعني الحصول على الإبداع عبر المقاولة من الباطن، قيام المنظمة بعملية اللجوء إلى منظمات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية مثل : مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات المنظمات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها، ويتم اللجوء لهذا الأسلوب بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المنظمة المعنية، وهذا الأسلوب مستخدم بكثرة في أهم البلدان الصناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المنظمات يتعامل مع الباحثين الجامعيين.

-اقتناء الرخصة :

تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المنظمة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.ومن عيوب هذا الأسلوب التبعية و نقص الاستقلالية، وهو ما جعل هذا الأسلوب اقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة.

الفرع الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي:

يمكن تحديد مكونات الإبداع التنظيمي ب: تمكين العاملين، الإبداع في اتخاذ القرار، تشجيع الإبداع، التخطيط

الاستراتيجي.⁶⁰

1- تمكين العاملين:

هو مشاركة العاملين في إنجاز القرارات واعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهارتهم بتوفير⁶¹، وهو عبارة عن طريقة جديدة لتغيير المنظمات إتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا، كما يجعل المنظمات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف بغية التحسين من أدائها وتحسين مكانتها مقارنة بالمنافسين وتلبية طلبات الزبائن⁶².

ومنه فإن تمكين العاملين هو منح الحرية للأفراد وإشراكهم في توليد الأفكار، وتدعيم وتطوير قدراتهم ومهارتهم

الإبداعية.

2- الإبداع في اتخاذ القرار:

هو عملية ترتبط في إعادة صياغة اتخاذ القرارات في إطار المنظمة بشكل عام، مع التركيز على مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعمل كوحدة واحدة بشكل مبدع، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية⁶³

- إن اتخاذ قرارات إبداعية يتطلب وجود مدراء ذوي تفكير عميق يعملون من مختلف المستويات التنظيمية.
- إن اتخاذ قرارات إبداعية يتطلب أن يتعلم المدراء او متخذو القرار حل المشكلات كعلاج بصورة ابداعية.
- ان اتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب تنمية المهارات والقدرات الإبداعية وتعزيزها بشكل مستمر وذلك باكتساب المعرفة وذلك بالتشكيك وإثارة التساؤلات.
- ان اتخاذ القرارات الادارية بشكل عام والإنتاجية او الخدمية بشكل خاص لا تعلن عن نفسها بل يجب ان تشخص وتوضع على طاولة الحل والمعالجة

⁶⁰ نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للإتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة وتطبيقية، العدد 3، المجلد 23، العراق، 2015، ص 1294.

⁶¹ نفس المرجع السابق

⁶² أحمد عي صالح، زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 29

⁶³ نضال عبد الهادي عمران، نفس المرجع السابق 1295

ومما سبق يمكن القول أن أدوات اتخاذ القرارات هي التي تضمن عملية الإبداع، فإن إتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب التعليم وتنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية.

3-تشجيع الإبداع:

يُعد تشجيع الإبداع في المنظمات ذو أهمية كبيرة فهو ركيزة أساسية للتطوير والتنمية الهادفين إلى رفع مستوى الأداء ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائد الإبداع داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة البيئة المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم وتوليد الأفكار الجديدة في إنجاز أعمالهم، حيث أن إعطاء امتيازات لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، يزيد من التوجه نحو الإبداع والتميز.

4-التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي كل ما ينجم عنه من أهداف بعيدة متوسطة وقصيرة المدوتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات لتحليل الاوضاع الراهنة، ودراسة الاحتياجات المتغيرة من أجل تحديد الفرص و التهديدات ، كذلك تقوم بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، بعدها تسعى المنظمة لوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف و التأقلم معها من أجل المحافظة على مكانتها، واستمرارية بقائها

حيث عرف (Hussy) التخطيط الاستراتيجي بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيأة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية لإدارة ويواكب مراحل تطورها"⁶⁴، حيث أشار (Steiner) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي:⁶⁵

-المستقبلية في اتخاذ القرار:

أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً.

-العملية:

أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول الى الاستراتيجيات

-الفلسفة:

التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية.

⁶⁴ الغالي، طه محسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2007، ص103

⁶⁵ نفس المرجع السابق، ص101.

-الهيكليّة:

وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والاهداف والسياسات والاستراتيجيات

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي :

يعتمد الرئيسي للمنظمات المبدعة على مدى لرعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها في بيئة تنظيمية

تغذي الاتجاهات الابداعية بطاقتها،وتصقل كيانها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد واسس

وممسات وظيفية تهدف الى غرس الابداع في العمل المؤسسي،وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة

والطاقات المختلفة.ولكي يتحقق الابداع في المنظمات،يجب عليها ان تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة،وتاتي به

من خلال الافراد العاملين في المنظمة او تنميته لديهم.⁶⁶

والابداع من خلال المقومات التالية⁶⁷

1-وضع الهدف،والاهتمام به،والسعي من اجل تحقيقه.

2-بناء المهارات الاساسية كقاعدة للإبداع.

3-التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة .

4-اتباع اسلوب الحث والمكافاة للافراد الذين لديهم ملكة الاكتشاف وحب الاستطلاع.

5-الاعتماد على سياسة التحفيز .

6-التشجيع ودعم الثقة لدى الافراد،وعدم الخوف من المخاطر .

7-زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية .

8-زرع مبادئ القيم والايمان لدى الافراد بمدى اهمية الابداع ونتجه الايجابية التي تنعكس على الاداء

9-تنمية المهارات والادارة الذاتية لدى الافراد من اجل دعم المبادرة لديهم والشعور بالاستقلالية .

10-التركيز على استراتيجيات التعليم التقني،من اجل تسهيل عملية الاداء الابداعي .

11-اشراك العاملين ببرامج تدريبية .

12-تركيز ادارة المنظمة على البحث والتجريب.

⁶⁶عاكف لطفي حصاصنة،مرجع سبق ذكره،ص:70.

⁶⁷ نفس المرجع السابق،ص:70

وقد بين DAIS & Scase أن هناك مجموعة العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي هي: ⁶⁸

1- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة .

2- الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة.

3- التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية ،اهداف، ورسالة المنظمة.

اما william فقد رأى بان الإبداع التنظيمي يخضع لعدة عوامل تساعد في تنميته وتطويره .وهي ⁶⁹

1-العوامل الثقافية :

والتي تتمثل بالمعتقدات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة والتي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي.

2-الهيكال التنظيمي :

بحيث يكون الهيكال التنظيمي مرنا ويسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والادوار .

3-تكوين فرق العمل :

يؤثر تكوين فرق العمل على الإبداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على اعضاء مختلفين في المهارات والخبرات

والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل.

4-العوامل الادارية والتشجيع التنظيمي :

والذي يتضمن الممارسات الادارية المختلفة والتشجيع التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للفرد ،مثل خوض المخاطر

والتقييم العادل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم ايضا في ادخال التقنية الادارية الحديثة والتكيف مع واقع

الظروف المحيطة والتي ذات تاثير ايجابي على تقديم الافكار الجديدة والاعمال الابداعية

كما تم تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين:

1-العوامل الداخلية:

وتتمثل في العوامل الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على تطوير الإبداع وتنميته وهذه العوامل تتمثل في:

-بيئة العمل:

تؤثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، بحيث يجب ان توفر مناخ ابداعي ملائم

⁶⁸ Davis,H&Scase,R,Managing creativity :the dynamicswork and organization,,philadelphia ;open university press,1st pub,2000 ,p3.

⁶⁹ Williams,scott,increasing employees creativity by training their managers ,industrial and commercial training 2001 p65

وتتمثل الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف التنظيمية الدافعة لإبداع و التي يسهل من خلالها انتشار التفكير الإبداعي فيما يلي:⁷⁰

- الاستقلالية و روح المغامرة و الإبداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

- جماعة العمل:

ان التعامل بين الافراد اثناء العمل له دور كبير في تنمية الابداع وتطوير الافكار.

1-الاتصالات الإدارية:

تؤثر وسائل الاتصال التي يتم عن طريقها نقل وتداول المعلومات و البيانات في المؤسسة و كذلك جودة نوعية المعلومات نوعية المعلومات تؤثر على تنمية قدرات العاملين وتحفزهم على التفكير و الإبداع.

2- اتخاذ القرارات:

الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤثر بدرجة كبيرة في تنمية الإبداع لدى العمال. ومنه يمكن القول ان المنظمة تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك بتوفير ظروف ملائمة للإبداع.

2-العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، و بالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، و إنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:⁷¹ الأسرة، التعليم، وسائل الاعلام، المجتمع

⁷⁰ بسام بن مناو العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1425 ص 40

⁷¹ بديسي فهيمة، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات المعاصرة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، البلدة، ماي 2011

خلاصة:

إن الإبداع التنظيمي أصبح الركيزة الأساسية، لبقاء المنظمات في بيئة شديدة التنافسية، ولتحسين أدائها التنافسي لابد من تدعيم وتطوير العملية الإبداعية عن طريق التحفيز، التمكين، والاتصال الفعال، وخلق العمل والاهتمام بتهيئة بيئة ملائمة لتوليد الأفكار، ومحاولة التقليل من الصعوبات والعراقيل التي تقف أمام الإبداع سواء كانت متعلقة بالموارد البشري، أو التعليم، المجتمع الذي يتواجد في الفرد.

الفصل الرابع

أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة
التنافسية

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة، والتي تعني الانفتاح على العالم في مختلف المجالات سواء كان الانفتاح ثقافياً، اقتصادياً، إدارياً، سياسياً وتكنولوجياً، حيث أصبح العام عبارة عن قرية صغيرة وذلك أمام تلاشي الحدود الجغرافية والسياسية. وللتناغم مع العولمة، يجب مسايرة كل التغييرات العالمية وذلك من خلال تنمية وتطوير الأداء في مختلف المجالات سواء كانت مجالات النشاط المالي، التسويقي. وفي ظل هذه التحديات أصبحت المنظمات تواجه منافسة شرسة بحيث تسعى كل واحدة منها إلى تحقيق ميزة تنافسية، تمكنها البقاء والاستمرارية، وذلك بتبني الإبداع ورأس المال الفكري من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

وفي إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

وكذلك أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي في ظل اكتساب ميزة تنافسية دائمة وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: الموارد البشرية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري وتنمية الإبداع التنظيمي

المبحث الأول : المزايا التنافسية للموارد البشرية .

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

إن الموارد البشرية المنظمة بحد ذاتها تتميز بخصائص ومميزات تميزها، كما يمكن إعتبارها كميزة تنافسية دائمة.

المطلب الأول : التنافسية

سننطلق إلى التنافسية، والبيئة التنافسية، واستراتيجية التنافس

الفرع الأول: تعريف التنافسية

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها، وأورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة¹.

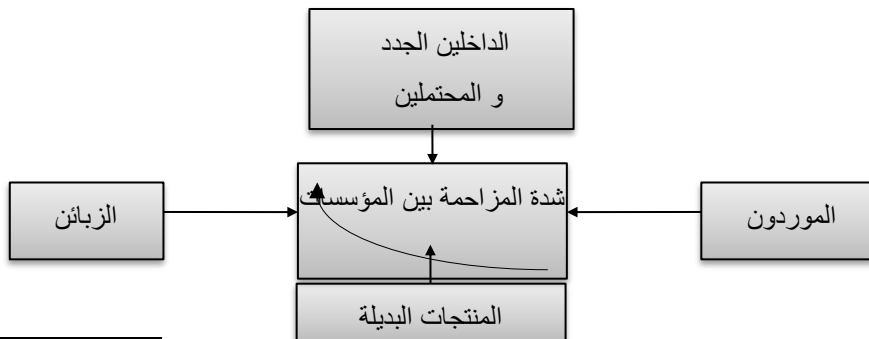
وتعرف التنافسية بأنها قدرة الاقتصاد على توفير رفاهية في مستوى المعيشة للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم الإبداع والابتكار.

وتعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تلبية حاجات ومتطلبات المستهلك من خلال تزويده بمنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين.

الفرع الثاني: البيئة التنافسية:

تتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسين في الصناعة². بحيث تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير الشديد و المستمر، بحيث توجد عدة عوامل تؤثر في أداء المنظمات وهي تشكل قوى تنافسية او مايسمى بقوى التنافس الخمس، والتي اقترحها بورتر M.Porter سنة 1982 نموذجاً لتحسين التحليل التنافسي، بتقديم عوامل أخرى إلى جانب المنافسين الحاليين للمؤسسة، فمن الضروري على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القوى التنافسية الموجودة داخل القطاع³. ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل (1-4).

الشكل (1-4): قوى التنافس الخمس.



¹ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، الندوة المنعقدة في مصر 2007 المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال و مؤتمرات، 2008، ص304
² روبرت ديفد لي، الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية، ترجمة لعبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008، ص 138.

³ Abdulrahman Al- Juboori and Taher M. Monsoor, strategic management (Concepts, Contexts and Cases), publishing, AMMAN, first edition, 2005, p : 83.

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

المصدر 1 M.. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

1-التنافس الحاد:

المنافسة الشرسة، من طرف المنافسين الحاليين

2-تهديد المنافسين الجدد في الصناعة:

الداخلون الجدد يدخلون بإمكانات و قدرات وإمكانات جديدة .

3-تهديد السلع / الخدمات البديلة (الإحلالية)

4-القوة التفاوضية للمشتريين:

التأثير على استراتيجية المنظمة.

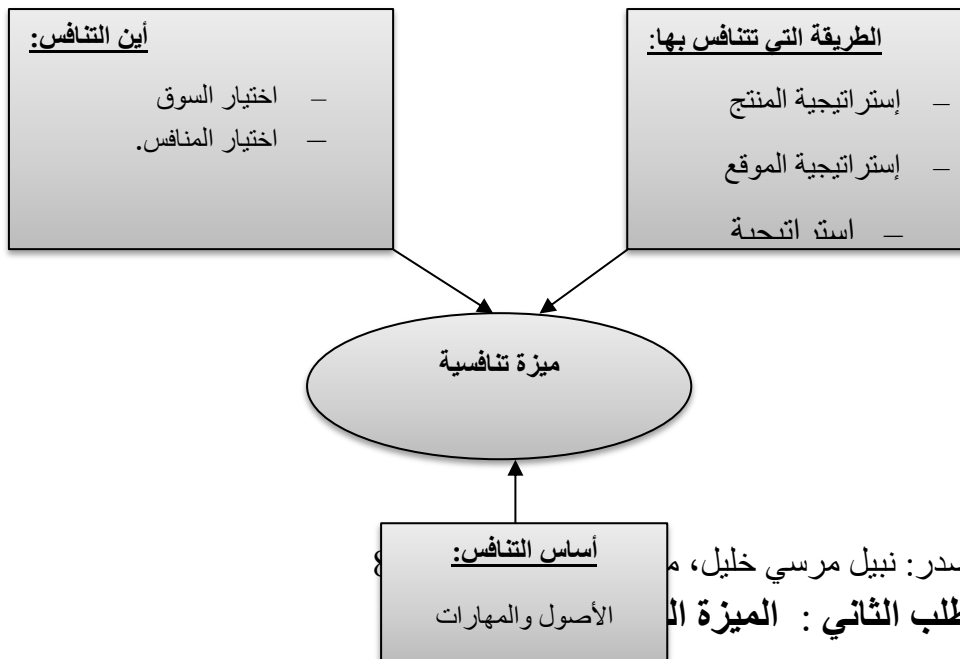
5- القوة التفاوضية للموردين:

التحكم في رفع الاسعار.

الفرع الثالث: استراتيجية التنافس

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس⁴.

الشكل رقم(2-4): إستراتيجية التنافس



⁴نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص81

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

سننطلق إلى تعريف الميزة التنافسية، ومصادها، وأهم أنواعها

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة⁵. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁶.

والقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁷.

كما تعرف الميزة التنافسية على حسب مرسى خليل "الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁸.

من خلال ماسبق يتضح أن الميزة التنافسية تتمثل في إمتلاك المنظمات ما يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها، وذلك باتباع إستراتيجية تنافسية معينة. والميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية⁹:

1-العوامل الخارجية :

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات

2-العوامل الداخلية :

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمطعم الذي ينتج الايسكريم بمطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الايسكريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الايسكريم. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 306⁵

⁶M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993, p 48

علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 104⁷

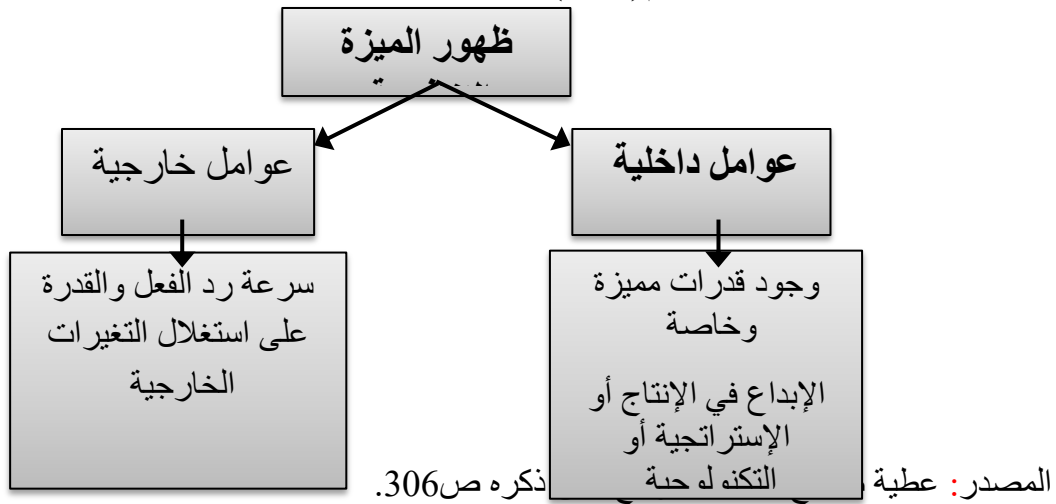
نبيل مرسى خليل. مرجع سبق ذكره، ص 37⁸

⁹ عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 306

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

لا ينحصر الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل. والشكل الموالي يوضح ذلك

شكل رقم (3-4) عوامل ظهور الميزة التنافسية



الفرع الثاني: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الفنية والمادية، والمالية، والتنظيمية، والمعلوماتية، بالإضافة إلى: القدرات، والكفاءات، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية؛ ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز¹⁰

1- البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة وقد يكلفها الكثير. ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة (IBM) التي سيطرت على صناعة الحسابات الآتية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامية للحسابات الشخصية مما

معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص810.

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

تسبب في فقدان حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها و هياكلها التنظيمية. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره؛ حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة؛ مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه؛ وخدمت ما بعد البيع.

2-البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها او نسخة منها. هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية والموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية؛ والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة على المنظمات الأخرى. وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية .

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية هما:

1-ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين¹¹.

2-ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹².

الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

تتمثل مصادر للميزة التنافسية في: التفكير الاستراتيجي، ومدخل الموارد.

1-التفكير الاستراتيجي:

¹¹ M. Porter, Op-cit, P 85.

¹² Ibid, P 152.

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

- إستراتيجية قيادة التكلفة:13

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين،

- إستراتيجية التميز والاختلاف:14

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم منتجات متميزة

- إستراتيجية التركيز أو التخصص:15

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية

2-مدخل الموارد:16

تنقسم الموارد الى الاقسام التالية:

- الموارد الملموسة:

تصنف إلى ثلاث أنواع:المواد الأولية،معدات الإنتاج، الموارد المالية.

- الموارد غير الملموسة:

نميز فيها ما يلي:

الجودة، التكنولوجيا، المعلومات،المعرفة.

الكفاءات:

بحيث عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير على أنها " استخدام القدرات في وضعية مهنية

بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة و النشاط"¹⁷

تصنف الكفاءات إلى صنفين:الكفاءات الفردية¹⁸، الكفاءات الجماعية أو المحورية¹⁹.

الفرع الرابع:مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة

على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم، كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل و المتميز دائما، و

تتمثل تلك القدرات في²⁰:

نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق،ص ص 115-118¹³

نفس المرجع السابق، ص ص 118-120¹⁴

نفس المرجع السابق،ص ص 121-124.¹⁵

عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 48¹⁶

ثابتي الحبيب بن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، ط1 2009 ص

112¹⁷

عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58¹⁸

نفس المرجع السابق، ص ص 59-61.¹⁹

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

1-المرونة :

و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب، الذي يكون المستهلك في حاجة إليها ، كما أنّ مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها، و صورتها لدى المستهلك ، و تعزّز ولاءه لمنتجاتها.

2-الإنتاجية:

يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية، و المالية ،و التكنولوجيا ،و البشرية ، إلى الرفع من الإنتاجية و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية .

3-الزمن:

أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس، ليشمل عنصر الزمن و تقلّصه لصالح المستهلك و المؤسسة في نفس الوقت.

إنّ أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في :

- اختصار زمن دورة حياة المنتج ،

- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع و العملية الإنتاجية ،

- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع،

- تخفيض زمن الدورة للعميل ، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم المنتج،

- الالتزام بجدول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج ،حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية .

4-الجودة العالية :

بهدف البقاء في الأسواق و تنمية الموقف التنافسي، يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية ،في السلع ،و الخدمات، و الوظائف، و العمليات ،رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدتها.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية للموارد البشرية

توجد عدة مصادر للميزة التنافسية ، و المورد البشري يعتبر المصدر الرئيسي

لتحقيقها

الفرع الأول: المورد البشري و الميزة التنافسية .

1-المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

يستدل على أهمية المورد البشري في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة في ان تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

الطبيعية، أو المالية، أو التكنولوجية، فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد

إن انتقال العالم من عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم، والأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد²¹، كما تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها²²:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والاداء الجيد لمهام وظائفهم .
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات .
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل ،وتدعيم الرغبة ،كذلك فان الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء، والعاملين ،والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة ،وخلق انطباعات ذهنية ايجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه²³.

ولقد أدركت الإدارة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة وبالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحها ومن نموها .

ومن الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين تلك الدراسات التي أجرتها مؤسسة Toners Pavi ؛ الاستشارية عام 1992 على عينة من 2000 من المديرين، والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، ولقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع مسئولين عن الأنشطة²⁴.

2- أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين²¹، الدار الجامعية، مصر

2006، ص23 .

نفس المرجع السابق ص24 .²²

نفس المرجع السابق، ص24 .²³

جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 25²⁴

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل منظمة ما نستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة، دون أن يتوافر لديها العنصر البشري الراغب، والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، فالبرغم من تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أخذ بما لا يدع مجالاً للشك، أن تنمية القدرات البشرية و تدعيم رأس المال الفكري هو أكثر تلك الوسائل فعالية، وكذلك يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال، إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها المورد البشري.

لمعرفة أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية يمكن مقارنتها مع العناصر التنظيمية التقليدية، التي تحقق نفس الميزة مثل المنتج المتميز، أو التكنولوجيا المتقدمة، أو السواق المغلقة أو الإنتاج الكبير، و يمكن توضيح تفوق العنصر البشري على الميزة التنافسية التقليدية كما يلي²⁵:

-المنتج المتميز:

المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو: تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك، وتزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزاً عن المنتجات المنافسة، وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها أصبحت قصيرة جداً، وأكثر من هذا فإننا كثيراً ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجاً جديداً، وتستهدف المنظمات من وراء ذلك ضمان التفوق على المنافسين أي أنها تقتل منتجها قبل أن يقتله منافس آخر.

حيث أصبحت المنظمات اليوم مطالبة بتدعيم نشاط البحوث، والتطوير حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات، وخدمات متطورة وأن العنصر البشري هو العنصر القادر على إحداث التطوير والتجديد في السلع والخدمات، ومن ثم فإن امتلاك المنظمات للموارد البشرية المتميزة والقادرة على التغيير، منتصف بروح التجديد، والابتكار تمثل ميزة تنافسية ضرورية للمنظمات الحديثة.

-تكنولوجيا الإنتاج:

تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصراً مهماً من عناصر تحقيق الميزة التنافسية، في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة في الأداء، وسرعة في الانجاز خاصة في زمن تسعى المنظمات إلى تطبيق مفهوم إدارة الزمن الصفري، والذي يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك، ومن الطبيعي أن تكون المنظمة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفري، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على الغير.

عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص 153²⁵

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

غير أن امتلاك التكنولوجيا في حد ذاته لا يمثل ميزة تنافسية، فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمنظمة ما يمكن أن يبيعها لكل المتنافسين، وان امتلاك تكنولوجيا متطورة وحدها لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية حيث توجد أهمية ودور كبير للمورد البشري في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة.

- الأسواق المغلقة:

إن التغييرات البيئية التي حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية، ومنظمة التجارة الدولية وغيرها، فكل الأسواق أصبحت مفتوحة وأصبح التنافس حقيقة واقعة لكل المنظمات التي ترغب في الاستمرار والبقاء في السوق وهنا يظهر أهمية المورد البشري فهو القادر على تبني فكرة المنافسة والتعامل مع متغيرات السوق الجديدة.

- الإنتاج الكبير :

تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفورات التي تحقق نتيجة الإنتاج الكبير، واقتصاديات الحجم والوفورات المترتبة عليها، غير أن تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم ومع تعقد طبيعة الحياة وتنوع رغبات واحتياجات المستهلكين بشكل مدهل، ألزم على المنظمات تقديم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة، وهنا المستهلك يمثل سوق مستغل. و مثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصيته الأساسية كميزة تنافسية وبدلاً من ذلك، يصبح امتلاك المهارات البشرية المتطورة هو السبيل لمواجهة تعقد رغبات واحتياجات المستهلكين.

إن المصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد أهميتها النسبية إذا لم يصاحبها مورد بشري فعال

قادر على تعظيم الاستفادة من تلك المصادر، فان قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظراً لان العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة، والجدول رقم(1-4) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم(1-4) : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
1 تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2 امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

3	التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.
---	-----------------------------	--

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003، ص 45 .

الفرع الثاني: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية .

حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات يجب توفر مجموعة من المقومات التالية :

1- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك :

عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة أي يجب ضمان أم العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة وتتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة . كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا .²⁶

2- الشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة مثل رأس المال البشري (والمختلف عن رأس المال التمويلي) ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة . ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين .²⁷

الفرع الثالث: التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الاستراتيجيات البديلة .

تحتاج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر التالية .²⁸

- 1- تحديد فلسفة المنظمة الإستراتيجية والتكتيكات اللازمة ،ومن ثم تحديد نوع ودور الموارد البشرية القادرة على تحقيق ذلك .
- 2- تحديد رؤية المنظمة لمستقبل الموارد البشرية خلال السنوات القادمة .
- 3- اختيار رسالة المنظمة خلال الأجل القصير والمتوسط والطويل، والتي تحدد أيضا رسالة المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية بها .
- 4- اختيار الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية ،في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة والقائم على التحليل التنظيمي الداخلي (عناصر القوة وعناصر الضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) .

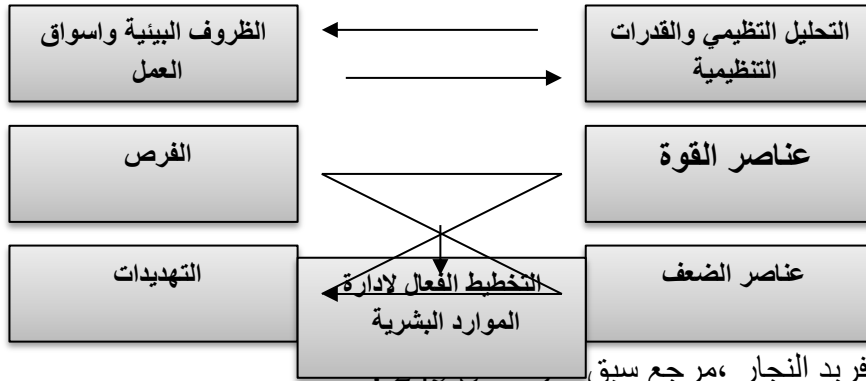
فريد النجار ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2007 ، ص 241 .²⁶

- نفس المرجع السابق ، ص 241 .²⁷

فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص 243 .²⁸

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

5- ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، نتيجة المنافسة والعولمة والتحول التكنولوجية وتغير الطلب على السلعة وأولويات المستهلك .
شكل رقم (4-4) : التحليل البيئي.



المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره.

يساعد المسح البيئي في قياس التهديدات المختلفة وفرص الأعمال الحالية والمتوقعة. فمثلا يؤدي التحليل العميق للمنافسين إلى معرفة عناصر المنافسة (منافسة الوقت بالتكلفة، الأسعار، الجودة، بخدمة ما بعد البيع بالتميز السلي، السلامة المهنية، بالصورة الذهنية للمنظمة أو بالشهرة)، كما أن التغير في أسواق العمل من حيث الطلب والعرض، والهجرة الداخلية، والعمالة الوافدة يحتاج أيضا إلى تعديل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ويقدم التحليل الداخلي للموارد البشرية التقارير التالية :

- 1- مستويات المهارات الحالية والمطلوبة مستقبلا (مخزون الخبرات السابقة)
- 2- مجالات إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية .
- 3- الاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات .
- 4- اهم مشكلات العمل حاليا ومستقبلا .

شكل رقم (4-5): التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية.

التنظيم	OS الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والفرص الضائعة . OW	التحليل O الفرص
	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والتهديد الخارجي . WT ST	التهديدات T

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 244

الفرع الرابع: برامج تحسين تنافسية المورد البشري.

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والعامة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجهات

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

التالية 29:

- 1- إعادة هندسة ظروف العمل .
- 2- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي .
- 3- إعادة تصميم العمل (لتحسين تدفق العمل ، تخفيض الحركة غير اللازمة ، تحسين التهوية والإضاءة ، استخدام الموسيقى والصور المناسبة ، توفير ساعات للراحة ، توفير المكاتب المناسبة)
- 4- توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاج والدواء .
- 5- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات والانترنت لتحسين إنتاجية الموارد البشرية .

6- تحقيق الإثراء الوظيفي والتنوع الوظيفي وتطبيق ترتيبات وتوقيت العمل .

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

يعتبر رأس المال الفكر مصدر للميزة التنافسية، لذا يجب على المنظمات الإهتمام به وذلك عن طريق الإستثمار فيه

المطلب الأول: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق

إن البشر هم سر التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة، فالعمل من أجل تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات³⁰ وحتى تكون الموارد البشرية متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة يجب ان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص.

الفرع الأول: صفات المورد البشري المتميز

إن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات³¹، لكن حتى تساهم في هذا النجاح والتفوق وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية³²:

- 1- أن تكون نادرة وتميزة غير متاحة للمنافسين
- 2- ان تتميز بالقدرة على الابتكار والإبداع
- 3- قبول التحديات والمهام الصعبة.
- 4- أن تكون الموارد البشرية قادرة على العمل في فرق العمل.
- 5- أن يصعب على المنافسين تقليدها .

وحتى تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب ان تستقطب المنظمات المهارات العالية والكفاءات وان تعمل على تنميتهم والمحافظة عليهم.

فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص 250. 29.

علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 90³⁰

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 117 .³¹

نفس المرجع، ص 113³²

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

الفرع الثاني: مفاتيح التفوق

إلى جانب إمتلاك المؤسسة موارد بشرية متميزة تتوفر على الصفات المذكورة أعلاه، لا بد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه، وتتمثل هذه المفاتيح فيما يلي³³:

1-المفتاح الأول : القدرة على التقليد

ويطلق عليه مصطلح "الهندسة العكسية"، أي يتم الحصول على منتج نهائي تنتجه دولة متقدمة ثم يتم تقليده وذلك بإدخال بعض التعديلات على المنتج، أو إنتاجه كما هو ويكون ذلك في إطار إتفاق للحصول على أسرار الصناعة.

2-المفتاح الثاني :القدرة على التطوير

من خلال معرفة أسرار المنتجات التي تم تقليدها وفهم كافة جوانبها ، يقوم بإجراء بحوث و دراسات ويتم التطوير من خلال :
-تطوير أداء المنتجات ووظائفها .
- تطوير في المواد الاولية المستخدمة لأفضل منتج.
- تطوير في طرق التصنيع .

ويرتكز هذا المفتاح على دراسة شاملة ودقيقة للأسواق العالمية، ومعرفة مجمل التطورات و التغيرات. بحيث كلما كانت الموارد البشرية فعالة في التطوير والتحسين، كلما حققت المؤسسة مزايا تنافسية.

3- المفتاح الثالث : القدرة على الإبتكار

وهي من أهم القدرات اللازمة لإكتساب مزايا تنافسية، ولذا يجب على المنظمة تنمية المبدعين والمحافظة عليهم.ومن بعمل هذا المفتاح على خلق افكار جديدة ومتميزة.
المطلب الثاني :الاستثمار في راس المال الفكري .

الفرع الأول:نموذج الاستثمار الاملموس

ان الاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة راس المال الفكري مشروعاً استثمارياً تسعى المنظمة منه الى تحقيق نوعين من الاهداف، هي اهداف مادية متمثلة بالوفرات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الانتاج وتحسين نوعية المنتج،اضافة الى الاهداف غير المادية المتمثلة بتقديم افضل الخدمات للمستفيدين.³⁴ان نموذج الاستثمار اللاملوس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الاصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار ومايؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الاصول وتراكمها سواء على مستوى البلد او المنظمة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة الى قدرات متنامية على انشاء القيمة وهذا

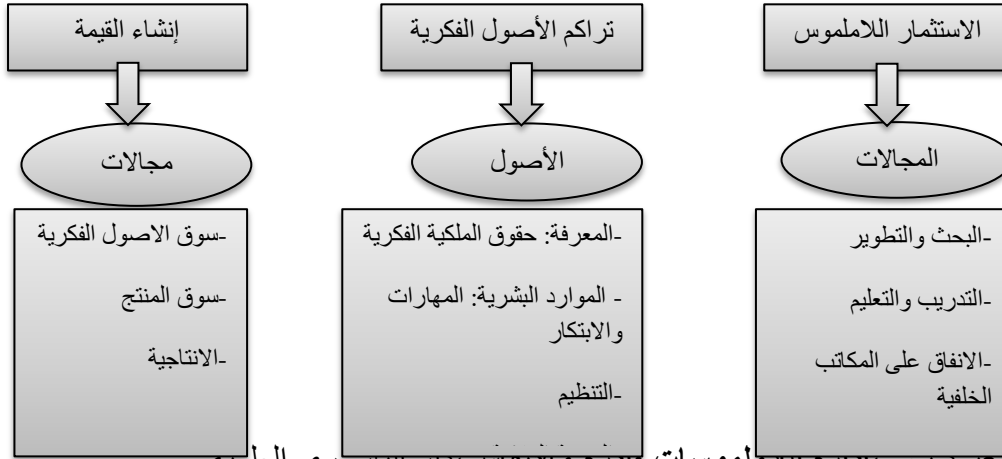
³³ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 156، 157.

حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثر للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2008، ص158. ³⁴

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

النموذج قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، ويتكون من ثلاث مراحل التي يتم توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-6): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الملموسات: إدارة مالا يعاس، دار البيروري العلمية عمان، 2010، ص: 271

1- الاستثمار اللاملموس :

حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات اساسية ومهمة، و تتمثل في: البحث والتطوير (بناء القاعدة العمية والتكنولوجية)، والتدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري) والانفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات).

2- تراكم الاصول الفكرية :

هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة، بما يجعل الاصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد او المنظمة بهذه الاصول.

3- اشاء القيمة :

وفي هذه المرحلة التي هي مرحلة جني الثمار، يمكن انشاء معرفة جديدة في سوق الاصول الفكرية، او ادخال منتجات، او خدمات جديدة او تحسين الاداء والانتاجية، جراء التميز في الاصول الفكرية (الخبرات والمعارف).

الفرع الثاني: اهمية الاستثمار في الاصول المعرفية (الفكرية) :

تتجسد اهمية الاستثمار في الاصول الفكرية من خلال الجوانب التالية: ³⁵

1- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري مستوى اداء المنظمات ومؤشر لقياس ربحيتها.

حسين هجلان حسين، نفس المرجع السابق، ص: 132. ³⁵

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

2- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار على منظمات الأعمال .

3- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والاصول المعرفية الأخرى غير الملموسة ، يدعم الموقف التنافسي للمنظمات .

كما إن الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه يقود المنظمة الى³⁶ :

1- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، وتقليل بين كل ابتكار والذي يليه .

2- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة الى تحسين الانتاجية وزيادة القدرة الإبداعية .

3- إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم .

4- تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن .

المطلب الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

سننظر الى أهمية الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الأول: رأس المال الفكري كميزة تنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطنة، الجودة العالية، سرعة التسليم والمرونة، الاستجابة للتغيرات والتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية، مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك، لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة. أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطوير تكنولوجيا متكامل، أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر³⁷ .

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى إن المورد كي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها³⁸ :

1- أن يكون المورد ثمينا .

2- أن يتسم بالندرة .

3- لا يمكن تقليده بسهولة .

داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور ادارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن³⁶

حول مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة، الاسماعيلية، 6/8 ديسمبر 2006:ص5

³⁷ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص282 .

³⁸ نفس المرجع السابق ص283 .

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

4- لا يمكن إحلال بديل محله .

عند النظر إلى هذه الخصائص ومحاولة مطابقتها على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري، يمكن القول أن "قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات"³⁹. وتكون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة، لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى⁴⁰. وبالنسبة لخاصية صعوبة التقليد فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها، ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهي مختلفة عن سائر المنظمات الأخرى⁴¹. أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو أمر مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع، وحالة التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه ويمكن إحلاله محل المعرفة السابقة⁴².

الفرع الثاني: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري:

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، 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 لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات⁴³.

أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الإقتصادية والإجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد إزدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات

ظاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 215. 39

نفس المرجع السابق. 40

نفس المرجع السابق. 41

-محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره ص283. 42

محيابن خلف عيد المطيري، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة الدكتوراه في الإدارة⁴³

التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ب

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

والإتصالات الحديثة، فانقل بذلك مركز الثقل للنمو الإقتصادي والإجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.⁴⁴ ومن هنا أصبحت المؤسسات الإقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة، وخاصة مع تشجيع روح الإبتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري⁴⁵.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية برأس المال الفكري من خلال:

1- الإبتكار ورأس المال البشري كألية لدعم الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والإبتكار هو العامل الرئيسي في قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية، فكلما زادت سرعة وجودة الإبتكارات كلما احتفظت الشركة بموقعها التنافسي، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات⁴⁶. ورأس المال البشري هو 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 منافسيها⁴⁷.

التعلم كألية لدعم الميزة التنافسية: التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للإبتكار⁴⁸

ولاجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة يجب على المنظمة معرفة كيفية استقطاب

وامتلاك وإدارة رأس المال الفكري، وكذلك كيفية تنميته .

المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري وتنمية الإبداع التنظيمي

من أجل مواكبة التطورات، والتأقلم مع التغيرات، إتجهت المنظمات نحو الإبداع، ولتحقيق النجاح لا بد من تدعيم الإبداع وتوفير بيئة مناسبة له، وذلك عن طريق عدة أساليب

المطلب الاول: علاقة المعرفة بالإبداع التنظيمي

عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"،⁴⁴

الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص3.

علي ثجيل، أ. بسليمة طبائبية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة"⁴⁵

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 حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011

⁴⁶Bin 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.p105

⁴⁷.مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص278.⁴⁸

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

إن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن إدارة رأس المال الفكري، لمعرفة علاقة رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي نتطرق إلى العلاقة التي تربط هذا الأخير بإدارة المعرفة لقد حاول العديد من الكتاب و الباحثين إبراز اثر المعرفة و إدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، او لتسبيب العلاقة بين المتغيرين. و لكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى أغاء، و ليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الابتداء حديث، و لكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة، و في هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو التالي:

فلقد حدد، Koteliniko القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن و هي⁴⁹ :

1-المعرفة:

عصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار و انجاز أعمال المنظمة الضرورية، و إضافة قيمة لها، و إلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، و هذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.

-التغير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصالات.
-العولمة التي صارت اكبر بانفتاح الأسواق و عالميتها، و بشكل انعكس على(البحث و التطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التمويل، الأعمال).
و هذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، و بشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى(سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.
و على وفق(العنزي و نعمة) فان المعرفة المدونة في السجلات و التقارير الأرشيفية، و التي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبداع الذي تتاجر به المنظمات⁵⁰.
و يشير(Drucker) أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، و مجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ(21)، فهي قد أصبحت قوى عالمة تبدع و تبتكر الآلات الجديدة، و الأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم⁵¹. كما ان المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة و تنشرها باستمرار.

و يحدد(Allee) العلاقة بين(KM) و الإبداع المنظمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة

⁴⁹ محمد عواد أحمد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص: 377 .

⁵⁰ نفس المرجع السابق

⁵¹ محمد عواد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص: 379

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها⁵².

المطلب الثاني : أهمية وأبعاد رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي .

الفرع الأول: إدارة رأس المال الفكري:

لقد بدأ الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات ،حيث ادرك المديرون وذوي المصالح ان الاصول غير الملموسة في المنظمة (ادارة رأس المال الفكري) يعتبر محدداساسيا لما تحققه المنظمة من ارباح ومحددا لمستويات الاداء بالنسبة للشركات واختلاف في مقدار ما تمتلكه من اصول فكرية.⁵³

حيث ان رأس المال الفكري هو تركيب معقد يجب ان تطبق عليه عمليات التخطيط والتنظيم ،التوجيه والقيادة ،والرقابة الادارية ،وتحدد له استراتيجيه واضحه ضمن اطار استراتيجيه ادارة المنظمة لكون رأس المال الفكري هو احد اهم الموارد التي تساهم في نجاح المنظمة وضمان استمراريتها في السوق .ولادارة رأس المال الفكري مميزات يختص بها المدير القائم عليها نذكر منها:⁵⁴

1-يستند لثقافة العمل وتفويض الاعمال والمهام .

2-مرشد للاداء الفاعل،لما لديه من خبرة وعلاقات جيدة مع الافراد العاملين معه.

3-يرسم رؤية مستقبلية مرنة من خلال تركيزه على الجودة والعملاء ،وبفضل تشجيعه للافراد العاملين ومقابلتهم بابتسامته الباعثة للحماس .

1-نماذج ادارة رأس المال الفكري :

إن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة لأنه لايفضل السيطرة والتحكم ،وفيما يلي بعض نماذج إدارة رأس المال الفكري

جدول رقم(2-4): نماذج ادارة رأس المال الفكري

صاحب النموذج	محتوى النموذج
stewart1997 نموذج	وقد قدم نموذجا وفقا للاتي: -العمل على الاستفادة من الافكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة ،وذلك من خلال العلاقة السنة مع العاملين لديها والزبائن . -العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص عمل وتدعيمها.

⁵²نفس المرجع السابق

راوية حسن،مرجع سبق ذكره ص:328/329.⁵³

احمد سيد مصطفى ،ادارة البشر،الاصول والمهارات،دار الكتب ،القاهرة،2002،ص482.⁵⁴

<p>-إشاعة اجواء الابتكار والحريك والعفوية في طرائق الافكار بعيدا عن القيود التي تفسد الابداع وتقتل الطموح. الاحتفاظ بنظام معلومات كفاء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.</p>	
<p>وقد اشار في نموذجه الى خمس خطوات هي: البدء بالاستراتيجية وذلك من خلال تاثير دور المعرفة في العمل وبيان اثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات . تقييم استراتيجيات المنافسين ومالديهم من موجودات فكرية ،اي معرفة البيئة التنافسية الت تحتوي راس المال الفكري . فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية ،مذاत्मك،ماذا تستخدم؟والى اين تعود؟ تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها واهميتها .</p>	<p>نموذج دانيال 1997</p>
<p>وقد قدم نموذجه وفق الاتي : تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم ،وبرمجيات الحاسوب . التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات ،لان المشاركة على درجة كبيرة من الاهمية ،ولان الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها. تويل التنظيم نو الموجودات الفكرية ،اذ ان المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتماماتها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية . المنظمات المقلوبة نودك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية واعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بادارة راسمالها الفكري بمرونة عالية تكوين شبكات فردية نوهي تكوين ما يطلق عليه انسجة العنكبوت نودك من خلال جمع الافراد معا ل مشكلة معينة ثم ل المجموعة بانتهاء المهمة ،وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة.</p>	<p>نموذج</p>
<p>قسم هذا النموذج الى اربعة عناصر تعمل بصورة مجتمعة وهذه العناصر :راس المال البشري (قدرات،ابداعات،اتجاهات العاملين) راس المال الزبوني (القدرة التسويقية،كثافة السوق ،ولاء الزبون)</p>	<p>نموذج 2004</p>

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

<p>راس المال الابتكاري (انجازات الابتكارات، الية الابتكار، ثقافة الافكار)</p> <p>راس المال الهيكلي (الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات</p>	
<p>ويعتمد هذا النموذج على مدخلين الاول مدخل الادارة، الاستراتيجية، وخطة الادارة او الاعمال والمعتمد على راس المال البشري وراس المال العام وراس مال الاعمال والمعتمد على راس المال الزبوني وراس المال التجهيزي وراس مال التحالفات وراس مال المستثمر.</p>	نموذج

المصدر: زدوري اسماء، ادارة راس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف -14/13 ديسمبر 2011.

2-خطوات عملية إدارة راس المال الفكري:

تمر عملية ادارة راس المال الفكري بخطوات اساسية، نوردها في النقاط التالية: 55

-الخطوة الاولى:

يتم خلال هذه الخطوة التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة انتاج ومخرج نودلك عن طريق⁵⁶ :

- التعرف على مدى اعتماد المنظمة على المعرفة بكثافة .
- تحديد الاشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساوي للمعرفة مادي مساو للمعرفة .
- التوصل الى المقابل المادي والمسؤول عن تقديمه. محاولة معرفة ماذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى .

-الخطوة الثانية :

وفي هذه الخطوة يتم تحليل الاصول المعرفية المولدة لتلك الايرادات، والقيام ب:

- تحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية وبقية عناصر راس المال الفكري التي تخلق القيمة.

- التعرف على مزيج اصول راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال

العملاء .

-الخطوة الثالثة :

زدوري اسماء، ادارة راس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف -14/13 ديسمبر 2011 نفس المرجع السابق⁵⁶

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

وهنا يتم وضع استراتيجية للاستثمار في الاصول الفكرية واستغلالها، والتركيز على⁵⁷ - التوصل الى عرض القيمة الخاصة بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها .

- الابداع وذلك بتحويل الاختراع الى منتج.

الفرع الثاني: إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الابداع

تبذل المنظمات المعاصرة المزيد من الجهود من اجل ايجاد طرق واساليب جديدة في ادارة رأس المال الفكري من اجل الوصول به الى حد الامتياز والابداع، وكما ذكرنا سابقا فإن الأبعاد الرئيسية لإدارة رأس المال الفكري تتمحور في:

1-استقطاب رأس المال الفكري

2-صناعة رأس المال الفكري

3-تنشيط رأس المال الفكري

4-المحافظة على رأس المال الفكري.

لتبيان أثر رأس المال الفكري سنتطرق إلى العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبون بالإبداع التنظيمي.

يؤثر رأس المال الهيكلي تأثيرا كبيرا في الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال تفعيل تفعيل ثقافة المنظمة التي تولد الابداع التنظيمي، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من أفكار ومعتقدات فيظهرها في حل المشكلات، والابداع والابتكار في صنع القرارات، وحتى يبدع الفرد لا بد من توفير بيئة مناسبة وملائمة ومحفزة، ويكون عن طريق تطوير المهارات والقدرات بواسطة التدريب المتواصل، وتقييم الأداء، وهنا نلتمس دور رأس المال البشري في تحقيق الابداع، وإن الإبداع في الغنتاج وإتخاذ القرار ينتج عنه جودة المنتجات الموجهة للزبائن ولتحقيق ذلك الابداع في المنتج يتوقف على الدراسة التي أجريت من أجل معرفة رغبات وطلبات الزبائن، وهنا نلتمس العلاقة بين رأس المال الزبوني والابداع التنظيمي

ومنه يتضح أن مكونات وأبعاد رأس المال الفكر لديها دور كبير في تنمية وتحقيق الإبداع داخل المنظمات المعاصرة.

1-أهمية وأبعاد رأس المال الفكري في الإبداع والتفوق المؤسسي المستدام:

من أجل الوصول الى شركات ناجحة وضمن بقائها واستدامتها لا بد ان لا تقف عند حد الكفاءة الانتاجية بل ان تبحث عن عنصر الابتكار والابداع المتجدد (المستدام) في تقديم خدمات متميزة وكفؤة للزبائن. لذلك يعتبر رأس المال الفكري عنصر الابداع الواجب امتلاكه من قبل الشركات للوصول الى التفوق المؤسسي، نستطيع هنا ان تبين ان المقصود

نفس المرجع السابق⁵⁷

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

بالإبداع هو إيجاد طرق أساليب جديدة في التفكير والتعلم تعبر على نحو أساسي عمليات الشركة ومخرجاتها، في حين أن الإبداع هو إيجاد طرق وأساليب جديدة في التفكير والتعلم وتعتبر على نحو أساسي عمليات الشركة ومخرجاتها، في حين أن الإبداع هو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية، في بيئة الشركات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها .

فاعتماد الشركات على الإبداع يؤدي دوراً إيجابياً على مستوى نشاط الشركة وحياتها واستمراريتها، لاسيما في الوقت الحاضر، ولكي تصل إلى التفوق المؤسسي لا بد أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس المال الفكري، فيها لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الإبداع والتفوق المؤسسي، ولكي تصل إلى ذلك الشيء لا بد لها من عمل مايلي⁵⁸:

-تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية والفكرية والفنية والمهارات، والتفكير الخلاق والدوافع الخارجية والداخلية للشركات .

-انتشار التفكير الإبداعي في كل مستويات الشركة .

-التجديد والاصالة للعنصر رأس المال الفكري في عقول الموظفين والعاملين داخل المنظمة، لذلك يعتبر رأس المال الفكري أثر إبداعياً على أداء أعمال المنظمات، مما قد يوصلها إلى التفوق على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية، ولكي تكون المنظمة مبدعة لا بد عليها من أن تعتمد على الأفكار الإبداعية التي إن تنبثق من كل مستوياتها المختلفة وبهذا تستطيع الوصول إلى تحقيق التفوق .

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات المؤسسية تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارات العليا في الشركات والمنظمات فهي تتطلب منها وقتاً وجهداً وموارد مالية ومادية بل قد يتعدى الأمر إلى قيامها بإعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات لذلك يظهر جلياً للباحثين أن الاستثمار في الأصول الفكرية تظهر من خلال⁵⁹:

-تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الانتاجية للشركات وزيادة ربحيتها.

-تحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة تساعدها على التفوق والإبداع المؤسسي على مختلف الأصعدة.

بوزريغ صليحة، منور اوسريير، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة لتقى دولي حول رأس المال⁵⁸

الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف -14/13 ديسمبر 2011 نفس المرجع السابق⁵⁹

المطلب الثالث: أساليب تحفيز وتنمية الأفكار الابداعية.

1-العصف الذهني :

وهو أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين مجموعات صغيرة بهدف إثارة الأفكار الابداعية وتنوعها⁶⁰، ويجب ان تتضمن جلسة العصف الذهني من 6 الى 12 عضواً، وتتم في مرحلتين، حيث ان الجلسة الاولى للحصول على اكبر قدر ممكن من الافكار، والجلسة الثانية لتقييم الافكار ودمجها وتطويرها للحصول على افكار اكثر تطوراً.

التفكير بالمقلوب:

اي اذا كانت لديك فكرة ابداعية، فمن اجل ابتكار فكرة ابداعية اخرى عليك ان تفكر عكس الفكرة. اي قلب ماتراه في حياتك حتى تاتي بفكرة جديدة، فمثلاً لماذا الطالب يذهب للجامعة، عندما تعكسه لماذا لا تذهب الجامعة للطالب، وهو ما حدث فعلاً بظهور الدراسة عن بعد عبر الانترنت وغيرها.⁶¹

3-اسلوب دلفي :

وفقاً لهذا النوع من الاساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل ارائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع اعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة اخرى لطلب بدائل اخرى للحلول لم ترد في التصنيف الاول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل الى افضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.⁶²

4-المجموعات الصورية او الشكلية

هذا الاسلوب اوجده لبيك وفان دوفان، وفيه يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين افراد المجموعة، والهدف الاساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة افكار احد اعضاء المجموعة على افكار الاخرين نومن اهم خطواته⁶³

تسجيل الافكار في قصاصات من ورق من قبل كل فرد .

يتم عرض الافكار ويدونها رئيس الجلسة تم فتح النقاش مع منع النقد.

يقوم كل فرد بتقييم الافكار المعروضة التي استحوزت على الاهتمام الاكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول الى قرار نهائي.

سامي محمد هاشم، الإدارة بالأفكار، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2008، 1، ص:96.⁶⁰
زدوري اسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في⁶¹

الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف -14/13 ديسمبر 2011
سعيد ياسين عامر، عل محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سار فيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة،⁶²

ط1998، 2، ص:773

زدوري اسماء، مرجع سبق ذكره.⁶³

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح للميزة التنافسية عدة مصادر أساسية، لكن المورد البشري أو بالأصح رأس المال الفكري يعتبر المصدر الأكثر أهمية، بحيث يعتبر بحد ذاته كميزة تنافسية دائمة للمنظمات يصعب تقليدها، من أجل تحقيق البقاء والإستمرارية يجب على المنظمات المعاصرة الإهتمام برأس مالها الفكري بالإستقطاب الجيد، وتطويره والمحافظة عليه من أجل تدعيم وتنمية الأفكار الإبداعي .

الفصل الرابع أهمية رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الخامس

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهره مستغانم

تمهيد

بعدهما تطرقنا في الفصول النظرية إلى إقتصاد المعرفة وأهم ركائزه إلى تدعيم المؤسسة للإبداع مخ خلال الإهتمام بتطوير رأس المال الفكري من أجل تحقيق ميزة تنافسية، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة إحدى المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الغذائية، إلا وهي مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" وذلك بتشخيص واقع رأس المال الفكري في المؤسسة، ومدى إهتمام المؤسسة بتوفير البيئة المناسبة للإبداع، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها

المبحث الثاني: تشخيص رأس المال الفكري في المؤسسة

المبحث الثالث: الابداع والوضعية التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وأنشطتها

المطلب الأول : مجموعة متيجي

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مجمع متيجي

أسس السيد حسين متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي" إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات شركة التعاملات التجارية في مجال الصناعات التجارية الغذائية تحت اسم "الوكالة المغاربية". حيث أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتوجات الزراعية في الجزائر وحتى في الخارج بفضل ادارة رشيدة وتنتج دقيق للأسواق العالمية، ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر باستثمار في مجال التكنولوجيا، تحويل الحبوب وإنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2001، تسمى المطاحن الكبرى للظهرة، هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة ومصنع للسميد من أحدث طراز يتمتع بقدرة تحويل هائلة، كما أن منتوجاته ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعل منه من بين أهم وأكبر المجمعات الصناعية الغذائية في البلاد. ومع بداية 2005 اقتحمت مجموعة متيجي ميدان جديد في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض - سيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة هنا مصنع النشاء لمغنية ومطاحن سيق وذلك في إطار الخصوصية التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة، بحيث يعد مصنع النشاء لمغنية المختص في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية مجعما صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر. كما تمثل مطاحن سيق والتي تحتوي على مطحنة ومصنع للسميد ومجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين هائلة، مكسبا هاما لمجموعة متيجي التي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من حبوب ومشتقاتها في أقرب الأجيال.

أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكانتها الزائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل عمل دؤوب لعدة سنين بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج الموارد البشرية.

1- آليات الاتصال بالمؤسسة:

العنوان: منطقة النشاطات، طريق صلامندر، مزغان - مستغانم

الهاتف: (+213) 045 30 80 80

الفاكس: (+213) 045 30 81 81

البريد الإلكتروني: gam@group-matidi.com

الموقع الإلكتروني: www.group-maidji.com

الفرع الثاني: فروع مجموعة متيجي

مجموعة متيجي تتخصص اليوم في مجال الصناعات الغذائية, وتضم سبعة شركات شركات هي¹ :

1-المطاحن الكبرى للظهرة GMD - مستغانم:

مطحنة جد متطورة , متخصصة في إنتاج مختلف أنواع الدقيق السميد والكسكسي من قمح منتقى بعناية فائقة .

3-مطاحن الشرفة-معسكر :

مطاحن للدقيق (الفرينة) و السميد ,تمتاز بقدراتها التخزينية العالية.

4-الوكالة المغاربية ، ميناء مستغانم:

شركة لاستيراد المنتوجات الزراعية .

5-معمل التافنة مغنية :

مؤسسة تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية, لاسيما النشاء.

بالإضافة إلى:

6-شركة النقل MTM:

هي المتواجدة بالمطاحن الكبرى بمستغانم ,مختصة بعملية نقل البضائع الخاصة بالمجموعة أو لمؤسسات أخرى.

7-PROMOMET:

مختصة في الأشغال العمومية ,وهي متواجدة في المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم.

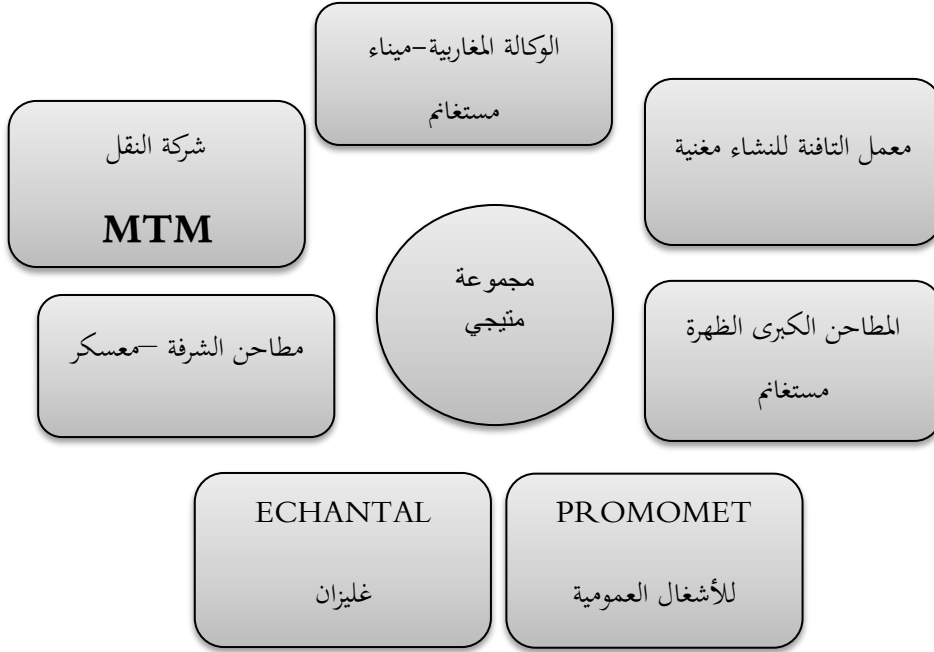
8-ECHANTAL:

هي متواجدة في غليزان ,مختصة في صناعة الرفت.

والشكل الموالي يوضح ذلك

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم (5-1): فروع مجموعة متيجي.

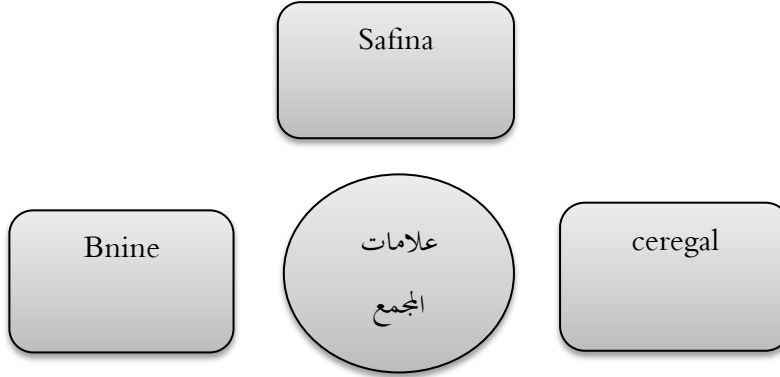


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: علامات المجمع

تتمثل علامات مجمع متيجي في ثلاثة علامات هي : بنين ،سفينة سرقال. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (5-2): علامات مجمع متيجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة

الفرع الأول: تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"

المطاحن الكبرى للظهرة كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين أكبر المطاحن في الجزائر، حيث تأسست من طرف المدير العام « متيجي،» و بدأت في أشغالها في فبراير 2002 برأس مال قدره 1000.000.000 د.ح.و في 13 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المؤسسة . حيث أن مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" شركة ذات أسهم يبلغ حاليا رأسمالها الاجتماعي ب3959.660.000 د.ج.

تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم، توظف أكثر من 200 عامل، مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية، كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية والمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح، بإنتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد . و هي تغطي قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري في هذه المنتجات مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا .

حصلت على شهادة الايزو ISO 9001- 2008، و هي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها، و

حصلت على شهادة ISO 1725 الخاصة بالمخبر، و هي بصدد التحضير للحصول على شهادة ISO 22000 المرتبط بالأمن والنظافة.

كانت الخطوة الأولى للإنتاج سنة 2002 مع وجود عدد من المنافسين المهمين، و إلى غاية 2016 سجل معدل النمو السنوي ارتفاعات متتالية فهناك تطور جيد في الطاقة الإنتاجية للمطاحن.

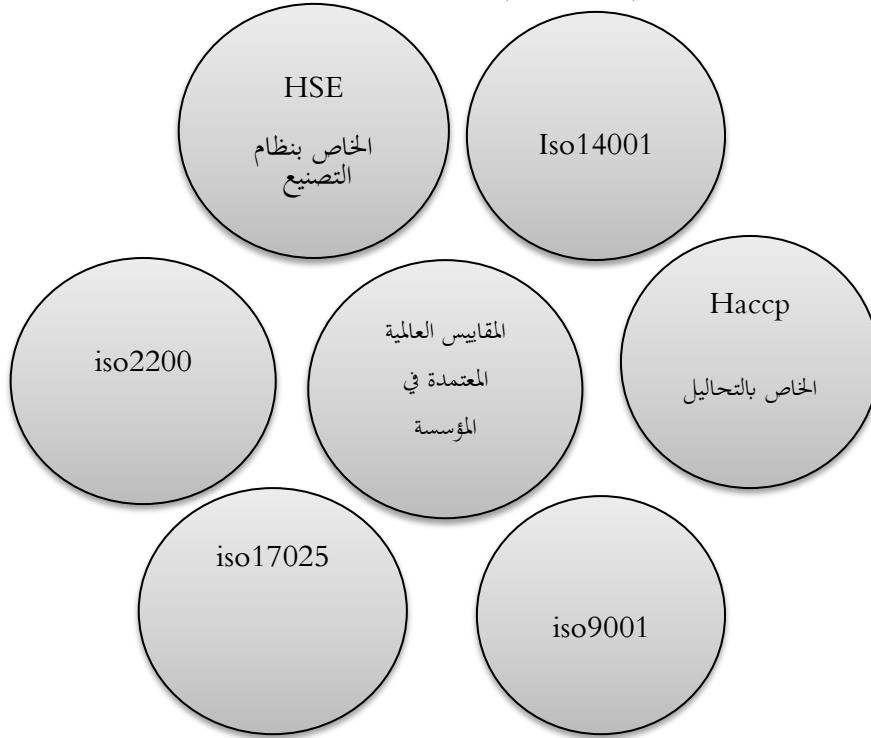
وحدة المطاحن الكبرى للظهرة تضم عدة نشاطات و تقدم تشكيلة عريضة من المنتجات المتنوعة من

السميد، الفرينة، الكسكس المعروفة باسم "سفينة"، حيث تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من

حاجيات الغرب الجزائري من المنتجات الزراعية مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية . والشكل الموالي

يوضح أهم المقاييس الدولية المعتمدة في المؤسسة.

الشكل رقم (5-3): أهم المقاييس المعتمدة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

1- التسمية: الإطار القانوني :

المطاحن الكبرى للظهرة هي مؤسسة منفردة بمهام محددة (E.U.R.L)

2- المنطقة الجغرافية :

تقع غرب ولاية مستغانم ,على الطريق المحوري لصلامندر , وهي تبعد عن وسط المدينة ب 5 كلم .

3- وحدات المؤسسة :

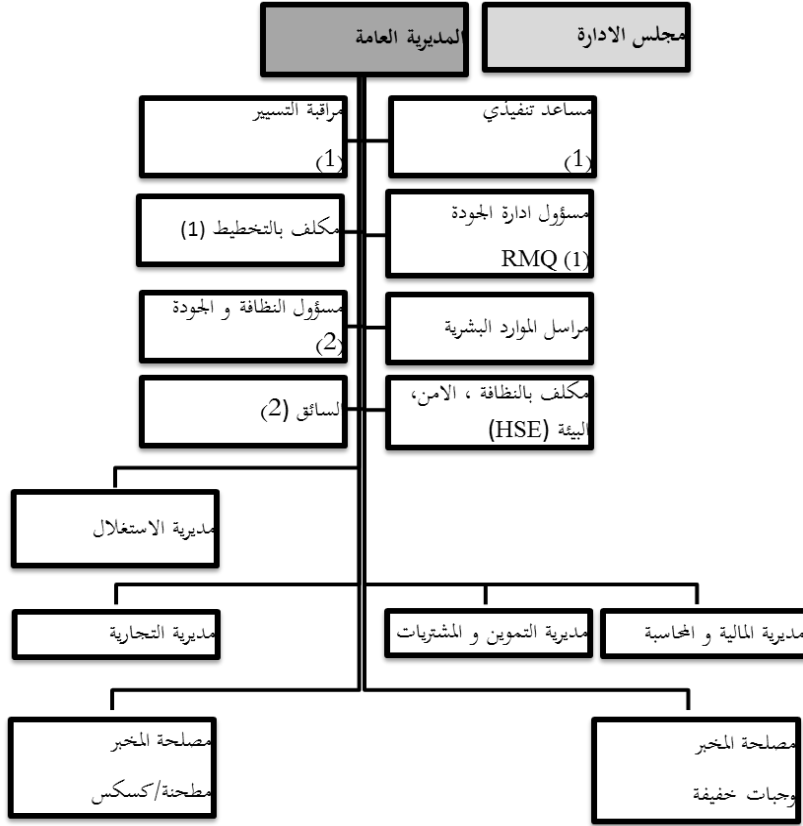
مطاحن الكبرى للظهرة تشغل مساحة مقدرة 3000م2 مجزأة بين جناح إداري الذي يشمل المسؤولين على

الإنتاج, وبنائة أخرى للإنتاج موزعة إلى قطاعات من وظائف مختلفة بدون حواجز فيما بينها .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي:

تشمل المؤسسة عدة أقسام مقسمة على حسب هيكل تنظيمي موضح في الشكل الموالي

الشكل رقم (4-5) : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة - مستغاثم-



المصدر: وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (الملحق رقم 1).

من الشكل نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها، وتحتوي على العديد من المديرية التي توسعت هي الأخرى نظرا إلى التطور والنمو الاقتصادي الذي شهدته هذه المؤسسة كما أن هيكلها التنظيمي يبين على أن هذه الأخيرة تعتمد على أسس تسيير وتخطيط حديثة. كما يبين المخطط فان الهيكل التنظيمي يشتمل على مجلس الإدارة الذي يعتبر أعلى هيئة فيها والذي يترأسه رئيس مجلس الإدارة وهذه تعد هيئة استشارية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويقع تحت مجلس الإدارة قسم مساعدة المديرية العامة ولهذا القسم أهمية وتأثير على السير الحسن للمؤسسة ثم، يأتي بعدها قسم مراقبة التسيير يختص بتحليل الحالات المالية للشركة، ثم يأتي القسم المكلف بالتخطيط، ثم المكلف بالنظافة والجودة، ثم مراسل الموارد البشرية الذي يصل بين قسم وآخر، وهناك سائقان يخصصان الموظفين ثم تأتي مديرية الاستثمار، مديرية التجارة، التمويل، قسم المالية والمحاسبة وأخيرا مصلحة المخبر. وفيه يلي شرح للوظائف الخاصة بكل مصلحة في المؤسسة

1- المديرية العامة:

- ويتأصلها المدير العام والذي تتمثل مهامه في:
- يهئ الميزانية السنوية ويقدمها لمجلس الإدارة للدراسة والاتفاق والانجاز.
- يطور السياسة النوعية للعمل ويؤمن تشغيله
- يحض النصوص لإنهاء سياسة تقنية لتسيير الشركة
- يقوم بالتسيير اليومي للشركة.
- يحضر معظم النشاطات لتطبيق وترجمة النصوص القانونية المعمول بها .
- ينسق ويوجه مختلف القطاعات والنشاطات للشركة.
- يسير ويتابع العلاقات مع المنظمات الخارجية.
- يقدم تقرير لمجلس الإدارة على كل الأوضاع في الشركة .
- يحضر برنامج تطور الشركة.

2- مساعدة المدير العام:

وتتمثل مهامها في :

- تسجيل البريد الالوارد والبريد الصادر من الشركة، كما تقوم بتوزيع البريد الوارد على مختلف أقسام المؤسسة بتعليمات المدير العام.
- ترتيب الوثائق الخاصة بالمديرية العامة.
- تستقبل وتعلن زيارة الأشخاص الداخليين والخارجيين للمدير العام.
- تسجل المواعيد وتقوم بالتذكير في الوقت المناسب.
- تكتب بعض المرسلات الجارية للمديرية العامة .
- تستقبل المكالمات الخارجية وتطبق طريقة العمل للوثائق الخارجية .

3- مراقب التسيير:

وتتمثل مهامه في:

- تحضير الميزانيات التقديرية والمرتبقة.
- جمع المعلومات لدى العاملين على الميدان (إنتاج، تجارة، استثمار)

- إنشاء صورة خاصة بالشركة.
- حساب الثمن والهامش.
- تحليل قدرات المؤسسة ، مراقبة النتائج المالية، والقيام بالمتابعة المالية ومراقبة المحاسبة والعمليات القائمة .
- إقامة ومتابعة نظام المعلومات الخاص بالتسيير .
- متابعة عمليات الاستثمار
- تحليل الحالات المالية للشركة

4- المكلف بالتخطيط:

وتتمثل مهامه في:

- حوصلة وتحليل قائمة المبيعات.
- حساب التوقعات الأساسية حسب الطرق الكمية المناسبة.
- يشارك في تحضير ميزانية الشركة.
- تشغيل سياسة تحويل الحبوب فيما يخص المادة الأولية للإنتاج (المدخلات) .
- مراقبة المخرجات على مستوى الشركة.
- تحضير وتقرير شهري وسنوي للمستثمرات.
- يحضر المخطط السنوي للتحويل ويقدمها لمسؤولين.
- يساعد معظم الأقسام والمصالح في الأنشطة وترجمة النصوص المخصصة لنشاطها .
- مكلف بالنظافة والأمن في أماكن التخزين والإنتاج.
- يراقب ويتابع التسيير .
- يراقب مستثمرات الإنتاج ويحرص على استعمالها بأقل تكلفة.
- يقوم بدراسات تحسينية للتسيير التقني في الشركة ويساهم في حل المشاكل الصعبة .
- يقوم بدراسة تغيير وتحديد العتاد والمنشآت .
- يحرص على المردود الحسن للآلات الإنتاجية كما يحلل المخرجات .
- يحرص على إقامة ومتابعة التكوين على الموقع للفريق التقني.
- يحرص على تطبيق وحسن استعمال إمكانية الحراسة والمقاييس المعمول بها .
- تحويل القمح الطري والصلب.

- صناعة الكسكس وتسيير المخزونات.
- يحضر الاحتياجات السنوية فيما يخص قطع الغيار والمستهلكات.
- يعبر عن الآراء والأوامر على السجلات.
- يشارك في استقبال المشاريع الجديدة.
- يتابع نوعية الإنتاج المنتهي ويعطي اتجاهات أساسية.
- يتابع تخزين المواد الأولية.
- يعبر عن احتياجات اليد العاملة.

5- المسؤول المالي والمحاسبة:

وتتمثل مهامه في:

- ويحرص على احترام قوانين المحاسبة ومصداقية المعلومة الحسابية والمالية طبقا لقوانين المحاسبة
- مكلف مباشرة بأعمال كتابة الحسابات المطابقة للقواعد
- يحرص على احترام التواريخ (المرسوم الشهري)
- يقوم بمراقبة قانون المحاسبة والضرائب
- يشارك في المحافظة على الحسابات
- يقيم التوازن المالي لفرع مؤسسة الظهرة ويقترح طرق وإمكانيات لتحسينها
- يحضر إجراءات التسيير للسياسة المالية
- إيقاف الحصيلة السنوية

6- قسم التموين والشراء:

- يحدد احتياجات الاستهلاك لمختلف النشاطات
- يشارك في تحضير مخطط سنوي للتمويل والمشتريات الأخرى
- يعاين السوق الوطني والدولي
- يشارك في تحضير ميزانية المقاول
- يتابع تحقيق عقود الشركة
- يطور الطرق وإجراءات الشراء ويتحقق من تطبيقها
- يحضر لوحات المقارنة وترتيب المخرجات ويقدمها للمديرية

- يشارك في مفاوضات المخرجات
- يشارك في كل دراسة تعطي أحسن معرفة بالسوق الوطنية والدولية
- يحدد مستويات التخزين ويحرص على إعادة التمويل
- يحرص على مطابقة المداخلات
- يحرص على متابعة قائمة الممولين
- يقوم بمتابعة ومراقبة دائمة للمشتريات والتمويلات ويكتب التقارير

7- المدير التجاري:

وتتمثل مهامه في

- يساهم في تحضير سياسة تجارية للشركة وهو مسؤول في تشغيله
- يساهم في تحضير ميزانية المقابلة وهو مسؤول على تشغيله في الواجهة التجارية
- يحضر إستراتيجية فيما يخص تحسين المواد الأولية
- تحضير الصورة فيما يخص ميدان التشغيل
- يتابع السوق والنافسة
- يعرض ويأمر الموزعين
- تبليغ التوقعات الأساسية المرسله إليهم من طرف المديرية العامة، المديرية التجارية، التسويق.
- ينشط احتمالات لتأكيد توقعات المبيعات بين المديرية العامة، التجارية والتسويق.
- إبلاغ التوقعات المبيعات المؤكدة للممثلين المعنيين لمجموعة المديرية العامة والمديرية الجهوية والمسؤول التجاري ومسؤول التسويق ومسؤول الانتاج.
- جمع حالة انجازات المدة الماضية مع مخطط (نشاط معلن عليه)
- مسؤول عن تحضير مخطط قدرة الورشة تزامن مع مصلحته الإنتاج.
- حساب التخطيطات، المصاريف الناتجة من توقعات المبيعات
- إقامة تخطيطات المصاريف حسب القدرة
- منشط المسار الصلاحية
- مواصلة متابعة الإنشاءات
- تحليل التقدم والتوقعات

8- مسؤول الجودة:

وتتمثل مهامه في:

- يساهم في تحضير وتقديم سياسة النوعية للمقاولة
- يسير عملية إقامة جهاز تقنية النوعية
- يشارك المديرية العامة ومختلف النشاطات كمستشار ومرافق ومستمتع
- يجمع وينظم المعلومات الخاصة بتطبيق نظام الجودة في المؤسسة
- يساعد فرق التحسين في اختيار العتاد النوعي
- مكلف بالربط بين المديرية العامة والمنظمات الخارجية الداخلية في برنامج التطور نظام ادارة الجودة.
- يحضر وينشط جلسات العمل فيما يخص النوعية
- يحرص على المطابقة ونجاعة إجراءات المتغيرات بالنسبة للجهاز
- يحضر نشاطات الاتصال وتحسيس لدى كل عمال الشركة بصفة منتظمة
- يحقق نتائج النوعية

9- مسؤول المخبر:

تتمثل مهامه في

- يعاين ويراقب عمل مصلحة المخبر
 - يحرص على احترام القانون المعمول به
 - يقوم بالاتصال بين المصالح ويستنتج إنتاج التحاليل المحصل عليها فيما يخص المواد الأولية والمواد المنتهية
- (مخرجات)

- يتمكن من مداواة المواد الغير مطابقة
- يحدد نوعية المخبزية لأنواع القمح الخالص والمختلط
- البحث عن طريقة (زيادة عون تقني للخبز)
- يحرص على حسن الوضعية للعتاد المخير والوزن
- يستثمر الوثائق المخبرية ويعلن مباشرة عن الأخطاء الموجودة في المصلحة المعنية لكي يتخذ الإجراءات اللازمة.
- يحرص على تطبيق المسار المتعلق بمهنته
- يقوم بتقرير يومي وحصيلة شهرية على نشاطه في المصالح المعنية

- يحرص على وجود العتاد الخالص بالمراقبة والتجربة
- يحرص على مصداقية النتائج التحليل المكروبية بقيامه بتحليل متناقضة
- يحرص ويحرص على مطابقة المواد التي باحترام القواعد المعمول بها
- مسؤول النوعية يجب أن تكون عنده قدرات لتوعية الجميع في الشركة لمتطلبات النوعية والعمل مع مختلف المصالح

- التجربة في المؤسسة هي ليست دائما ضرورية لكن معرفة جيدة بالمواد الأولية للعمل بها، طرق التصنيع، ومنتجات هي الأساسية.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومنتجاتها

الفرع الأول: نشاط مؤسسة الظهرة

للمؤسسة نشاطات متعددة فهناك نشاط رئيسي، وأنشطة ثانوية. فالنشاط الرئيسي يتمثل في إنتاج الدقيق، السميد، والكسكس. أما النشاطات الثانوية فتتمثل في:

- إستراد منتج الخمارة الخاصة بالعجين من تركيا، والمحسنتات وتوزيعها وبيعها في الأسواق الجزائرية بإتفاقية مع المؤسسة المنتجة للخمارة، أما المحسنتات فتعيد تصنيعه وتبيعها.
- نقل السلع لمؤسسات أخرى.

الفرع الثاني: منتجات مؤسسة الظهرة

منتجات المطاحن الكبرى للظهرة نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية، تقدم للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته. وهذه المنتجات تتمثل في:

1- الدقيق:

وفيه عدة أنواع وتشكيلات نذكر منها فيما يلي:

- دقيق الخبز للخبازين:

إذا كانت جميع أنواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى فان دقيق الخبز، يستوحى اسمه من أهليته لإعطاء خبز جديد في ظروف عادية للعمل و المردودية. إن الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعتبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعه وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2008 والمقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر "J.O-1996" هذا الدقيق هو أيضا طبيعي، خالي من كل مادة كيميائية زائدة.

-دقيق البسكويت:

يستوحي اسم دقيق البسكويت من أهليته إعطاء بسكويت لذيذ وجميل في ظروف عادية للعمل والمردودية. الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعتبر عن العناية المتواصلة المركزة أثناء مراحل صنعه وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2008 و مع المقاييس القانونية الجزائرية " J.O-1996" كما أن هذا الدقيق كذلك طبيعي خالي من كل مادة زائدة كيميائية.

-الدقيق الرفيع:

هو دقيق خضع لمراقبة وتصفية كاملة خلال تصنيعه. ستجد ربات البيوت فيه كل ما ترغبن من جودة وشفاء. إن الدقيق الرفيع للمطاحن الكبرى للظهرة يتماشى مع مقاييس ISO9001-2008 ، ومع المقاييس المعمول بها في الجزائر - 1996 J.O وهو دقيق طبيعي، خال من كل الزوائد الكيماوية.

2-السميد:

وهناك عدة تشكيلات نذكر منها:

-السميد الرفيع الخشن:

ينتج السميد الرفيع الخشن بطحن القمح الصلب وتنقيته بواسطة نخال من شوائب النخالة. وهنا كذلك نلاحظ جودة المنتج ونقاوته. فالسميد الرفيع الخشن خال من الزوائد أيا كانت طبيعتها. وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 ومع المقاييس القانونية الجزائرية. "J.O – 1996"

السميد الرفيع المتوسط:

ينتج السميد الرفيع المتوسط بنفس طريقة التي تستعمل للسميد الرفيع الخشن باستعمال منخل أكثر رقة. وهو سميد ذو جودة عالية ومزايا غذائية متنوعة. هذا السميد هو كذلك خال من الزوائد ويتماشى مع المقاييس ISO 9001-2000 والمقاييس القانونية الجزائرية. "J.O – 1996".

السميد الرفيع الدقيق: ينتج السميد الرفيع الدقيق بنفس الطريقة التي تستعمل في إنتاج السميد الرفيع الخشن و المتوسط ولكن بمنخل أكثر دقة. عنده مزايا غذائية عديدة، وجودة لا غبار عليها، خال من كل الزوائد الكيميائية. يستجيب لمقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

السميد العادي "SSS F":

يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة خالي من كل الشوائب. يستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 والمقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996"

السميد العادي "الصنف الأول":

السميد العادي ذو جودة صحية وخال من الشوائب، يتجاوب مع مقاييس ISO 9001-2000 ومع مقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996"

3-الكسكس :

وفيه نوعين كسكس عادي وكسكس من النوع الرفيع

-الكسكس العادي :

بأنواعه الثلاثة: دقيق، متوسط، وخشن، الكسكس الرفيع الخشن ،

-الكسكس الرفيع:

بأنواعه الثلاثة والمتمثلة في: المتوسط، الكسكس الرفيع الدقيق.

-رواسب المطاحن (النخالة):

مستخرجة من طحن القمح النخالة متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح وتحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني. أغلفة حبة القمح غنية بالمواد المعدنية ونسب عالية من المواد البروتينية والدهنية وتحتوي كذلك على صبغ الذي يعطي للحب لونه الخاص وتحتوي كذلك على كميات معتبرة من الفيتامين B1 و B2 النخالة المتوجرة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب، تستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 ومقياس "المخبزة الحديثة 3511".

المبحث الثاني: راس المال الفكري في المؤسسة

سنقوم بتحليل مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات.

المطلب الاول: رأس المال البشري للمؤسسة.

بما أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن المورد البشري فإننا سوف نتطرق الى تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الكبرى "الظهرة" وهي التي تتولى كافة المهام المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، ومتابعة المسار الوظيفي للعمال، التكوين، تقييم الأداء، تسيير الملفات الإدارية للعمال ومراقبة الحضور، الأجور، رها من التأمين وغيرها من المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: التوظيف في المؤسسة

تميزت المؤسسة بتوظيفها لعدد كبير من العمال الجدد منذ نشأتها، وذلك بإعتمادها على إستقطاب الكفاءات، ومن خلال مقابلتنا مع نائب مدير الموارد البشرية، فإن إجراءات التوظيف في المؤسسة هي كالتالي:

1- تقوم المؤسسة بتنبؤاتها من الموارد البشرية، وذلك بوضع توقعاتها، بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بتجديد احتياجاتها من القوى العاملة، ويتم إرسالها إلى مصلحة الموارد البشرية عن طريق outlook.

2- بعد إستقبال الإحتياجات يتم مناقشتها مع المدير العام.

3- بعد القبول والموافقة يتم تحديد مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة وذلك بإنشاء عرض للعمل.

4- يتم تنزيل عرض التوظيف على الجرائد المعتمدة والارسال إلى الوكالة الوطنية للتشغيل بولاية مستغانم أو

emploitic، بالإضافة الى الإعلان على الموقع الرسمي للمؤسسة

5- بعد استقبال المؤسسة لطلبات العمل تقوم بالتصفية الأولية، وذلك بإلغاء جميع الملفات التي يوجد فيها نقص في الوثائق المطلوبة.

6- بعدها تمر إلى مرحلة المقابلة وفي بعض الأحيان الاختبارات إن تطلب ذلك، أي حسب نوع الوظيفة و بعد ذلك يتم اختيار الناجحين وتعيينهم.

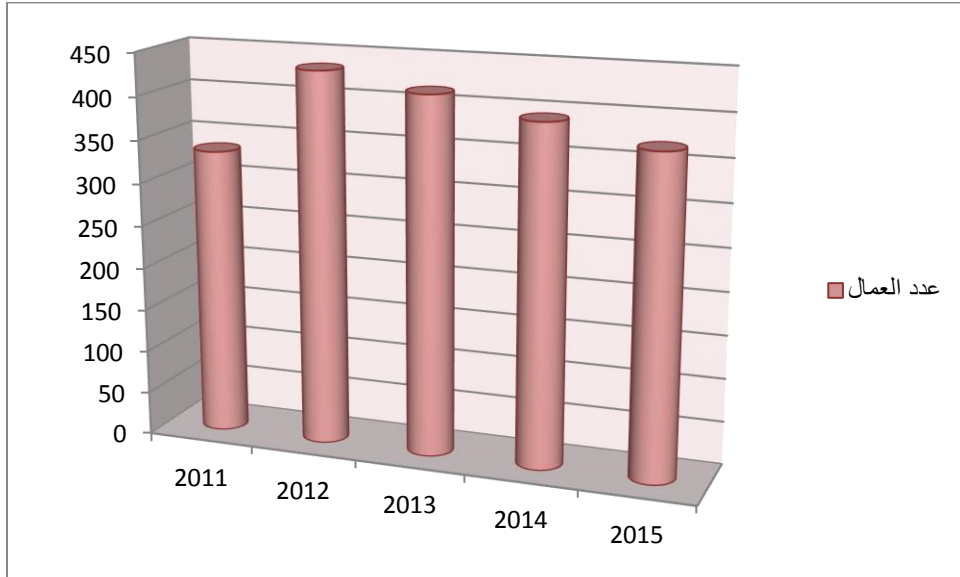
7- تقوم المؤسسة بإخضاع الموظفين الجدد تحت فترة تجريبية، وهذه الفترة تختلف حسب نوع الوظيفة من أسبوع إلى ستة أشهر. وبعد الفترة التجريبية إما يتم التعيين النهائي وإما الطرد. وفيما يلي تطور عدد العمال من 2011 حتى 2015.

الجدول رقم (5-1): تطور العمال في المؤسسة

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	334	434	415	393	370

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من مديرية الموارد البشرية

الشكل رقم(5-5): تطور عدد العمال في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدو(5-1)

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال في تطور ملحوظ ومختلف بحيث نلاحظ أن عدد العمال في سنة 2011 كان مقدرا بحوالي 334 عامل بينما إرتفع إلى حوالي 434 خلال سنة 2012 وذلك راجع إلى توظيف عدد كبير من العمال في مختلف المستويات وهذا راجع إلى توسيع نشاط المؤسسة، ونلاحظ إنخفاض في سنة 2013 وصل 415 عامل وسنة 2014 وصل إلى 393 وهذا راجع إلى إنتهاء عقود العمل الخاصة بالموقتين. أما في ما يخص سنة 2015 فنلاحظ تناقص عدد العمال 373 وهذا راجع إلى شراء آلات جديدة تسير أوماتيكيا.

الفرع الثاني: تشكيلة العمال في المؤسسة

سوف نقوم بتصنيف عدد العمال المتواجد في المؤسسة حسب عدة معايير والجدولة الموالية توضح ذلك

1- عمال مؤسسة الظهرة على حسب معيار حالة التعيين

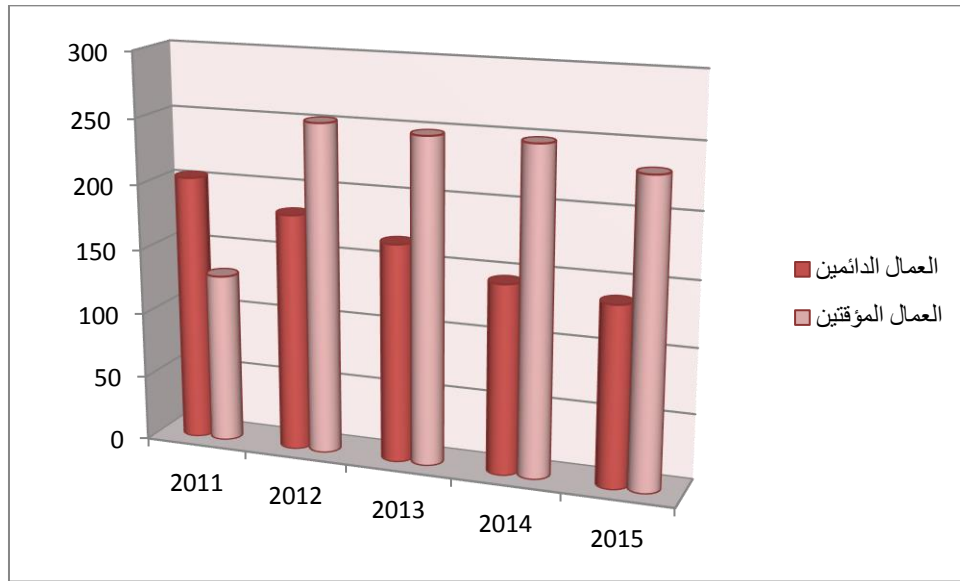
الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول (5-2) : العمال في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة حسب حالة التعيين

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
حالة التعيين	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
العمال الدائمين	204	182	167	145	138
العمال المؤقتين	130	252	248	248	232
المجموع	334	434	415	393	370

المصدر : من إعداد الباحثة إعتمادا على معلومات من مديرية الموارد البشرية .

الشكل رقم(5-6): العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة



المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول(5-2)

من الجدول أعلاه الذي يمثل تطور تشكيلة عدد العمال من سنة 2011 إلى سنة 2015، وذلك حسب معيار حلة التعيين، الدائمين والمؤقتين، حيث نلاحظ تغير مستمر في تشكيلة العمال. فالنسبة للعمال الدائمين ففي سنة 2011 كان حوالي 204 عامل وبدأ يتناقص من سنة إلى أخرى حتى أصبح سنة 2015 حوالي 138 عامل وهذا التناقص يرجع إلى التغيرات في أنشطة المؤسسة وشراء آلات جديدة. أما بالنسبة للعمال المؤقتين فقد قدر في سنة 2011 بحوالي 130 وارتفع إلى 252 عامل في سنة 2012 وذلك يعود إلى في إطار عقود ما قبل

التشغيل ،وبعدها شهد عدد العمال تناقصا متغيرا سنة بعد سنة حتى 2015 حيث قدر عدد العمال بحوالي 232 عامل وذلك يعود لإنهاء العقود.

2- عمال المؤسسة على حسب التخصص المهني:

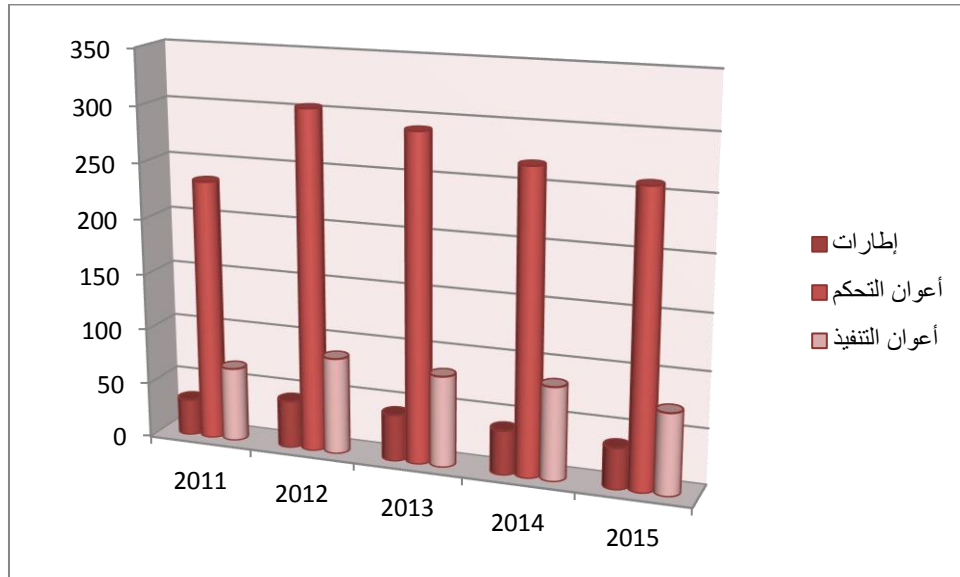
والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول (3-5): العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب التخصص المهني

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
إطارات	33	43	42	40	37
أعوان التحكم	234	304	291	269	260
أعوان التنفيذ	67	87	82	84	73
المجموع	334	434	415	393	370

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من مديرية الموارد البشرية .

الشكل رقم(5-7): العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول 3-5

نلاحظ من خلال الجدول أن تشكيلة العمال متنوعة ومكونة من إطارات ،وأعوان التحكم ،وأعوان التنفيذ حيث أن عدد أعوان التحكم تمثل الحصة الأكبر من العمال ثم يليها أعوان التنفيذ وبعدها الإطارات.

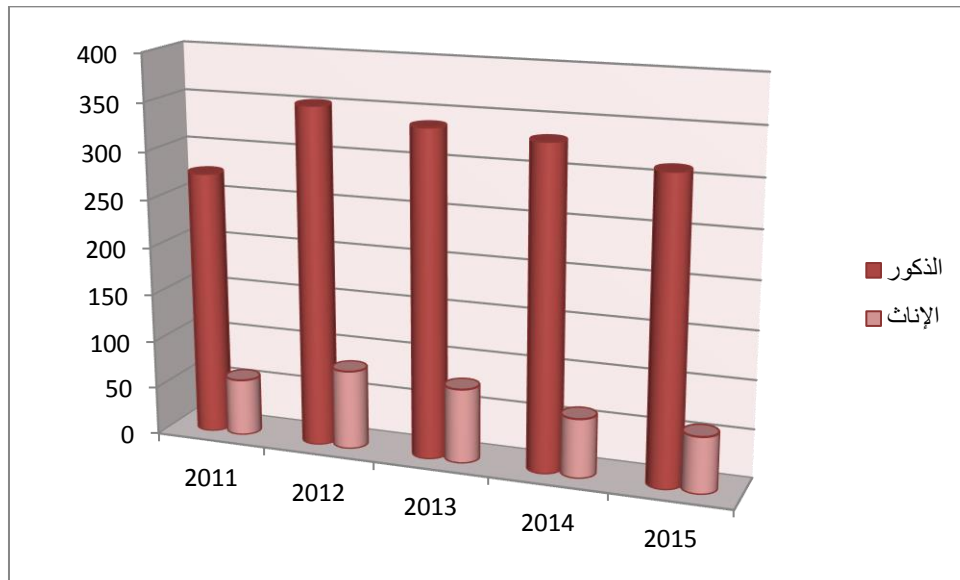
3- عمال المؤسسة على حسب الجنس

جدول رقم (4-5) : تطور العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب الجنس.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الذكور	275	352	338	332	312
الاناث	59	82	77	61	58
المجموع	334	434	415	393	370

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من مديرية الموارد البشرية

الشكل رقم (5-8): تطور العمال في وحدة المطاحن الكبرى للظهرة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول رقم 4-5

من الجدول نلاحظ أن العمال في المؤسسة مكون من إناث وذكور ، حيث أن عدد الذكور أكبر من عدد

الإناث عبر مختلف السنوات.

الفرع الثاني: تقييم الأداء في مؤسسة الظهرة

1-مراحل عملية تقييم الأداء في مؤسسة الظهرة

- إن مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم الأداء في المؤسسة , وذلك كل سنة (أي مرة واحدة في السنة) وهي تتبع عدة خطوات وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي :
- تحضير استمارة التقييم استمارة خاصة بالإطارات، وأخرى خاصة بأعوان التنفيذ وأعوان التحكم حيث تتضمن كل استمارة مجموعة من المعايير يقيم الفرد على أساسها .
 - تقوم مديرية الموارد البشرية بإرسال استمارات التقييم إلى مختلف أقسام المؤسسة .
 - يقوم رؤساء الأقسام بتقييم عمالهم, بحيث يقيم كل عامل من طرف رئيسه المباشر, بحيث أن كل معيار من معايير تقييم الأداء له نقطة معينة .
 - بعد ملأ الاستمارات يقوم رؤساء الأقسام, بإرسالها إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية, وتسجيل ملاحظاته وذلك حسب النقطة المتحصل عليها كل عامل وهذه الملاحظات تتمثل في :
 - إعادة توجيه، تكوين . أداء حسن ، تشجيع ، ترقية ، تحفيز .
 - إرسال استمارات التقييم إلى الإدارة العليا , ليتم المصادقة عليها أيضا من قبل المدير العام .
 - إعداد ملخص للنتائج النهائية لعملية التقييم ،والذي يساعد على تشجيع الكفاءات ، وتعيين نقاط الضعف لليد العاملة .

2-طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة :

- تتبع المؤسسة بصفة عامة طريقة واحدة من أجل تقييم أداء أفرادها, ألا وهي طريقة ملأ إستمارة، ويختلف تطبيقها عند الإطارات و العمال الآخرين, وذلك في معايير التقييم .
- يتم تقييم الأداء مرة واحدة في السنة , حيث في نهاية شهر ديسمبر يتم إرسال استمارة التقييم إلى جميع مصالح المؤسسة لترد في نهاية السنة .

-تقييم الاداء بالنسبة لأعوان التحكم واعوان التنفيذ:

- يتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير (ملحق رقم 2)، وهذه المعايير متعلقة بالمرودية، والحضور، فالنسبة لمعايير المرودية يمكن حصرها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-5) : معايير تقييم المردودية بالنسبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ

المعايير	النقطة
حجم العمل	30/
جودة العمل	30/
المواظبة والانضباط في العمل	30/
الكفاءات (الأهداف المرتبطة بالعمل)	30/
المجموع	120

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة (ملحق رقم 2).

حيث يتم حساب المردودية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(5-6): المردودية

الحجم	الجودة	المواظبة والانضباط	الكفاءات	المجموع
30/	30/	30/	30/	ن*70/120
				70/

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة(الملحق 2)

يتم حساب الحضور وفق الجدول التالي:

الجدول (5-7): الحضور

غياب مبرر		غيابات غير مبررة		العطل المرضية	
عدد الأيام	النقطة	عدد الأيام	النقطة	عدد الأيام	النقطة
0 إلى 5	9	0	12	0 إلى 3	9
6 إلى 10	6	1	6	4 إلى 7	6
11 إلى 15	3	2	0	8 إلى 15	3
أكثر من 15	0	أكثر من 2	6-	أكثر من 15	0

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة(الملحق 2)

يتم تقييم الفرد من فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها حسب كل معيار، ليتم جمع نقطته العممة التي تعكس مستوى أدائه ويتم حساب النقطة النهائية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5-8):العلامة النهائية

المردودية	الحضور	المجموع
70/	30/	100/

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة(الملحق2)

بعد التقييم يتم إرسال الاستمارة إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها، من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته حول أداء الفرد معتمدا في ذلك على ما يلي :

الجدول رقم(5-9):التقييم النهائي

العلامة النهائية	عدد المستويات	الملاحظة
من 90 إلى 100	01	
أقل من 100	لا شيء	

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

–طريقة التقييم بالنسبة للإطارات :

يتم تقييم الاطارات بنفس طريقة تقييم المنفذين والتشغيليين ولكن الاختلاف يكمن في معايير التقييم (ملحق رقم 3) التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:
جدول رقم(5-10): معايير تقييم فئة الإطارات.

المعيار	مكوناته	النقطة
المردودية		55/
العمل الفردي	المعارف الفنية والكفاءات	5/
	المهارات الخاصة	5/
	المساهمة في بقاء المؤسسة	5/
	الإبداع	5/
	تشجيع التعاون والدعم المتبادل والعلاقات الجيدة	5/

5/	السلوك	
5/	الاتصال والعلاقات مع الآخرين	
5/	المهارات	
5/	الاتجاه والميول إلى التغيير	
50/		الكفاءات (الأهداف المرتبطة بالعمل)
150/		المجموع

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة (ملحق 3)

يتم تقييم فئة الإطارات بتقييمه حسب العلامة التي يستحقها , و ذلك حسب كل معيار ليتم الحصول على علامته العامة التي تعكس مستوى أدائه . بحيث يتم حساب النقطة النهائية كما يلي:
الجدول رقم (5-11): تقييم الأداء على حسب الوظيفة

المجموع	الكفاءات	العمل الفردي	المردودية	
70*150/	50/	45/	55/	الإطارات الذين يمارسون وظيفة القيادة
70*100/	20/	45/	35/	الإطارات الذين لا يمارسون وظيفة القيادة

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة (الملحق 3)

وبعد التقييم النهائي والحصول على العلامة النهائية والتي تحسب حسب المجموع التالي:

تقييم المردودية + التقييم الفردي + تقييم الكفاءات

يتم إرسال استمارة التقييم إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية

وتسجيل ملاحظاته معتمدا على الجدول الموالي:

الجدول رقم(5-12): جدول التقييم النهائي

الملاحظة	مجموع الدرجات	
	مستوى 1	من 90 إلى 100 نقطة
	لا شيء	أقل من 90 نقطة

المصدر وثائق خاصة بالمؤسسة(الملحق 3)

فإذا كانت النقطة المتحصل عليها محصورة بين 90 و100 نقط فإنه يتحصل على ترقية، أما إذا كانت النقطة النهائية أقل من 90 نقطة فإنه لا يتحصل على أي شيء يوجه للتكوين في معظم الحالات.

3- أهمية تقييم الأداء في المؤسسة:

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تهدف إلى :

- تقييم المردود السنوي لكل فرد

- تشجيع وتحفيز وحصر الكفاءات

- تحديد نقاط الضعف لكل فرد في المؤسسة

وتكمن أهمية تقييم الأداء في استعمال نتائجها في الوظائف الأخرى للمؤسسة , حيث أن عملية تقييم الأداء لها علاقة وطيدة مع جميع الوظائف كالتوظيف, تحديد الأجور والترقية , أما علاقة تقييم الأداء بالتكوين , فتقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة .

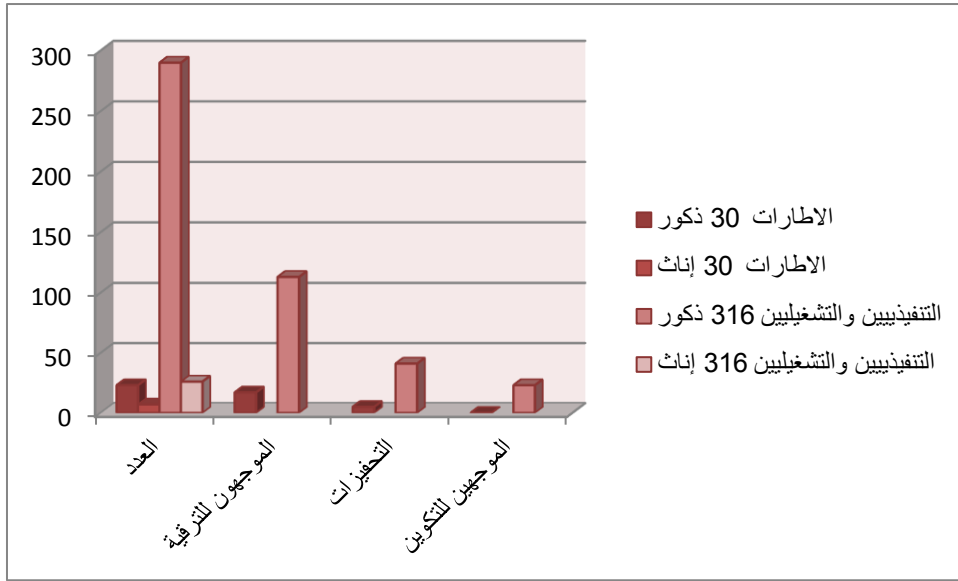
والجدول الموالي يوضح عملية التقييم لسنة 2014.

الجدول رقم (5- 13):تقييم الأداء لسنة 2014.

الأفراد المقيمين	346	الجنس	العدد	الموجهون للترقية	تحفيزات	الموجهين للتكوين
الاطارات	30	ذكور	23	17	5	0
		إناث	7			
التنفيذيين والتشغيليين	316	ذكور	290	113	41	23
		إناث	26			

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة(الملحق 4)

الشكل رقم(5-9):نتائج التقييم لسنة 2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول(5-13)

من الجدول نلاحظ أن عدد الإطارات المقيم في سنة 2014 قدر بـ 30، منهم 23 ذكر و7 إناث، 17، حصلوا على ترقية، و7 منهم محفزين. أما الفئة التشغيلية وأعوان التحكم قدر بـ 316 عامل منهم 290 ذكور و26 إناث، حيث تحصل 113 منهم على ترقية وعلتحفيزات، ووجهون إلى التكوين.

الفرع الثالث: التكوين في مؤسسة الظهرة :

1-مجالات التكوين في المؤسسة

- إن عملية التكوين في المؤسسة مهمة جدا، حيث تقوم المؤسسة في كل عام بإعداد برامج تكوينية متعددة، ومختلفة المضمون حيث تتعدد البرامج التكوينية وتختلف من عام إلى آخر، نذكر منها
- التحليل المالي وإدارة العملية النقدية ووثائق الإئتمان وإعادة تقييم الإستثمارات.
 - مراقبة الصيانة.
 - مراجعة الجودة والأمن الغذائي.
 - تحسين الوقاية والإسعافات الأولية ومكافحة الحريق.
 - نظام.sap.

- التدقيق الداخلي ،تدقيق الجودة، المنهج والتطبيق.
- تقنيات البيع، وتقييم التوزيع.
- تسيير المخزونات.
- إيزو 9001-2008 وإيزو 14001-2004 وإيزو 17025 .
- جباية المؤسسة.
- الإتصال الداخلي.
- إتقان عملية الإنتاج.
- وسائل التحليل المخبري.
- متابعة محفظة الزبائن.
- مخطط تسيير الوقت.
- والجدول الموالي يوضح البرنامج التكويني لسنة 2015 .

الجدول رقم(5-14):البرنامج التكويني لسنة 2015

موضوع التكوين	سنة 2014
<ul style="list-style-type: none"> -خطة التنمية والصيانة الوقائية -الاتصال الداخلي -الاتقان والتمكن من عملية التصنيع 	السداسي الأول
<ul style="list-style-type: none"> -التحقق من طرق الاختبار -الأدوات الإحصائية للاستخدام في المخبر -مراقبة محفظة العملاء 	السداسي الثاني

المصدر: مصلحة التكوين

يوجد نوعان من التكوين في المؤسسة تكوين داخلي و تكوين خارجي فهي تتعامل مع مؤسسات

خاصة بالتكوين نذكر منها :

SGS :à alger

INSIM : à oran Institut internationale de management .

IGPE : Institut gestion de perfectionnement en entreprise (M . amine) .à Oran .

EGIC : l'école de gestion d'information et de commerce . à Oran .

JUREX CONCEIL: à ORAN .

أما في حالة شراء آلات جديدة مثلا حيث تشتري المؤسسة آلاتها من سويسرا، و ألمانيا، فهذه الأخيرة تقوم بإرسال مدربين ومكونين من أجل تعليم العمال على إستعمال الآلات، حيث أن التكوين في المؤسسة شامل أي يضم جميع العمال حتى الأمن وهو إجباري و ليس إجباري .

2-خطوات عملية التكوين في المؤسسة:

حسب المقابلة التي أجريناها مع نائب مدير الموارد البشرية، فإن عملية التكوين في المؤسسة تمر بالمراحل التالية :

-يقوم كل قسم في المؤسسة بتحديد احتياجاته التكوينية .

-بعد تحديد الاحتياجات يقوم بإرسالها إلى مديريةية الموارد البشرية .

- يقوم مدير الموارد البشرية بدراستها و اختيار البرامج التكوينية المهمة ثم يقوم بإرسالها إلى الإدارة العليا

لدراستها و المصادقة عليها .

-تحديد البرامج التكوينية للمؤسسة و إرسالها إلى المؤسسات التكوينية .

-تقوم كل مؤسسة تكوينية بإرسال دليل التكوين لديها حيث يتضمن ما يلي : مدة التكوين , تكاليف التكوين

و السيرة الذاتية للمكون .

-تقوم المؤسسة بدراسة الملفات واختيار المؤسسات التكوينية.

-تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين يتضمن التكوين نوعه و هدفه والمكان والزمان.

- إن كان التكوين خارج المؤسسة ،تقوم بار سال المتكونين وإن كان داخل المؤسسة تقوم بتخصيص مكان

ووقت مناسبين للتكوين.

- بعد انتهاء مرحلة التكوين وعودة المتكونين إلى العمل , تقوم المؤسسة بتقييم العمال .

3-أهداف التكوين في المؤسسة:

يهدف التكوين في المؤسسة إلى

- تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية.

- تعويض النقص في مجال معين .

-إعادة الرسكلة .

-تمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.

4-أنواع التكوين في المؤسسة

قمنا بتقسيم التكوين على أساس عدة معايير والجداول الموالية توضح ذلك

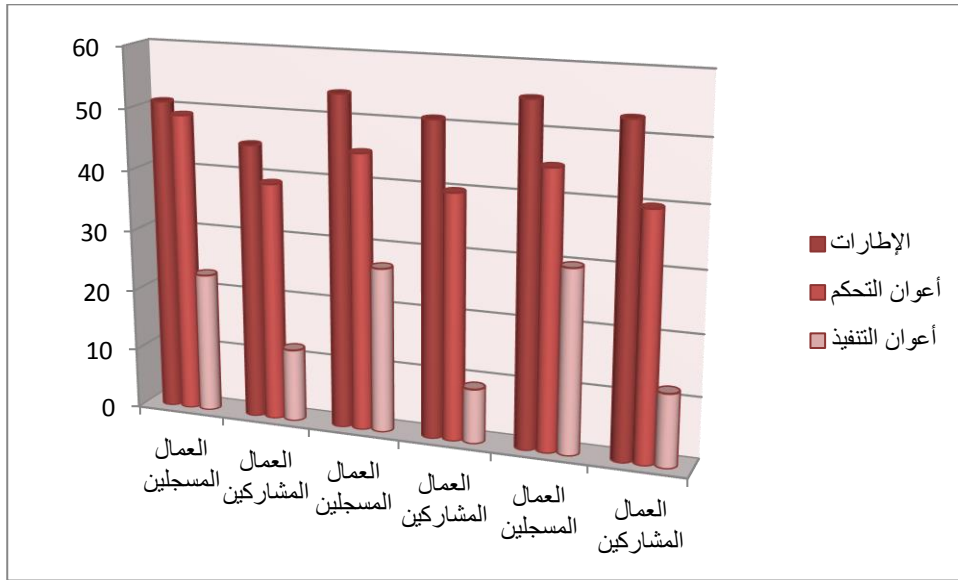
-التكوين حسب المشاكين في التكوين

الجدول رقم (5-15): عدد العمال المسجلين و المشاكين في التكوين

السنوات	المستوى الإداري	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
	العمال المسجلين	51	49	23	123
2013	العمال المشاكين	45	39	12	96
	العمال المسجلين	54	45	27	126
2014	العمال المشاكين	51	40	09	100
	العمال المسجلين	55	45	30	130
2015	العمال المشاكين	53	40	12	105

المصدر : بإعداد الباحثة إعتمادا على معلومات من مصلحة التكوين .

الشكل رقم(5-10): العمال المسجلين و المشاكين في التكوين



المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول(5-15)

من خلال الجدول يتضح لنا أن التكوين بمؤسسة الظهرة معمم على جميع العمال من إطارات ،وأعوان التحكم ،وأعوان التنفيذ، كما نلاحظ أن هناك غيابات مسجلة في حضور التكوين ،حيث أن نسبة الغيابات المسجلة خلال سنة 2013 والمقدرة بـ 25 غياب ،وهي متساوية مع الغيابات في سنة 2014 نفس الشيء

بالنسبة لسنة 2015، ومنه نلاحظ أن نسبة الغيابات بقيت نوعاً ما ثابتة خلال السنوات الأخيرة. فالنسبة لفئة الإطار اتناحظ أن عدد الغيابات في 2013 قدر بـ 6 غيابات، بينما تناقص إلى 3 غيابات في سنة 2014، وتناقص إلى غيابية خلال سنة 2015، أما بالنسبة لأعوان التحكم ففي سنة 2013 قدرت الغيابات بـ 10 غيابات، وتناقصت إلى 5 غيابات في سنة 2014 وبقيت ثابتة خلال 2014. وبالنسبة لأعوان التنفيذ قدرت الغيابات خلال سنة 2013 بـ 11 غياب، بينما ارتفع عدد الغيابات إلى 18 غياب في سنة 2014، وبقي ثابت خلال سنة 2015. ومنه يمكن القول أن فئة الكفاءات وأعوان التحكم مدركة للأهمية البالغة للتكوين، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنلاحظ أن الحضور أقل من الغيابات وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهمية التكوين.

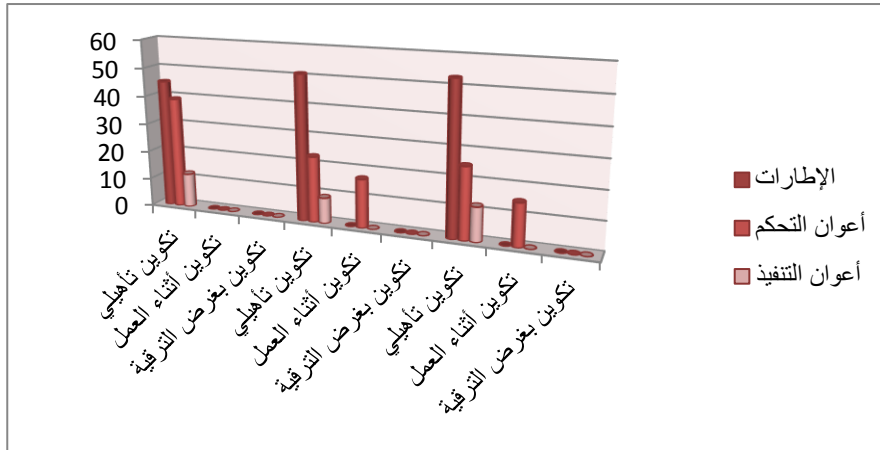
-التكوين على حسب معيار المحتوى

الجدول رقم (5-16) : التكوين من حيث المحتوى

السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
	تكوين تأهيلي	45	39	12	96
2013	تكوين أثناء العمل	/	/	/	/
	تكوين بغرض الترقية	/	/	/	/
	تكوين تأهيلي	51	23	09	83
2014	تكوين أثناء العمل	/	17	/	17
	تكوين بغرض الترقية	/	/	/	/
	تكوين تأهيلي	53	25	12	90
2015	تكوين أثناء العمل	/	15	/	15
	تكوين بغرض الترقية	/	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من مصلحة التكوين

الشكل رقم(5-11): التكوين من حيث المحتوى



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول (5-16)

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التكوين أثناء العمل بالنسبة لأعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، والتكوين

التأهيلي لجميع المستويات،

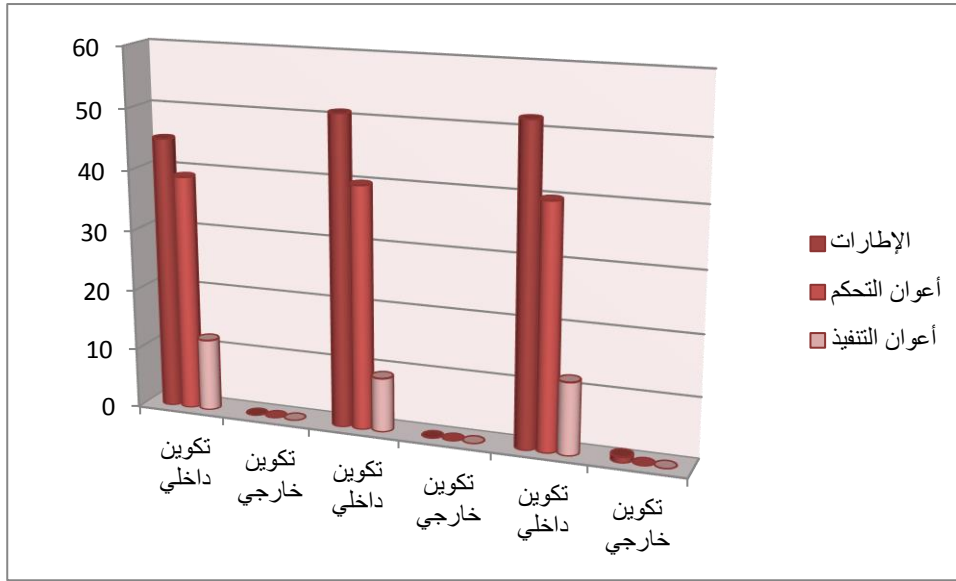
-التكوين على حسب معيار المكان

الجدول رقم (5-17) : التكوين من حيث المكان

السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
	تكوين داخلي	45	39	12	96
2013	تكوين خارجي	/	/	/	/
	تكوين داخلي	51	40	09	/
2014	تكوين خارجي	/	/	/	/
	تكوين داخلي	52	40	12	104
2015	تكوين خارجي	01	/	/	01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من مصلحة التكوين .

الشكل رقم(5-12): التكوين من حيث المكان



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول(5-17)

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على التكوين الداخلي لجميع المستويات، إلا حالة إستثنائية وحيدة لفئة الاطارات ، خلال سنة 2015، حيث قامت بإرسال مدير الإنتاج لحضور دورة تدريبية في المغرب.

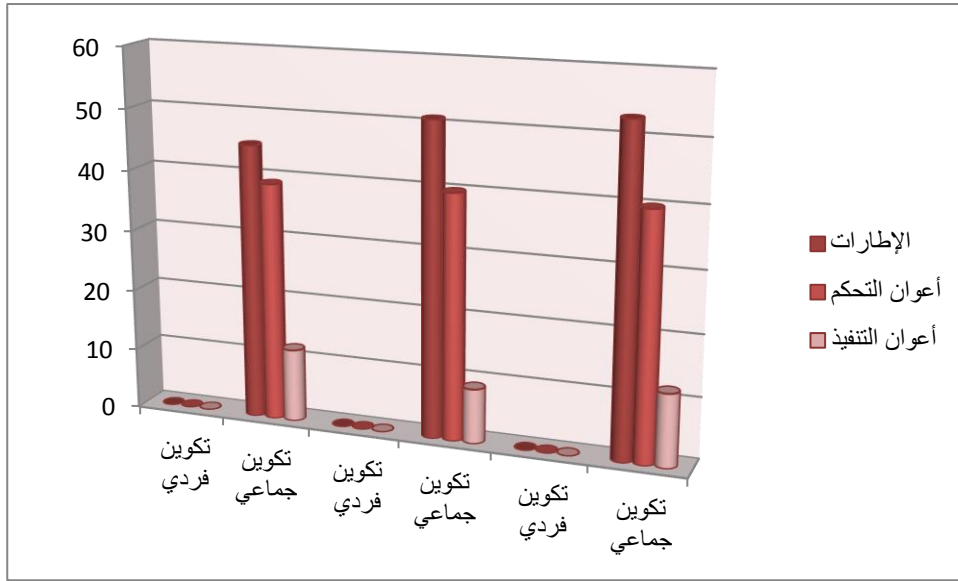
-التكوين على حسب عدد الأفراد

الجدول رقم (5-18): التكوين من حيث عدد الأفراد .

السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
	تكوين فردي	/	/	/	/
2013	تكوين جماعي	45	39	12	96
	تكوين فردي	/	/	/	/
2014	تكوين جماعي	51	40	09	100
	تكوين فردي	/	/	/	/
2015	تكوين جماعي	53	40	12	105

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من مصلحة التكوين .

الشكل رقم (5-13): التكوين من حيث عدد الأفراد



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول (5-18)

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التكوين الجماعي لجميع المستويات .

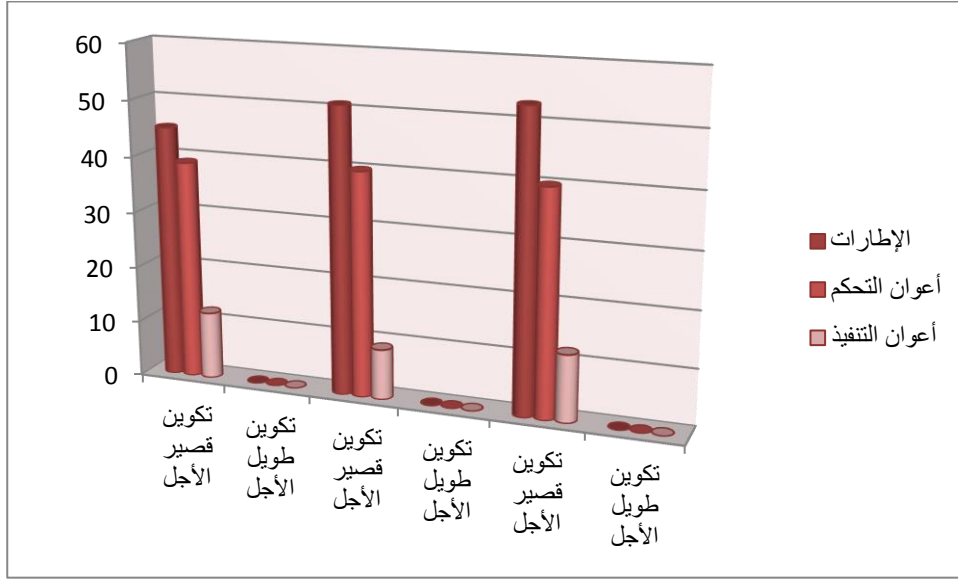
-التكوين على حسب المدة الزمنية

الجدول رقم (5-19): التكوين من حيث المدة الزمنية .

السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
	تكوين قصير الأجل	45	39	12	96
2013	تكوين طويل الأجل	/	/	/	/
	تكوين قصير الأجل	51	40	09	100
2014	تكوين طويل الأجل	/	/	/	/
	تكوين قصير الأجل	53	40	12	105
2015	تكوين طويل الأجل	/	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من مصلحة التكوين

الشكل رقم(5-14): التكوين من حيث المدة الزمنية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول(5-19)

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التكوين قصير الأجل لجميع المستويات.

رأينا سابقاً أن هناك غيابات في التكوين والجدول الموالي يوضح نسبة الغيابات مقارنة بالحجم الساعي

المخصص للتكوين خلال 2013، 2014، 2015

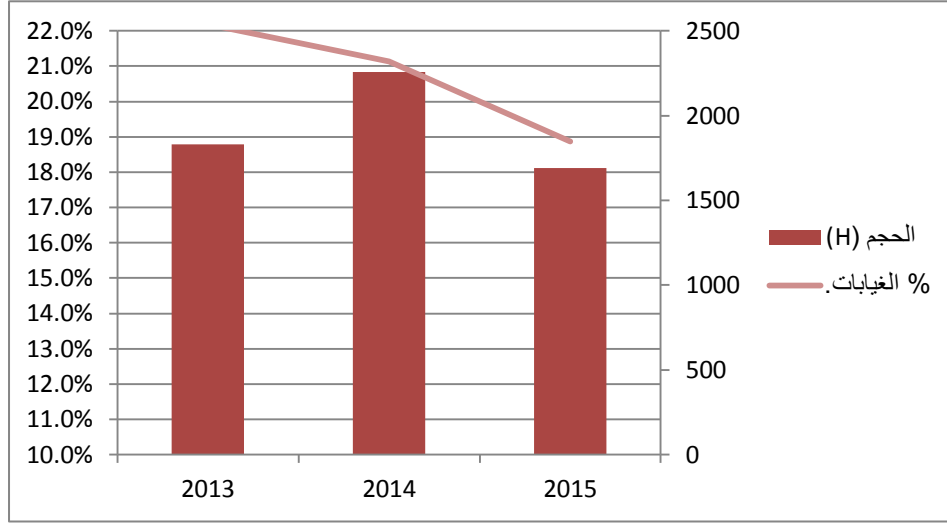
-غيابات التكوين

الجدول رقم(5-20):الحجم الساعي ونسبة غيابات التكوين

الحجم الساعي (ساعة)	نسبة الغيابات %	
1830	22,2	2013
2256	21,1	2014
1692	18,9	2015

المصدر:مصلحة التكوين

الشكل رقم (5-15): الحجم الساعي وغيابات التكوين



المصدر: مصلحة التكوين

نلاحظ ان الحجم الساعي للتكوين ارتفع خلال سنة 2014 مقارنة مع 2013 ونقص خلال 2015 حيث ان نسبة الغيابات في 2013 قدرت ب 22.2 بالمئة بينما تناقصت الى 21.19 بالمئة خلال 2014 ونقصت الى 18.9 بالمئة.

بعد إجراء عملية التكوين ، تقوم المؤسسة بتقييم التكوين معرفة مستوى المكونين بعد التكوين ومقارنته بمستواهم قبل الاستفادة من التكوين ، كما تقوم بتوزيع استمارة على المكونين لمعرفة درجة الرضا، وهي موضحة في الملحق رقم 5 ، والجدول الموالي يوضح درجة الرضا بالنسبة للمكونين الخاص بسنة 2015

الجدول رقم (5-21): درجة رضا المكونين

راض قليلا	غير راضي	راض جدا	راض	درجة الرضا
0	0	52	53	المكونين لسنة 2015 (عددهم 105)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستمارة.

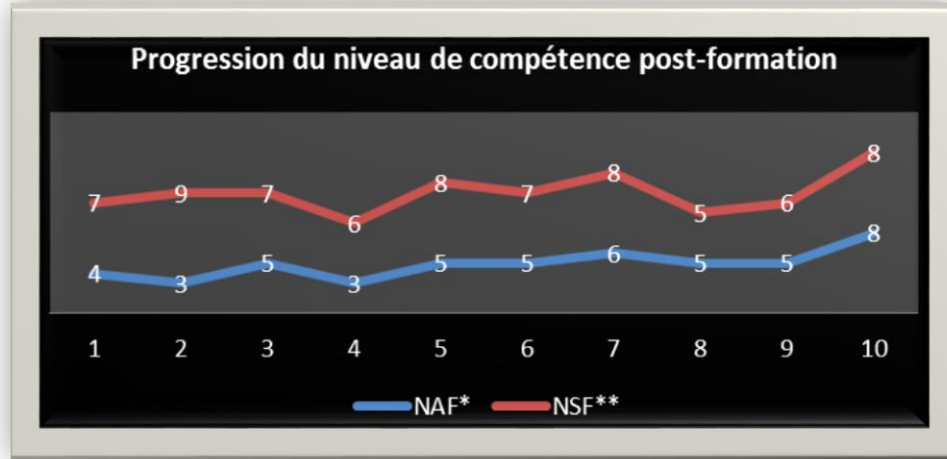
الشكل رقم(5-16):درجة رضا المكونين لسنة 2015



المصدر: مصلحة التكوين

من الجدول نلاحظ أن درجة الرضا عند المكونين مقسومة بالتساوي بين راض وراش جدا، هذا يعني أن جميع المكونين لسنة 2015 راضين بالتكوين الذي إستفادو منه.

الشكل رقم(5-17):مستوى المكونين قبل وبعد التكوين



المصدر: مصلحة التكوين.

من خلال الشكل نلاحظ أن مستوى المكونين تغير حيث إرتفع المستوى بعد التكوين مقارنة مع المستوى قبل التكوين، أي أن التكوين كانت لديه فائدة وتأثير على رفع المستوى.

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي للمؤسسة

يتضمن الرأس المال الهيكلي للمؤسسة في: نظم المعلومات، وقاعدة البيانات، ووسائل الإتصال.

الفرع الأول: نظام المعلومات في المؤسسة

1- مكونات نظام المعلومات:

- الأجهزة :

تعد الأجهزة من المكونات المهمة في أنظمة المعلومات الحديثة، بحيث يتم من خلالها إدخال ومعالجة، وتخزين البيانات، وبالنسبة لمؤسسة الظهرة تشتمل على بنية تكنولوجية مهمة تسهل عمل النظام، خاصة مع توفر الكفاء البشرية ذات المهارة العالية. وتتمثل هذه الأجهزة في جهاز الحاسوب، الخادم SERVEUR، والحواسيب الآلية (Processeur)، وكلها من علامة HP، وهي تحتوي على (outlook , windowsXP , mémoire pentiantIV , disk dur ، حيث تمتلك المؤسسة 60 جهاز حاسوب منها 40 مربوط بالشبكة والتي تغطي جميع الوظائف في المؤسسة وهي مستوردة من ألمانيا وتتمتع بجودة عالية، إضافة إلى آلات الطباعة، الهواتف، الفاكس أو وسائل حفظ البيانات، آلات حاسبة وغيرها من الآلات اللازمة، حيث تقوم المؤسسة بتغييرها كل ثلاث سنوات حيث تحرص على مواكبة التغيرات التكنولوجية .

- البرامج التطبيقية:

قبل سنة 2011 كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، تعتمد على نظم معلومات يدوية أو تقليدية مثل: سجل الطلبات، سجل المشتريات، سجل الموردين وغيرها، إضافة إلى اعتماد على بعض برامج الإعلام الآلي المنفصلة "logiciel"، يتم فيها تبادل المعلومات بين الموظفين شخصيا أو عبر الهاتف، حيث أنّ الحصول على المعلومات وتقديمها في شكل تقارير تتطلب جهد ووقت طويل، مما يؤدي إلى تأجيل الأعمال، كذلك صعوبة المراقبة، غياب التنسيق الجماعي بين الوظائف المختلفة، وتأخر وصول المعلومات وبالتالي انخفاض الجودة و صعوبة التقييم. حيث كانت تستعمل برنامج sage في تسيير المؤسسة. فمنذ 2012 تستعمل المؤسسة برنامجين حاسوبيين يعرفان باسم sage وsap، حيث هذا الأخير يطبق في تسيير المؤسسة، أما sage فهو خاص بتسيير الموارد البشرية.

-نظام المعلومات " Sap² " في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

قامت مؤسسة " المطاحن الكبرى لظهرة" باستخدام نظم معلومات متطورة " Sap " في سنة 2012 ، لكي تواكب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة.

" Sap " نظام معلومات تطبيقات لمعالجة البيانات ، و هو عبارة عن برنامج متكامل لمجموعة من المقاييس،تسمح

بمعالجة مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة (المحاسبة، المالية ، الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد

البشرية.....الخ)، أي أنه يوفر حلول عملية وتقنية في الوظائف الإدارية والمالية للمؤسسة.

ومن خلال المقبلات التي أجريناها مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين، فقد تبين لنا أن أهم أهداف استخدام

المؤسسة لنظم المعلومات " Sap " تتمثل في ما يلي:

- مراقبة نشاط المؤسسة دون اللجوء إلى الاطلاع المباشر عليه؛

- الحرص على انجاز الأعمال اليومية في الوقت المحدد لها؛

- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة ؛

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب؛

- تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف الوظائف؛

-تسهيل تنفيذ العمليات ؛

- تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح

-برنامج sage :

تعتمد عليه المؤسسة في تسيير مواردها البشرية بحيث يقاعدة بيانات تهتم بتخزين معلومات الموارد البشرية ،بحيث

تحتوي على قائمة جميع العمال الذين يعملون بالمؤسسة إضافة إلى العمال الذين خرجوا إما بسبب التقاعد أو

إنتهاء العقد المؤقت تسريح نهائي تسريح مؤقت. حيث أن المعلومات تتضمن :معلومات عامة للحالة الإجتماعية

للعمال(الجنس والإسم والقب،تاريخ مكان الإزدياد الجنسية،الرقم السري،الحالة الإجتماعية،عدد الأطفال،رقم

الضمان الإجتماعي .إضافة إلى معلومات حول الأجر (المبلغ الذي يتقاضاه وطريقة الدفع ccp

أوbanque)،البريد الإلكتروني،رقم الهاتف .معلومات حول الوظيفة (الخبرة ،موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي

المؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة،معلومات حول العقد (نوع الوظيفة ،نوع العقد،مدة العقد)،ومعلومات حول

مدة العمل والأجر القاعدي المتفق عليه،إضافة إلى ذلك معلومات خاصة بالكفاءات (الشهادات ،رخصة السياقة

² Sap : " (Système d'Aplication Product)

معلومات عن التكوين الذي خضع له ، تاريخ إجراءاته، المدة والنوع والنتائج)، ومعلومات خاصة بالترقيات والتغييرات في الأجر أو المنصب ،العقوبات ،المكافآت . حيث يستعمل هذا البرنامج في كافة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

-الشبكة المعلوماتية للمؤسسة:

تعتمد المؤسسة على استخدام ما يعرف بشبكة الاتصال³(WAN) وهي شبكة حاسوب مصممة لربط عدد من أجهزة الحاسوب على مستوى مختلف مصالح المؤسسة و تعتمد هذه الشبكة على نظام (زبون /مورد) ، و هو نظام آلي يعمل على تقديم جميع الخدمات الشبكية (اتصال ، ملفات ، قواعد بيانات...الخ) و إلى جانب حواسيب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة والتي تسمى بحواسيب الزبائن (Clients) ، كما أن الحاسوب المورد يقوم بكل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات، وهذا كله راجع للقدرات الكبيرة التي يتميز بها. بينما تتيح حواسيب الزبائن عملية الاتصال المرن و السريع للمستخدم النهائي لكي يتم استرجاع البيانات والمعلومات المطلوبة أو القيام ببعض المعالجات الضرورية ، وكل هذا يتم في إطار استخدام البرنامج الحاسوبي (S.A.P) الذي يتم من خلاله معالجة البيانات بالإضافة إلى ارتباط شبكة (WAN) بالشبكة العالمية لكي يتم إجراء تبادل المعلومات .

-قاعدة البيانات للمؤسسة الظهرة :

تتمثل قاعدة بيانات المؤسسة في كل البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشاطها سواء كانت داخلية (الأرشيف ، الملاحظة ، السجلات تتعلق بنشاط و الأداء في مجال المبيعات ، التكلفة، المخزون.....الخ.) أو خارجية (المطبوعات الصادرة عن الجهات الحكومية و الغرف التجارية بشكل دوري ومنتظم يشمل الإحصائيات ، ومعلومات عن السوق والاقتصاد ككل ، معلومات من جانب البائعين (معلومات حول المبيعات مصنفة حسب مناطق البيع، حجم الطلبات، نوع المستهلكين و معلومات حول التكاليف متعلقة بنفقات المؤسسة ومقارنتها مع تكاليف مؤسسة أخرى ، معلومات حول فرص التسويق ، معلومات حول سلوك المستهلك وأنماطه الاستهلاكية وتفسيرها) ، ، وفضل استخدام الشركة للبرنامج الحاسوبي(S.A.P) ، هذه البيانات والمعلومات يتم تخزينها في شكل ملفات ، بطريقة نظامية ومنهجية وذلك لضمان الأمن والحماية لها. و وجود قاعدة بيانات موحدة بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة سمح لها بتحقيق العديد من الفوائد نذكر منها:

*- Réseau WAN Metidji interconnexion des sites

- تجميع وتركيز كل البيانات والمعلومات في موقع واحد، بحيث يمكن لجميع المستخدمين بالمطاحن الاستفادة منها، بدلا من أن تكون مبعثرة ومشتتة في أماكن ومواقع مختلفة يصعب الوصول إليها،
- ترتيب البيانات والمعلومات بالمطاحن بشكل منظم ومنهجي، يسمح بالدخول السهل والسريع إلى المطلوب منها، دون حدوث أي خلط على المستخدم ، فعلى سبيل المثال يمكن التعرف على المعلومات الخاصة بالموردين ، العملاء أو الأفراد العاملين في المؤسسة ،
- ضمان دقة المعلومات وسرعة الحصول عليها عند طلبها،
- التقليل من المساحات المخصصة لحفظ البيانات ، وكذلك التقليل من استخدام الورق،
- ضمان أمن وحماية المعلومات من الاستخدام غير المرخص، وذلك بوضع كلمة سر خاصة بكل مستخدم، والتي تسمح له بالدخول إلى المعلومات التي تخصه فقط ، حيث توجد معلومات يمكن للمستخدم الدخول إليها واستغلالها، معلومات يمكنه الإطلاع عليها فقط دون السماح له باستخدامها ومعلومات أخرى سرية ، بحيث لا يمكن استغلالها ولا الإطلاع عليها.

2-أنواع نظم المعلومات في المؤسسة:

توجد عدة نظم معلومات في المؤسسة حيث تعتمد عليه المؤسسة في جميع الوظائف ونحن سنذكر أهم هذه النظم والمتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية ، ونظام المعلومات التسويقي

-أهمية نظام معلومات في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة الظهرة :

مكن استخدام تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته برنامج Sage (paie et G.R.H) في تسهيل انجاز مختلف الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المطاحن، حيث يسمح بتسجيل و معالجة كل البيانات و المعلومات المتعلقة بالمسار المهني للأفراد، و من ثم تتشكل قاعدة معلومات عن كل فرد عامل بالمؤسسة و هذا ما يمكن من تقييم الأداء بناء على تلك المعلومات، كما ساهم كذلك في بداية تشكيل و بلورة نظام معلومات خاص بتسيير شؤون الأفراد بالمؤسسة ، وفيما يلي يمكن التطرق إلى أهم الأنشطة التي يتم ممارستها على مستوى وظيفة الموارد البشرية، والتي تشكل أنظمة فرعية ، حيث أصبحت تؤدي بطريقة آلية سواء بصفة كلية أو جزئية.

تسيير ملفات الأفراد

: و يتعلّق الأمر بتسيير الملف الشخصي لكل فرد عامل بالمؤسسة ، حيث يتم تسجيل

وحفظ المعلومات الأساسية الخاصة بكل فرد ، والتي تتضمن : الاسم واللقب، السن، الجنس ، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، العنوان، اسم الوظيفة، الأجر، مدة العمل في الشركة وغيره .

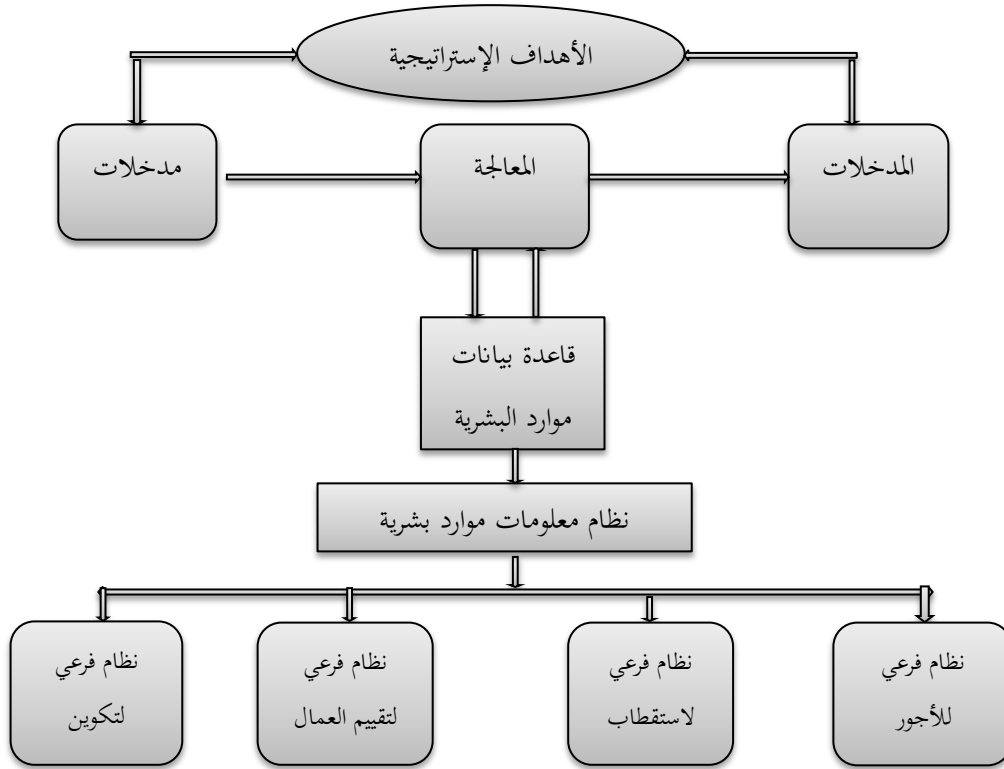
تسيير الأجور والمرتبات :

تستخدم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة برنامج معلوماتي خاص بالدفع يعرف (Sage paie) ، والذي يتم من خلاله تسيير وحساب أجور العمال ومختلف الاقتطاعات والمكافآت ، فاستخدام هذا البرنامج قد منح امتيازات عديدة فيما يخص حساب الأجور والمرتبات وذلك من ناحية تسهيل الحسابات وتفادي الأخطاء ، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات، وهذا ما يضمن متابعة دقيقة لكتلة الأجور داخل المؤسسة.

تسيير التكوين :

تحرص إدارة المطاحن بشكل كبير على تحسين مستويات أداء الأفراد العاملين بها لذلك فهي تخصص برامج للتكوين كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وفيما يخص تسيير هذه البرامج، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتمد على استخدام برنامج (Sage) ، حيث يسمح له بإعداد خطط للتكوين بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية ، وكذلك متابعة تطور الأفراد والتكاليف المرافقة (فردية أو كلية)، كما يسمح البرنامج كذلك بتسجيل كل ما تم تنفيذه من برامج تكوينية في مكان الأحداث ، والذي يشكّل مرجع للتعرف على الكفاءات الموجودة. و الشكل الموالي يوضح نموذج لنظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

الشكل رقم (5-18) : نموذج لنظام معلومات موارد بشرية



المصدر: مسؤول البرمجة و الإعلام الآلي بالمؤسسة.

حيث ساهم نظام معلومات Sage (paie et G.R.H) من تحسين أداء الأفراد بالمطاحن من خلال :

- توفير الوقت والجهد و تقليل الأخطار،
- تدعم العمل الجماعي ،
- زيادة رضا العاملين .

-أهمية نظام المعلومات في ادارة المبيعات بمؤسسة الظهرة :

تتولى مصلحة إدارة المبيعات عملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة، حيث يقوم المسؤولون على مستوى المصلحة بمتابعة ومعالجة جميع العمليات المرتبطة بالمبيعات باستخدام برنامج (S.A.P) ، و تبدأ العملية بتسيير الطلبات المقدمة من طرف الزبائن (Gestion des commandes) ، حيث يتم إعداد الفاتورة ، و هذا حتى يتسنى للزبون معرفة كافة الشروط المتعلقة بالمنتج الذي يريد شراؤه (نوع المنتج، الكمية، السعر، طريقة الدفع والنقل) ، وبعدها تسجل كل طلبات الزبائن التي تم تقديمها (La saisie des commandes) ، ثم

يتم التأكد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها من خلال تفحص قاعدة بيانات المنتجات (Base de données produits) التي تزود المستخدم بكافة المعلومات حول كل منتج فيما يتعلق بالكميات المتوفرة في المخازن، الأسعار و غيرها ، ففي حالة عدم توفر الكمية اللازمة أو عدم كفايتها تبدأ عملية التحضير لتصنيع الكمية المطلوبة ، بعدها يتم تحضير التسليم بإعداد وصل التسليم (Bon de livraison)، والذي يبين نوع السلعة والكمية المستلمة. ثم يتم الشحن في وسيلة النقل خاصة بالمؤسسة حسب الاتفاق، مع إثبات العملية بوصل الشحن (Bon de chargement) ، و في الأخير يتم إعداد الفاتورة (La facture) .

إن جميع المعاملات مع الزبائن يتم تنظيمها في شكل ملفات ضمن قاعدة بيانات الزبائن (Base de données clients) حيث يتم تصنيفهم حسب الولايات، وهذا ما يسمح للمستخدم بمعرفة ومتابعة كل زبون بطريقة منظمة وسهلة، كما أن هذه القاعدة تعد مصدرًا داخليًا للمطاحن يزودها بكل المعلومات الضرورية عن زبائنها الحاليين ، حيث يمكن للمسؤول التجاري سحب تقارير دورية لتحليل المبيعات (حسب المنتج، مجموعة الزبائن، المناطق... الخ)، والتي تساعد على الرقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المعلومات الخارجية حول المنافسين، الأسواق والزبائن المحتملين ، حيث تتولى قوة البيع في المؤسسة توفير مثل هذه المعلومات الهامة، وذلك من خلال ممثلي المؤسسة في الأسواق.

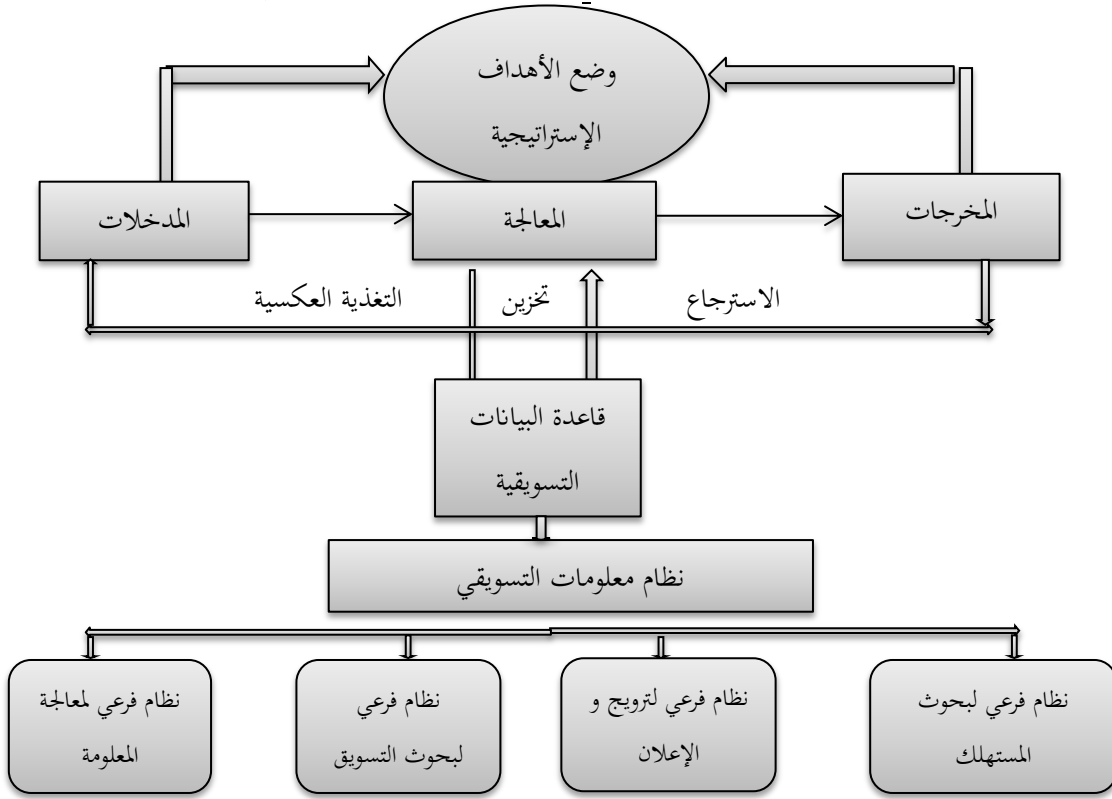
من خلال ما سبق فان نظام المعلومات S.A.P ساهم في تحسين إدارة المبيعات من خلال :

- تقليل من التكاليف ،
- زيادة الإيرادات ،
- زيادة رضا مالكي المؤسسة.

- أهمية نظام المعلومات التسويقي بالمطاحن الكبرى للظهرة :

هو يضم برامج تطبيقية تتعلق بالفاتورة ، دراسة طلبات المستهلك ، الترويج..... الخ ، و الشكل الموالي يوضح نموذج لنظام المعلومات التسويقي للمطاحن الكبرى للظهرة.

الشكل رقم (5-19): نموذج لنظام معلومات التسويق.



المصدر: مصلحة البرمجة و الإعلام الآلي.

مراحل تصنيع السلع:

إن مراحل التصنيع دائمة المتابعة حسب قواعد جدية بالفعل. فبعد استقبال الشاحنات المعبأة بالحبوب، يتم

التأكد من جودة القمح حسب المقاييس المعمول بها. إدخال المطاحن الكبرى للظهرة.

ثم يتم تخزينها داخل أهراء حسب خاصيتها ونوعيتها، بعد هذا يتم تهيئتها قبل طحنها (تنقيتها، ترطيبها، ثم جعلها في خلايا للراحة).

في هذه المرحلة الأخيرة، يتم سحق ودق القمح بواسطة عمليات آلية محضمة، مراقبة لضمان جودة عالية نظرا

لتنوع المنتج.

المنتجات النهائية توضع في الختام في أهراء أين تبقى بعض الوقت (بالخصوص الدقيق) ثم تعبأ داخل أكياس

مختلفة الأنواع والأحجام، ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

الإتصال :

يوجد نوعان من الإتصال في المؤسسة إتصال داخلي وإتصال خارجي، فهذا الأخير يمثل علاقات المؤسسة مع

العالم الخارجي كالزبائن،الموردين،مؤسسات الاعلام وغيره من أصحاب المصالح.

أما بالنسبة للإتصال الداخلي فهناك إتصال رسمي ويتمثل في التعليمات والأوامر، و إتصال غير رسمي يتمثل في العلاقات والتعاملات اليومية بين العمال، إتصال أفقي ويتمثل في العلاقات ما بين أقسام المؤسسة في نفس المستوى ، إتصال عمودي نازل وهم من الإدارة العليا إلى باقي الإدارات في المؤسسة يتمثل في التعليمات والأوامر، والإتصال العمودي الصاعد يوزن من الإدارات إتجاه الإدارة العليا وهو بمثابة الرد على التعليمات أو إعلامهم بتنفيذ الأوامر.

تتمثل وسائل الإتصال في المؤسسة عن طريق عدة وسائل تتمثل في :

الوسائل الشفوية:

وتتمثل في: الهاتف، المقابلات، الإجتماعات

الوسائل المكتوبة:

تتمثل في: الفاكس، لوحة الإعلان، التقارير التعليمات

الوسائل التكنولوجية:

البريد الإلكتروني، الأنترنت، الأنترانات ,reseau WAN , sage ,sap ,outlook
geolocalisation véhicule

وتتم عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وفق مخطط معين يحدد في الرسالة، والاهداف، والوسائل المستعملة وهذا وفق الملحق 6

المطلب الثالث : راس المال العلاقات للمؤسسة

يتمثل رأس المال العلاقاقي للمؤسسة في العلاقة مع الزبون، ومعلومات عن أصحاب المصالح، والاتفاقيات.

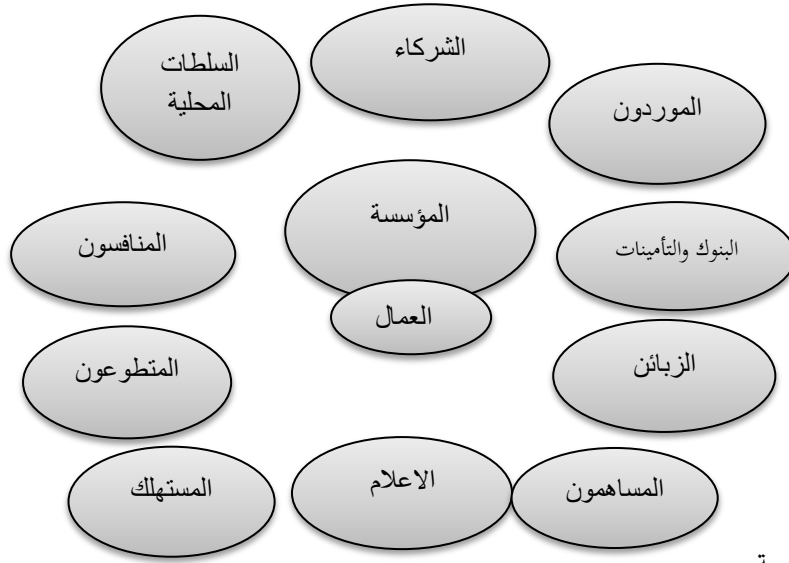
الفرع الأول: الإتفاقيات

قامت المؤسسة بتوقيع إتفاقية مع جامعة مستغانم من أجل تسهيل عملية تربص الطلاب في مرحلة إعداد مذكرات نهاية الدراسة بمختلف مستوياتها.

الفرع الثاني: العلاقة مع أصحاب المصالح

إن عملية تحديد أصحاب المصالح ليست بالأمر السهل والهين لتعدددهم، وحسب المقابلة التي أجريناها مع المدير المكلف بالجودة فإن أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة يمكن حصرها في الشكل التالي

الشكل رقم (5-20): أصحاب المصالح لمؤسسة الظهرة



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

حيث تسعى المؤسسة الى تحسين علاقتها معهم والجدول الموالي يوضح العلاقة ما بين كل ذو مصلحة ومؤسسة الظهرة

الجدول رقم (5-22): علاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح

<p>منتجات بجودة عالية مع وفرتها وقربها من الزبون</p> <p>تمتع المنتجات بإرشادات الإستخدام</p> <p>لإعتماد على إعلانات صادقة</p> <p>خدمات بأبعد البيع</p>	<p>الزبائن</p> <p>تجار الجملة</p> <p>المصانع</p> <p>المطاعم</p>
<p>التوظيف النزيه والأجور المناسبة</p> <p>تنمية المهارات وتطويرها من خلال إختيار التكوين المناسب والإلتزام به</p> <p>المسار الوظيفي</p> <p>توفير الجو الملائم للعمل</p>	<p>العمال</p>
<p>جودة المادة الأولية</p> <p>إحترام بنود العقود</p> <p>حرص الطرفين على دعمومة الإمداد لتجنب إنقطاع الإنتاج</p> <p>العلاقات الجيدة وإستمراريتها</p>	<p>الموردون</p>

<p>الحرص على تبادل الخبرات</p> <p>تعزيز الشراكة على النحو الذي يراعي مصلحة الطرفين</p> <p>دعم البحث العلمي وتسهيل الدراسات الميدانية</p>	<p>الشركاء</p> <p>الجامعات</p> <p>والمعاهد</p>
<p>تعظيم الأرباح ورفع الحصة السوقية</p> <p>دعم تنافسية المؤسسة مع تعزيز سمعتها وتحسين صورتها</p> <p>حماية أصول المؤسسة وحسن إستغلالها</p>	<p>المساهمين</p>
<p>تعزيز المعاملات المالية</p> <p>توطيد العلاقة مع المؤسسات المالية ودفع كافة المستحقات والاقطاعات</p> <p>الافصاح الصادق عن كافة المعاملات</p>	<p>البنوك و التأمينات</p> <p>CNR</p> <p>BEA</p> <p>CASNOS</p> <p>CNAS</p>

<p>التواصل مع الافراد وتقديم تشكيلة المنتجات الاعلان عن التوظيف المساهمة في التظاهرات الاعلامية والتحسيسية</p>	<p>الاعلام والاتصال التلفزيون الاذاعة الصحافة</p>
<p>إحترام كافة القوانين والإجراءات المنظمة لقطاع الصناعة الغذائية تسديد كافة الالتزامات والمستحقات الشريية والجمركية الافصاح الصاق عن كافة الصفقات والمعاملات</p>	<p>السلطات المحلية مصلحة الضرائب الجمارك والشرطة الدرك الوطني</p>
<p>المشاركة في منح قفة رمضان للفقراء بولاية مستغانم المشاركة في تظاهرة أستهلك جزائري</p>	<p>الحمالات التطوعية والجمعيات</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

أما عنصر المنافسون سنتطرق إليه في المطلب الرابع من المبحث الثالث .

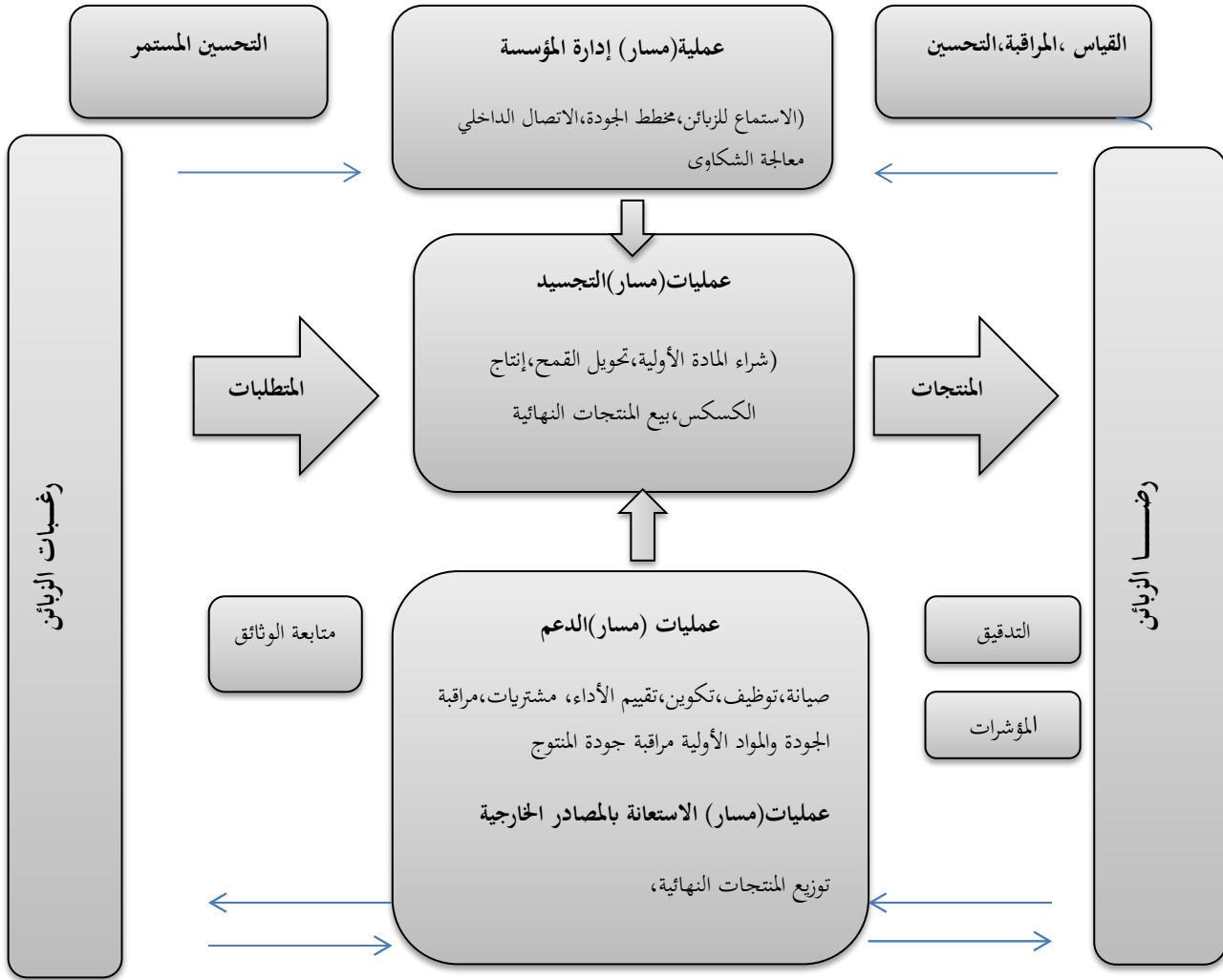
الفرع الثالث الزبائن:

1-العلاقات مع الزبون:

في الوقت الحالي أصبح الزبون من أهم إهتمامات المؤسسة حيث أنها تسعى إلى تحقيق رغباته،والسعي إلى إرضائه ،وذلك في ظل حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 2008/9001 وسعيها إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة،وذلك بتطبيق مبادئها ومن بينها الإهتمام بالزبائن والشكل الموالي يبين العمليات الأساسية

الضرورة لتأدية مهمة المؤسسة والتي تعرف بتصميم العمليات.

الشكل رقم (5-21): تصميم العمليات



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

2- التعامل مع الزبائن:

من قبل كان التعامل مع الزبون على النحو التالي:

- الاتصال بالمصلحة التجارية وطلب السلعة، سواء عن طريق الاميل، الهاتف.....الخ.
- يتم تسجيل الطلب.
- ارسال الطلب الى مصلحة التخزين والانتاج.

بعدها يتم الرد على الزبون بنعم اولا (تلبية الطلب ام لا). اما الان اصبح كل شئ يسير بنظام sap

بحيث عند تلقي الطلب يتم مباشرة ادخاله في النظام ،ومباشرة يتم الرد عليه اما بالموافقة او الرفض ،وذلك حسب ان كانت الكمية متوفرة ام لا .

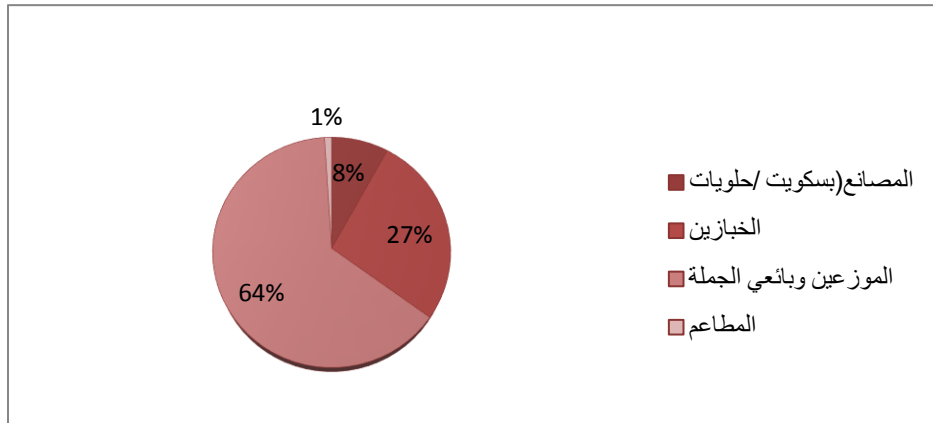
تتمثل أهم زبائن المؤسسة في الجدول الموالي

الجدول رقم (5-23): زبائن المؤسسة

نوع الزبون	العدد	النسبة
المصانع(بسكويت /حلويات	06	8 %
الخبازين	20	27%
الموزعين وبائعي الجملة	47	64%
المطاعم	01	01%
المجموع	74	100%

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم(5-22): زبائن المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول(5-22)

من الجدول نلاحظ أن زبائن المؤسسة تتمثل في بائعي الجملة والمطاعم والخبازين ومصانع الحلويات والبسكويت الخبازين.

الخبازين مثلا بمستغانم مخبزة بودة بوسط المدينة ،ومخبزة حمزة بحاسي ماماش، أما المصانع هي: مصنع ديول العائلة

مصنع البسكويت بيئر توتة BIMO

مصنع القوفريط بغليزان GADI

مصنع كورني للمثلجات بأرزويو DARZOU

مصنع الخمارة والنشاء NWARA TONIC

3-العلاقات مع الزبائن :

تسعى المؤسسة الى كسب علاقة جيدة مع زبائنها وذلك عن طريق ارضائهم ،والمحافظة عليهم ،وذلك باتباع عدة اساليب نذكر منها:

-الانتاج يكون على حسب اذواق ورغبات المستهلك(محاولة تلبية حاجات المستهلك)، حيث تقوم المؤسسة

بإرسال إستمارة الرغبات للزبائن من أجل ملأ رغباتهم وأذواقهم،وهذه الإستمارة موضحة في الملحق رقم 7

-اصدار مجلة سنوية خاصة بالمؤسسة ،يتم توزيعها على جميع زبائن المؤسسة ،والتي تتضمن كل مايتعلق

بالمنتوجات ،سواء كان المنتوج عبارة عن كسكس بكل انواعه،دقيق بكل انواعه ،سميد

وفي حالة اي تغيير يطرأ يتم اعلامهم مباشرة .

عقد اتفاقية مع الزبائن تتضمن كل شروط البيع والشراء ،من نوعية ،كمية.

بحيث يكون الانتاج مع الزبائن الدائمين ،انتاج سنوي،والدفع بالنسبة للزبائن الدائمين يكون إختياري .

إرسال إستمارات مع المنتوج تبين طريقة التحضير،شروط الحفظ ،والشروط المتبعة من أجل تحقيق نتيجة فعالة،وهذا

مايوضحه الملحق رقم 8

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مابعد البيع وهي نقل المنتوج مجانا إلى الزبائن ،كما تحرص على إصالتها في الوقت

المناسب ،المقدر ب 12 ساعة الغرب، 48ساعة الشرق و 24ساعة الوسط،و72ساعة الجنوب.

4-تحقيق رضا الزبائن :

-تخطيط الاهداف على حسب احتياجات الزبائن .

-مراقبة جودة المنتوج :تراقب الجودة على حسب التعاقد مع الزبون كل دقيقتين.

-اجراء تحريات حول رضا الزبون وذلك عن طريق :

الاستمارة:

تقوم المؤسسة باعداد استمارة خاصة بالزبون ،وتقوم بتوزيعها على جميع الزبائن ،بعد استرجاعها والحصول على

الاجابات ،تقوم بعقد اجتماعات بحيث ترى النقائص ،ويتم تبادل الاراء ومن ثمة التصحيحات ،وهذه الاستمارة

موضحة في الملحق رقم 9

ممثلي الشركة :

تقوم الشركة بتعيين ممثلين عنها نبحث يقومون بالذهاب شخصيا الى الزبائن واجراء مقابلة معهم بحيث يتم مناقشتهم حول كل مايتعلق بالمنتوج

بعد جمع الاراء ،يقومون بعقد اجتماعات من اجل تصحيح الازخطاء

في حالة عدم توافق المنتج مع الشروط المتضمنة في العقد ،تقوم المؤسسة بجلب عينة من المنتج وتحليلها في المخبر ،فان تاكد وجود النقص يتم استرجاع السلعة وتعويض الزبون ،فالمؤسسة تقوم بمعالجة الشكاوي في أسرع وقت ممكن بعد التأكد من صحة الشكوى ،وإن معظم الشكاوي المقدمة للمؤسسة متعلقة ب: التاريخ،التغليف أو الغلاف،طريقة التحضير ،وغيرها ،إلا أنها لاتمس الجودة إلا حالة واحد في عام 2012 كانت نتيجة لخطأ في الإنتاج،حيث يقوم الزبون بملاً إستمارة الشكاوي والموضحة في الملحق رقم 10 والجدول الموالي يوضح عدد الشكاوي لسنة 2014 ونسبة ومدة معالجتها.

الجدول رقم(5-24):عدد شكاوي الزبائن لسنة 2014

الشهر	عدد الشكاوي	نسبة المعالجة
جانفي	8	100
فيفري	1	100
مارس	4	100
أفريل	4	98
ماي	3	100
جوان	2	100
جويلية	1	100
أوت	2	100
سبتمبر	3	100
أكتوبر	1	100
نوفمبر	6	96
ديسمبر	1	100

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة(ملحق رقم 11)

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة قادرة على معالجة الشكاوي ،وفي وقت قصير جدا .

دفتر المعلومات :

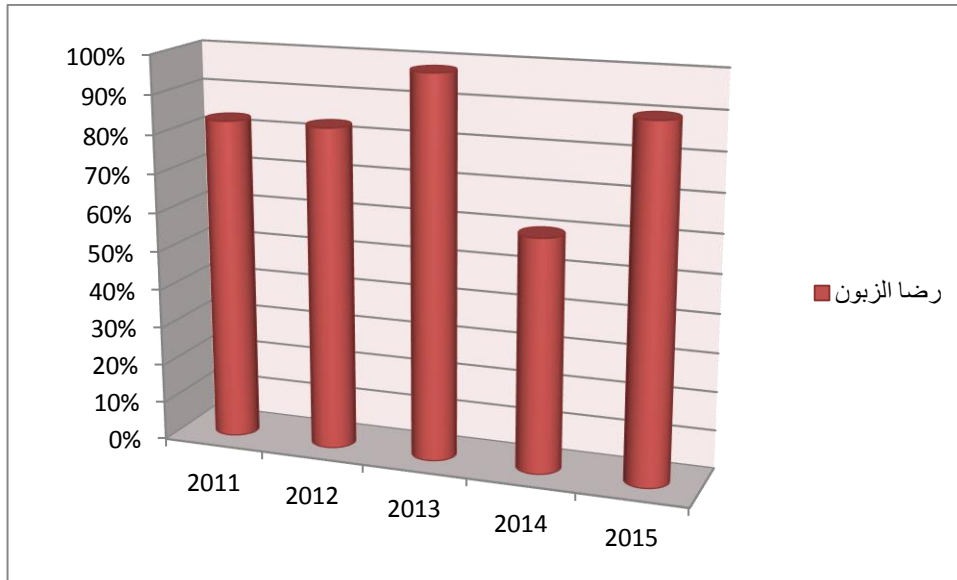
تضع المؤسسة في مصلحة الاستقبال دفتر خاص بالزبائن من اجل الادلاء بآرائهم .

الجدول رقم(5-25):رضا الزبون

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة رضا الزبون	83	83	98	60	90

المصدر:مديرية الجودة

الشكل رقم(5-23):رضا الزبون



المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول 245

من الجدول نلاحظ أن نسبة رضا الزبون متغيرة من سنة إلى أخرى ،حيث بلغت في سنة 2011 حوالي 83 و بقيت ثابتة في سنة 2013،وارتفعت في سنة 2013 إلى 98 وانخفضت في سنة 2014 إلى 60، ثم إرتفعت في 2015 حيث قدرت ب 90 حيث يعود سبب الإنخفاض في سنة 2014 إلى كثرة الشكاوي والت كانت متعلقة بالغللاف حيث كان سهل التمزق ،هنا قامت المؤسسة بدراسة إستراتيجية حول نوعية الغلاف ومقارنتها بالمنافسين ،وتوصلت إلى تصميم غلاف يلائم المنتج ،حيث نتج عنه إرتفاع في نسبة رضا الزبون خلال سنة 2015.

-جذب زبائن جدد:

يتم ذلك من خلال الحملات الإشهارية عبر مختلف وسائل الإعلام والإتصال، وكذلك عن طريق المشاركة في مختلف المعارض والتظاهرات مثل:

JAZAGRO ، تظاهرة "أنا جزائري أستهلك جزائري"

المبحث الثالث: الابداع والوضعية التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: الابداع في المؤسسة

سوف نتطرق الى المقومات الاساسية العملية الابداعية واساليب تنميتها في المؤسسة محل الدراسة، مع ابراز اهم العوائق التي تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار التحسيني وكذا اهتمامات المؤسسة بمجال الابداع

الفرع الأول: مقومات العملية الابداعية واساليب تنميتها

للابداع مجموعة من المقومات الواجب توفيرها من طرف المؤسسة، والعمل على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق، الذي يساهم في ايجاد حلول سريعة وابداعية للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة (سواء تعلق الامر بالبيئة الداخلية او الخارجية)، كما يجب على المؤسسة العمل على تنميته وتطويره .

1-أساليب استخراج الافكار :

هناك عدة اساليب تلجا اليها مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" من اجل استخراج الافكار الابداعية، والتي تتمثل في :

- العصف الذهني :

في غالب الاحيان تلجا المؤسسة الى عقد اجتماعات لتبادل الافكار، اذ يتم على مستوى هذه الاجتماعات تقديم ملف دراسي يتضمن الافكار المراد تجسيدها، واسباب اختيار هذه الافكار عن غيرها، كما يتم التعرض الى الايجابيات والسلبيات التي من الممكن حدوثها اذا ما طبقت الفكرة، بعدها يتم عرض هذا الملف على مجلس الادارة لاختار القرار بشأن تطبيق الفكرة .

- القائمة المعدة مسبقا:

تتلخص هذه الطريقة في طرح الفرد على نفسه العديد من الاسئلة حول المنتج الذي ترغب المؤسسة بتحسينه، وهذا ما حدث في تغيير المنتج (الكسكس العادي الى الكسكس الممتاز) وكذلك تغيير الغلاف الخارجي لجميع المنتجات.

– لجنة القيادة :

يشبه حلقات الجودة ،وهذه اللجنة لديها مهام ،وأهداف ،وظائف موكلة إليها

مهام هذه اللجنة :

تتكفل هذه اللجنة ب:

- دراسة وتحليل المشاكل المختلفة التي قد تواجه المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها.
- تطوير الاتصال الداخلي وخلق نوعا من الانسجام والتنسيق بين مختلف الوظائف.
- اعداد الملفات الخاصة بالموضوعات المراد دراستها او مناقشتها الذي تقدم الى العضو الذي يترأس اللجنة .
- تنمية وتطوير روح الابداع والابتكار في المؤسسة .

الهدف من انشاء هذه اللجنة :

تهدف هذه اللجنة الى :

- تحسين تسيير المؤسسة
- تسهيل اتخاذ القرارات الادارية
- تنظيم الايراد المتوقع من الوسائل
- معالجة المشاكل.

مكونات اللجنة:

تتكون اللجنة من :

- المدير العام.
- رؤساء الأقسام.

وظائفها:

- يجتمع اعضاء اللجنة كل 3شهور اي اربع مرات في العام لمناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة
- اللجنة مبنية على اساس الاستماع لاراء الاخرين دون التعرض لعمليات النقد (افساح المجال لطرح الافكار بكل حرية).

-يتم اتخاذ القرار من خلال اجماع اعضاء اللجنة على الحلول المطروحة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

الفرع الثاني: مصادر الافكار الابداعية

ان مؤسسة الظهرة تحصل على الافكار الابداعية من خلال مجموعة من المصادر تتمثل في :

1- طلبات السوق:

ان طلبات السوق الغذائي في هذه الاونة الاخيرة في تطور متمر، وهذا راجع للتطور التكنولوجي الذي ساهم في اغراق الاسواق بمنتجات متنوعة وذات جودة عالية، وبالتالي المؤسسة محل الدراسة "الظهرة" تعمل جاهدة من اجل تحسين منتجاتها وتطوير اساليب عملها، حتى تتمكن من تلبية رغبات زبائنها.

2- المستهلك:

من خلال مراقبة الاسواق وبذلك تتمكن من تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم، او من خلال الشكاوي التي تتاتيهم من طرف الزبائن، او من خلال اقتراحاتهم ورائهم.

3- العمال:

بالاخص الذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبائن.

4- المنافسون:

ويتم ذلك من خلال مراقبة وتتبع المنتجات التي يقدمها المنافسون، والاساليب المستخدمة لتسويق منتجاتهم، بحيث تقوم باحضار المنتجات وتحليلها في المخبر ثم مقارنتها مع منتجها من حيث المكونات، الغلاف الجودة والنوعية.

5- الموردون:

ويتم ذلك من خلال تقديم محسنات جديدة، وذات نوعية جيدة

6- مركز البحوث:

من خلال البحوث التي تتم على مستوى المؤسسة. حيث تحصلت على شهادة الجودة 14000 الخاصة بالمخبر

الفرع الثالث: أساليب تدعيم العملية الابداعية

تستعمل المؤسسة محل الدراسة مجموعة من المقومات الادارية من اجل دفع عجلة الابداع نذكر منها:

1- المكافآت:

ان المكافآت ضرورية بالنسبة لجميع العمال دون استثناء، حيث لديها أهمية في جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعمالين المؤهلين والمبدعين. ونميز بين نوعين من المكافآت تتمثل في⁴: المكافآت المباشرة، والمنافع الثانوية، فهذه الأخيرة تتمثل

⁴مقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية للمؤسسة.

في تزويد العمال بوسائل الحماية المرتبطة بمشاكل الصحة والسلامة المهنية والحوادث واصابات العمل ،بالاضافة الى الخدمات الاجتماعية مثل:السكن الوظيفي،العمر،مبالغ مالية في مناسبات معينة.أما المكافآت المباشرة فتتمثل في نظام التعويضات بالمؤسسة محل الدراسة ،والتي تدفع بشكل رواتب أوأجور،حيث تهدف المؤسسة من خلال نظام المكافآت المباشرة الى تشجيع ودفع العاملين الى المزيد من التحسين المستمر لأدائهم،والحفاظ على الكفاءات بالمؤسسة.

2-التكوين:

ترتبط زيادة القدرات التنافسية في المؤسسة بمدى الاهتمام عمليات التكوين في المؤسسة ،فمن الضروري اختيار البرامج التكوينية ،فمن الضروري اذا اختيار تلك البرامج بعناية سواء من حيث المضمون ،او من حيث طبيعة العلاقة مع اهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وطبيعة المشاركين ، كما ان اختيار المكونين ، واماكن التكوين هو الاخر يؤثر على نجاح تلك البرامج التكوينية.وكما تطرقنا سابقا فان مؤسسة الظهرة تهتم بزيادة و رفع كفاءات ومهارات عمالها عن طريق اعتمادها عل التكوين الداخلي والخارجي ،بحيث تحرص على اختيار البرامج التكوينية المناسبة مع اهداف وامكانيات المؤسسة ، كما تحرص على اختيار المكونين ومراكز التكوين المناسبة.

3-الإتصال:

يسعى بعض الاداريين في المؤسسة الى ترك الحرية للعمال للدلاء بأرائهم ،ومقترحاتهم واعطائهم المعلومات التي يريدونها لاتمام اعمالهم ، حيث قامت المؤسسة بادخال شبكة الانترنت لتسهيل تدفق المعلومات والافكار بين الاقسام المختلفة ،وتوفير وسائل الإتصال الحديثة ، كما أن الإتصال المباشر مع الزبائن يساهم في توليد الأفكار.

4-فرق العمل:

يؤثر تكوين فرق العمل على الابداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على اعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل.حيث تعتمد المؤسسة في نشاطها على فرق العمل في مختلف المستويات،ك لجنة القيادة ، فرق المراقبة،والعمل بفرق متناوبة على مدار ستة أيام ويومين إستراحة ، وهي مكونة من ثلاثة فرق عمل فهي مقسمة على حسب الجدول

الجدول رقم (5-26): مثال عن فرق العمل

اليوم السادس	اليوم الخامس	اليوم الرابع	اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول	الأيام / الفرق
من 10 ليلا إلى 6 صباح	من 10 ليلا إلى 6 صباح	من 14 زوالا إلى 10 ليلا	من 14 زوالا إلى 10 ليلا	من 6 صباحا إلى 14 زوالا	من 6 صباحا إلى 14 زوالا	الفريق 1
من 6 صباحا إلى 14 زوالا	من 6 صباح إلى 14 زوالا	من 10 ليلا إلى 6 صباح	من 10 ليلا إلى 6 صباح	من 14 زوالا إلى 10 ليلا	من 14 زوالا إلى 10 ليلا	الفريق 2
من 14 زوالا إلى 10 ليلا	من 14 زوالا إلى 10 ليلا	من 6 صباح إلى 14 زوالا	من 6 صباح إلى 14 زوالا	من 10 ليلا إلى 6 صباح	من 10 ليلا إلى 6 صباح	الفريق 3

المصدر: مصلحة الجودة

5- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مرن بحيث يسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والادوار .

6- التخصص الوظيفي:

إن المؤسسة مهتمة بالابداع وذلك من خلال تخصيص قسم خاص بالبحث والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي.

7- أهمية لرأس المال الفكري في تحفيز الإبداع:

يساهم رأس المال الفكري في تنمية العملية الابداعية في المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال إهتمام المؤسسة برأسها الفكري من أجل تحقيق الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، وذلك من خلال إستقطاب الكفاءات، وتكوينها، وشراء أحسن البرمجيات وتطبيقها في المؤسسة والإهتمام بزبائنها.

المطلب الثاني: اهتمامات المؤسسة بالابداع.

الفرع الأول: التكنولوجيا المستوردة ودورها في الابداع

سعت المؤسسة منذ نشأتها الى اكتساب تكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية، وذلك من أجل أنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالية.

من أهم الموردین الذين تتعامل معهم في الحصول على التكنولوجيا هم الألمانين والایطالیين، والاتراك، ويتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في :

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والالات الحديثة والمتطورة
 - الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بالتكنولوجيا، المنتوج، وأساليب الإنتاج.
 - تدريب اليد العاملة التي تقوم بتسيير الآلات، تحت إشراف الإيطاليين، الألمان، والأترك (موردي التكنولوجيا).
- 1-الهدف من وراء استراد التكنولوجيا:**

تهدف مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة من وراء إستراد التكنولوجيا إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسة، ومنه تضمن البقاء والإستمرارية في السوق، وذلك من خلال:

- زيادة الانتاج وتحسينه كما ونوعا.
- تشجيع وتحفيز الكفاءات البشرية على الإبداع.
- خلق مناخ مناسب وملائم للإبداع
- سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن .
- ضمان رضا الزبائن.

2-تقييم الإرث التكنولوجي للمؤسسة:

مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"تمتلك تكنولوجيا يمكن تقسيمها إلى:

-التقنيات:

تتوفر لدى المؤسسة العديد من المعدات، والألت، والتجهيزات تم اقتناءها منذ تأسيسها 2002، وهذا مايدفعها الى القيام بالصيانة المستمرة لهذه التجهيزات، ومعظمها حديثة ومتطورة، ولكن خلال السنوات الأخيرة قامت بشراء آلات جد متطورة من أجل انتاج منتجات ذات نوعية جيدة، أما في بداية سنة 2015 قامت المؤسسة بشراء الات جد متطورة مبرمجة بحيث تسيير آليا والتحكم فيها يكون بالحواسيب

-المعارف والخبرات:

تتوفر لدى المؤسسة معارف إدارية معتبرة، كما أن تسعى دائما إلى جذب وإستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، كما تعمل على تدريب عمالها سواء على كيفية تشغيل الآلات الجديدة عند شرائها، أو تحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها، والمحافظة عليهم، إلا أن ذلك غي كاف أمام التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة، ومشكلة هروب الكفاءات التي تعاني منها المؤسسة منذ سنين.

-القدرة على الادارة:

قدرة الإدارة على الإدارة جيدة، وهذا راجع لوجود مسيرين أكفاء متخصصين وذوي كفاءات عالية في التسيير، إلا أن إدارة الموارد البشرية تشهد أزمة في التسيير فهناك تغييرات مستمرة في المناصب خاصة مدير الموارد البشرية، وهذا ما يؤثر على المؤسسة.

3-أنواع التكنولوجيا :

يمكن تصنيف التكنولوجيا المتواجدة في مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" إلى:

-تكنولوجيا المنتج :

تميز بالحدثة والتطور حيث ان الالات القديمة في المؤسسة تعود الى 2002، مستوردة من فرنسا وسويسرا وهي تحمل buhler، والأخرى تم اقتناءها وشراءها في السنوات الأخيرة، وهذه الأخيرة جد متطورة مستوردة ، علامة

-تكنولوجيا الاعلام الالي :

أقسام وإدارات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، مزودة بالانترنت، وهذا مايساعد على الاطلاع على المستجدات والتطورات الحاصلة في قطاع الصناعة الغذائية من جهة، وتعميق الاتصال بالزبائن والموردين وترويج منتجاتها.

-أساليب تتبع التكنولوجيا:

لا توجد مصلحة مستقلة مخصصة للقيام باليقظة التكنولوجية وإنما يتم ذلك من خلال: المجالات التي تحصل عليها المؤسسة.

الانترنت، والتي تسمح للمؤسسة بمتابعة التكنولوجيا

حضور مؤتمرات ومعارض

الاستقبال الشخصي لمورد ي التكنولوجيا

الفرع الثاني:العوائق التي تواجه نشاط الابداع في مؤسسة الظهرة

توجد العديد من العوائق التي تؤدي الى إضعاف الإبداع في المؤسسة نذكر منها:

نقص الكفاءات،وذلك راجع إلى هروبها.

نقص الميزانية المقدرة للبحث والتطوير، والتي تقدر بـ 0.8 من رقم الأعمال.

الفرع الثالث: إصلاحات واهتمامات المؤسسة في مجال الابداع

1-الإصلاحات:

تعمل المؤسسة جاهدة من أجل الوصول إل التحسين المستمر لمنتجاتها،وفي هذا الصدد قامت المؤسسة باتباع مجموعة من الاجراءات، والتي من شأنها إعطاء حافز ودافع أكبر للنشاط الإبداعي للمؤسسة، وذلك من خلال:

-إصلاحات خاصة بالموارد البشرية:

وذلك من خلال :

الاهتمام المستمر بجانب التكوين، لكونه أصبح ضرورة حتمية في ظل التطورات والتغيرات المعاصرة.

تعزيز وتقوية الاتصال بين الادارة والعمال، مما يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع الابداع.

الاهتمام بتوفير ظروف عمل ملائمة للعمال.

-التنسيق المؤسسات وقطاع البحث العلمي من أجل تحقيق الابداع:

أن من أهم معوقات التي تواجه التنمية هي عدم التوافق بين البحث العلمي والعمل في المؤسسات، ومايميز علاقة

مؤسسة المطاحن الكبرى مع قطاع البحث العلمي أنها تسعى الى تحقيق تناسق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات

المؤسسة وذلك بتوقيع اتفاقية تعاون مع جامعة مستغانم في مجال البحث العلمي.

-القيام بالدراسات التسويقية:

تقوم المؤسسة بمجموعة من الدراسات من أجل متابعة حاجات ورغبات المستهلكين، وكذلك من أجل مقارنة

منتجاتها مع منتجات المنافسين، وكل هذا من أجل تطوير منتجاتها.

2-إهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع:

ان اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمجال الابداع في تزايد مستمر خصوصا في ظل التطورات السريعة

التي يشهدها العالم جعلها تسعى جاهدة من أجل:

التكوين المستمر للمهارات وتنمية القدرات من أجل ضمان ترقية البحث والتطوير.

تطوير منتجات جديدة تحسين طرق التصنيع الحالية.

تحسين طرق التسيير وذلك بادخال نظم تسييرية جديدة.

ادخال تكنولوجيا جديدة .

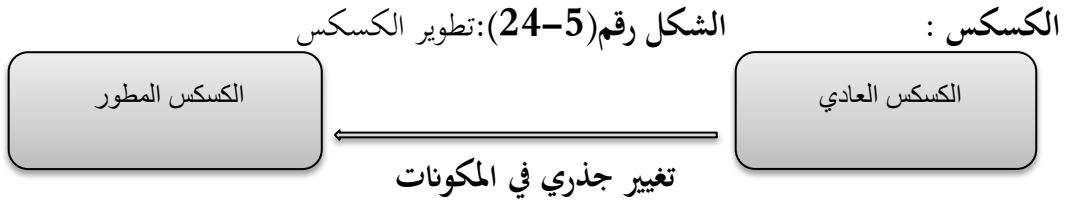
تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية، واختراق أسواق دولية جديدة.

-الابداعات المحققة في المؤسسة:

من أهم الابداعات المحققة في المؤسسة هي

ابداع خاص بالمنتوج:

قامت المؤسسة بتطوير جميع منتجاتها وذلك من جانب تغيير الغلاف من البلاستيك الى ،أما التغييرات الأخرى تمثلت في :



المصدر : من إعداد الباحثة

حيث قامت المؤسسة بمجموعة من الدراسات ومقارنة منتوجها بمنتجات المنافسين ،وقامت بتغيير جذري

في مكونات الكسكس ليصبح ذو جودة عالية سنة 2013.

الفريئة :خلق أنواع جديدة من الفريئة وذات جودة عالية .

-تغيير الغلاف والالوان لجذب الزبائن.

-طرح منتجات بأحجام مختلفة :500غ،1كغ.

مراحل تطوير المنتج:

لطرحت منتج جديد تتبع مؤسسة الظهرة المراحل التالية:

-مرحلة توليد الأفكار:

وتأتي من مصادر مختلفة بعضها خارجية وأخرى داخلية ،تطرقنا إليها سابقا.

-غربلة الأفكار :

تتم عملية اختيار الافكار المناسبة واستبعاد الافكار غير العملية

-تحليل الأفكار:

للتأكد من إنسجامها مع امكانيات المؤسسة المادية والبشرية

-القيام بالتجارب في المخبر:

يقوم المخبر بتحليل مكونات المنتج، ومقارنتها مع المنتجات الموجودة في السوق، تكوين لجنة لتذوق المنتج مكونة من عناصر داخلية، وبعض زبائن المؤسسة، كما يتم عرض المنتج على المسؤولين على الجودة مرفوقة بتقرير عن التحليل، كما قامت المؤسسة ببناء مخبزة من أجل تجريب المنتجات قبل الطرح في السوق .

الاختبار الصناعي :

يتم صنع كمية محدد من المنتج وطرحه في السوق، من خلال المعلومات يتم التعرف على مدى إقبال المستهلكين على المنتج الجديد

ادخال المنتج الى السوق:

يتم ادخال المنتج بشكل واسع ويجري تسويقه تجاريا الى نقاط التوزيع المعتمدة. مرحلة متابعة المنتج في السوق: للتأكد من تلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأهداف المرجوة. إبداع خاص بالتسيير :

- وقامت بتدريب وذلك بالانتقال من الأسلوب التقليدي في التسيير إلى أسلوب حديث، وذلك بشراء العمال المسؤولين على الاعلام الالي في المؤسسة على كيفية العمل به وذلك باحضار وفد هندي من أجل التدريب، وبعد اتقان العمال المدربين العمل بالنظام، قاموا بتدريب بقية العمال على العمل به، وحاليا هي تعمل بالنظام مما سهل عليها عملية التسيير .

المطلب الثالث: تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة الظهرة

سنقوم بتحليل بيئة المؤسسة وأهم منافسيها، الحصة السوقية، مناطق التوزيع، تطور رقم الأعمال، ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة

الفرع الأول: محيط المؤسسة

تتواجد المطاحن الكبرى للظهرة في بيئة تعرف بعصر المعلوماتية، و التغيرات التكنولوجية التي تجررها على دراسة المحيط، للحصول على المعلومة الصحيحة، التي تهدف إلى وضع المخطط الأنسب للمؤسسة و الهدف منه :

- اتخاذ القرارات السليمة، التوجيه الأمثل للموارد. وتمثل هذه المتغيرات والعوامل في

1- المحيط الاقتصادي :

يتميز بالديناميكية ، لذا وجب معرفة التطورات في أسواق رأس المال ، وسوق العمل لأن المطاحن دائما في حاجة إلى العمال المتخصصين و المؤهلين ، ودراسة العرض والطلب في السوق .

2- المحيط التكنولوجي:

يرتبط بالعامل الآلي و البرمجة ، و التطور المعرفي ، ما يفرض رقابة دائم الأداء في المؤسسة والتنبؤ بالمستقبل.

الفرع الثاني: تحليل المنافسة

1- تقوم المؤسسة بتبني نظام معلوماتي، ليوفر لها المعلومة السريعة و الدقيقة لتحليل المنافسة من خلال

التشخيصات الموضحة

الجدول رقم (5-27) : نقاط القوة و نقاط الضعف للمطاحن الكبرى للظهرة .

نقاط الضعف	نقاط القوة	المتغيرات
	*	تنوع وجودة الانتاج
	*	حركة المبيعات
*		البحوث والتطوير
	*	هيكل الزبائن
*	*	الكفاءات
	*	التكنولوجيا
	*	نظام SAP

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لديها نقاط قوة ونقاط ضعف فنقاط القوة تتمثل في :تنوع وجودة

المنتجات، حركة المبيعات، الزبائن، الكفاءات ،التكنولوجيا ،وإعتمادها على نظام SAP. أما نقاط الضعف فتتمثل في البحث والتطوير والذي يحظى بنوع من الإهتمام ،وكذلك الكفاءات.

إن الكفاءات تمثل نقطة قوة للمؤسسة وذلك من خلال إستقطاب المؤسسة محل الدراسة إلى الموارد

البشرية ذات الكفاءة العالية ،سواء من داخل الوطن أو خارجه،والإهتمام بتكوينهم وتنمية مهاراتهم ،وفي نفس الوقت تعتبر الكفاءات كنقطة ضعف لأن الشركة تعاني من مشكل هروب كفاءاتها.

إن المؤسسة تواجه تهديدات ومخاطر في محيطها الخارجي مقبل فرص متاحة أمامها ويمكن تلخيصها في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-28): الفرص و التهديدات للمطاحن الكبرى للظهرة .

التهديدات	الفرص
وجود المنافسة الحادة لمنتج السميد	امتلاك المؤسسة العلامة القوية
ضيق تشكيلة منتج الشيبس	سيطرة المؤسسة على سوق الفرينة والكسكس
زيادة أسعار المادة الأولية (القمح, الذرة)	تولي المؤسسة الاستيراد بنفسها
تعامل المؤسسة مع قلة من الزبائن	السيطرة على السوق في الغرب الجزائري
ظهور منتجات جديدة	اعتماد المجمع لمقياس الجودة ISO-9001

المصدر: من اعداد الباحثة.

2-معرفة السوق:

تقوم مؤسسة مطاحن الظهرة بجمع المعلومات الكمية والنوعية و بصفة مستمرة لأن السوق في تغير دائم ، و ذلك للوصول إلى المنتج الأفضل للحصول على الحصة السوقية الأكبر ، و المنافسة الحقيقية تأتي بالتأقلم المؤسسات مع التطور التكنولوجي مما أكسبها منافسين في نشاط عملها ،ويمكن تلخيص أهم منافسيها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-29): أهم المنافسين للمطاحن الكبرى للظهرة .

المنتج	المنافسين	الولاية
الكسكس	عمر بن عمر	قلمة
	سيم	البليدة
	ماما	البليدة
المدقيق(الفرينة)	سيم	البليدة
	سيدي بن دهبية	مستغانم
	مولا	البليدة
	الشور خالد	مستغانم

البلدية	سيم	السميد
مستغانم	سيدي بن ذهبية	
البلدية	مولا	
مستغانم	الشور خالد	

المصدر: من إعداد الباحثة.

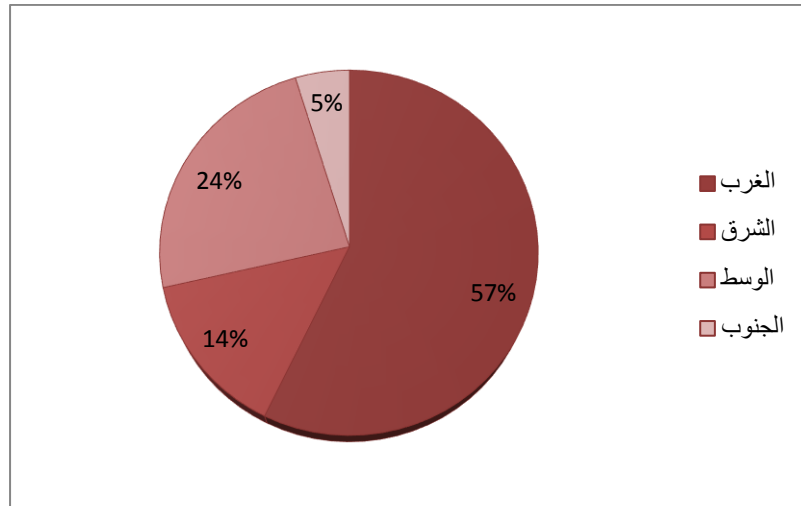
والجدول الموالي يوضح توزيع نسبة المبيعات على المستوى الوطني

الجدول رقم (5-30): نسبة المبيعات للمؤسسة

المناطق	الشرق	الوسط	الغرب	الجنوب
النسبة	60%	20%	15%	5%

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم (5-25): نسبة مبيعات المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الجدول 5-29

نلاحظ ان منطقة الشرق تحتل الصدارة في نسبة المبيعات والمقدرة ب 60 بالمئة ،ثم تليها الوسط والمقدرة

ب25 بالمئة ثم الشرق بنسبة 15 بالمئة ثم منطقة الجنوب بنسبة 5 بالمئة.

وفيمايلي الكمية المباعة ورقم الأعمال حسب كل منتج خلال سنتي 2013 و2014.

الجدول رقم(5-31): تطور رقم الاعمال والكميات المباعة للمؤسسة

المنتوج	الكمية المباعة القنطار خلال 2013	الكمية المباعة القنطار خلال 2014	رقم الأعمال دج لسنة 2013	رقم الأعمال دج لسنة 2014
الدقيق بكل أنواعه	516584	569636	11229591800	1388486500
محسنات سفينة 10 كغ	3100	3200	7750000	8000000
الخمارة (125 غ 500 غ)	9000	11100	239000000	292200000
الكسكس المطور 1 كغ	96000	115000	823200000	984000000
الكسكس المطور 500 غ	00	18000	00	156000000
المجموع	624684	716936	12299541800	2828686500

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم 12.

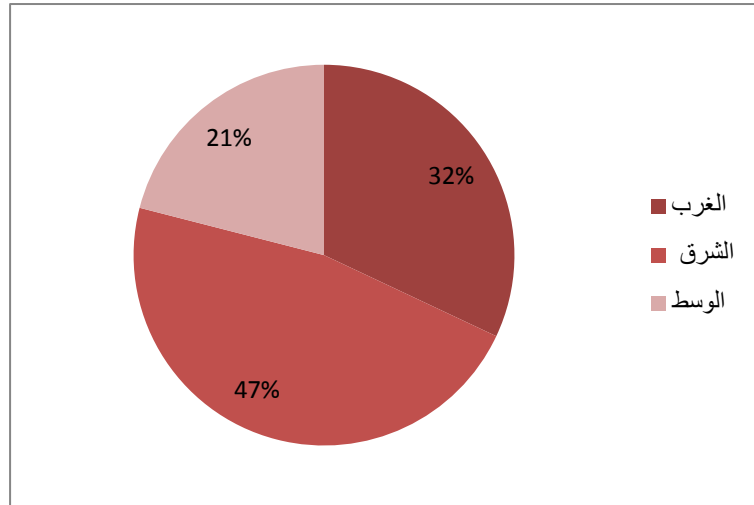
من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال وكمية المبيعات الخاصة بكل منتج متغيرة حيث إرتفعت في سنة 2014 مقارنة عن 2013 وذلك يعود لعرش تشكيلة مطورة من المنتجات.

الجدول رقم(5-32): موزعي المؤسسة

المنطقة	العدد	النسبة
الغرب	15	%32
الشرق	22	%47
الوسط	10	%21
المجموع	47	%100

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم(5-26):موزعي المؤسسة حسب المنطقة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الجدول 5-30

نلاحظ أن الموزعين المعتمدين من طرف المؤسسة موجودين في الشرق حيث يقدر عددهم ب 22 موزع بنسبة 47 بالمئة ،ثم يليها الغرب بعدد 15 موزع بنسبة تقدر ب32 بالمئة ،ثم منطقة الوسط التي تقدر ب 12 موزع معتمد بنسبة 21 بالمئة.

3-الحصة السوقية:

تمثل الحصة السوقية للمؤسسة للمنتوجات التي تباعها في الجدول الموالي

الشكل رقم(5-33):الحصة السوقية للمؤسسة خلال سنة2015

نوع المنتج	الكسكس	الدقيق	السميد	الخمارة
الحصة السوقية	15%	20%	10%	3%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المدير التجاري

من الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة تختلف من منتج إلى آخر ف الدقيق هو في المرتبة الأولى بنسبة

20 بالمئة تليها الكسكس ب15 بالمئة و السميد ب15 بالمئة ،وأخيرا الخمارة ب 3 بالمئة

إختراق الأسواق الدولية:مؤخرا قامت مؤسسة الظهرة بإقتحام الأسواق الدولية وذلك بتصدير الكسكس العادي

والمطور والجدول الموالي يوضح أهم الدول التي تصدر لها المؤسسة

الجدول رقم (5-34): أهم الدول التي تصدر لها المؤسسة

نوع المنتج	الدول التي تصدر لها المؤسسة
الكسكس المطور	فرنسا، دول الخليج العربي، الولايات المتحدة الأمريكية
الكسكس العادي	جنوب إفريقيا، البنين، بوركينا فاسو

المصدر: المصلحة التجارية.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تصدر منتوجها إلى مجموعة من الدول فمثلا فرنسا يوجد فرع تابع

للمؤسسة يقوم بتوزيع المنتج، MTI.

4- ميزة التنافسية للمؤسسة:

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المنتج ، وذلك يعقد إلى مايلي:

- الإنتاج وفق معايير الايزو 2000/9001 .

- جودة المنتج على حسب رغبات الزبائن:

وذلك بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية. تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنها منتوجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي والمظهر البيولوجي، المميزات الغذائية وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال. من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق والسמיד، تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي نعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية تحترم البيئة. مسعى الإلتقان هذا يفسر الافتتان الذي تتلقاه منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة والاستحسان الكبير لدى المحترفين و الجمهور العريض.

السعر التنافسي :

تتبع المؤسسة عند تسعير سلعتها طريقة التكاليف منذ دخول المواد الأولية (تكلفة الشراء) ثم عملية الإنتاج (تكلفة الإنتاج) وتضيف نسبة معينة كمصاريف مختلفة وبهذا تكون قد حسبت سعر التكلفة، ثم نضيف هامش الربح المرغوب فيه مع إضافة الرسوم لكونها تكلفة بالنسبة للمؤسسة، وعنده تكون قد استخرجت سعر بيع السلعة. حيث أن مسؤولية تحرير السعر في المؤسسة تعود إلى مجلس الإدارة فهذا الأخير عن طريق أجهزته وتقنياته يقوم بالموافقة أو عدم الموافقة على السعر الذي تقوم بتحديدته مديرية التجارة، التي تكون على علم بكل العمليات

الإنتاجية منذ دخول المواد الأولية حتى السلعة النهائية، وهذا بالاستعانة بآراء وتوجيهات المديرات والمصانع الأخرى وخاصة مديرية المالية والمحاسبة التي تزودها بمعطيات والبيانات اللازمة في هذا المجال مثلا سعر التكلفة، كما يقوم أيضا مجلس الإدارة بأخذ بعين الاعتبار منافسي المؤسسة والذين يتمثلون في جميع المؤسسات المنتجة لنفس المنتجات، وذلك عند وضعه العسر المناسب لبيع السلعة.

-المادة الأولية ذات جودة عالية:

الحبوب:

تنتمي الحبوب إلى عائلة النجيليات، وتتكون من القمح، الأرز، الذرة، الشعير، الشوفان، الشيلم، الدخن، زرعت الحبوب منذ آلاف السنين من أجل مكوناتها الغذائية.

زرعت الحبوب منذ آلاف السنين في كل القارات، آسيا الوسطى للقمح، آسيا وإفريقيا لأرز، وأمريكا للذرة.

للقمح اللين والصلب حاليا أهمية تجارية عالمية حتى وإن وجدنا أنواع أخرى محلية تزرع هنا وهناك ملائمة لطبيعة الأرض التي تزرع فيها.

في البلدان المنتجة الكبرى للقمح (الولايات المتحدة، فرنسا، استراليا، كندا، روسيا)، الأنواع التي تزرع بكثرة هي قمح الربيع و قمح الشتاء، يجب أن لا يكون الحرث عميقا، وقبيل شهرين من الزرع كي تكون الغلة وفيرة أجود الأرض التي يزرع فيها القمح هي الأرض التي قد زرع فيها من قبل البطاطس أو البنجر.

الغلاف:

تقوم بشراء نوعية جيدة من المواد الأولية لتصميم الغلاف بكل أنواعه، حيث يتمثل موردو المؤسسة في:

LOIC، فهي تزودها بنسبة معينة من القمح، والباقي تستورده من الخارج .

حيث تتمثل الدول التي تقوم بإستيراد القمح ذو النوعية الجيدة في: كندا، الولايات المتحدة الأمريكية،

-الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية

-لإبداع في المنتج وطرق حل المشاكل.

-الدراسة الجيدة والدائمة للسوق:

حيث تقوم المؤسسة بجلب منتجات المنافسين وتضعها في أكياس بيضاء، وتقوم بتحليلها ومقارنتها مع منتجهم، وتقوم بترتيبها، على حسب الجودة وكذلك تلاحظ الفرق بينها وبين المنتجات المنافسة من حيث المكونات والجودة، وفي دراسة أجرتها المؤسسة سنة 2013، 2014، 2015 فالترتيب بالنسبة للكسكس

الجدول رقم (5-35): ترتيب المؤسسة مقارنة بالمنافسين

السنة	الترتيب
2013	عمر بن عمر، سيم، ماما، سفينة
2014	عمر بن عمر، سفينة، الحارة، سيم، ماما
2015	سفينة، عمر بن عمر، الحارة، سيم

المصدر: مصلحة الجودة

من الجدول نلاحظ أن كسكس سفينة خلال 2013 كان يحتل المرتبة الرابعة مقارنة مع المنافسين، وفي عان 2014 إنتقل إلى المرتبة الثانية، ويعود السبب إلى تطوير المنتج من كسكس عادي إلى مطور، وفي 2015 إنتقل إلى المرتبة الأولى، وهذا يعود إلى تطوير الغلاف.

خلاصة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم، وذلك بتحليل واقع رأس المال الفكري، والإبداع في المؤسسة ودى إهتمام المؤسسة بتطوير رأس مالها الفكري من أجل تدعيم العملية الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية

حيث قمنا بتشخيص رأس المال الفكري من خلال مكوناته الثلاثة والمتمثلة في: رأس المال البشري، لرأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، قمنا بتحليل رأس المال البشري من خلال تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية، من توظيف، وتكوين، وتقييم الأداء، المسار المهني، وتحديد الأجور، أما بالنسبة لتحليل رأس المال الهيكلي فكان من خلال التطرق إلى نظام المعلومات، الاتصال، ومراحل التصنيع، أما بالنسبة لرأس المال الزبوني فدرسناه من خلال تحديد العلاقة المتواجدة بين مؤسسة الظهرة والعملاء من أصحاب المصالح، وقمنا بالتركيز على الزبائن.

أما بالنسبة لتشخيص الإبداع فكان بالتطرق إلى مصادر الأفكار، وأساليب تدعيم العملية الإبداعية في المؤسسة، وإهتمامات وإصلاحات المؤسسة من أجل توفير بيئة إبداعية، كما تطرقنا إلى عوائق الإبداع في المؤسسة.

أما بالنسبة للوضع التنافسية فتطرقنا إلى المنافسين، مناطق التوزيع، الحصة السوقية، كمية المبيعات، رقم الأعمال، جودة المنتج، وإختراق الأسواق الدولية.

من خلال ما سبق توصلنا إلى

-وعى المؤسسة بأهمية رأس المال الفكري، والإبداع في تحقيق البقاء والاستمرارية

-الموارد البشرية في المؤسسة تحظى بإهتمام كبير وذلك بالإستثمار فيها من خلال الإستقطاب الجيد للكفاءات وتطويرها عن طريق التكوين والمحافظة عليه من أجل تحقيق ميزة تنافسية، كما أن على نظام معلومات في جميع الوظائف الأساسية، وذلك بإعتمادها على برنامج

-المؤسسة تعتمد على برنامجين من أجل تسيير المؤسسة هما SAGE Sap

- تسعى الى توفير الظروف الملائمة لتدعيم وتطوير الابداع من خلال توفير وسائل الاتصال المناسبة وفرق العمل كل هذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن طريق الجودة وإرضاء الزبون.
- تهتم المؤسسة بإرضاء زبائنها، عن طريق، دراسة الرغبات والسعي إلى تحقيقه، جمع مختلف الآراء المتعلقة بالمنتج من جميع النواحي، خدمات مابعد البيع من نقل السلع والدفع الآجل، كما أن المؤسسة تحرص على معالجة جميع الشكاوي .
- تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطورات الحاصلة وذلك من خلال الدراسة الدائمة للسوق.
- توجد عك عراقيل تواجه الابداع في المؤسسة نتيجة لإختلاف ثقافة الأفراد، وعدم وعيهم بأهمية توليد الأفكار والعمل الجماعي.

الخاتمة العامة

في ظل العولمة و إقتصاد المعرفة يشهد العالم عدة تحولات في كافة المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و العلمية و التكنولوجية ، بحيث أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد ، بالإضافة إلى شدة المنافسة و تغير في رغبات الزبائن و كثرة المعلومات و سرعة تقادم المنتجات الفكرية . في هذا المجال يشكل الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات ، و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد و التطوير في مختلف المستويات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية . و على هذا الاساس يعتبر الإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة و إحتلال مركز الريادة

حيث أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي وإنما في رأس مالها الفكري أيضا، والذي يتمثل بإبداع العاملين، ومهاراتهم، وإتقان المنظمة، وبراءات الاختراع وعلاقتها مع الزبائن هذا من جانب، ومن جانب آخر أن التغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وعليه أصبح من الضروري تبني الإبداع وبشكل مستمر في ممارسة الشركات لأعمالها، وأنشطتها على كافة المستويات. ونتيجة للحاجة الماسة لرفع الأداء والإبداع لا بد من الإهتمام بموجوداتها المادية الملموسة وغير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري.

فالمؤسسات الجزائرية بشتى أنواعها كباقي مؤسسات الدول الأخرى تسعى إلى مواكبة التطورات، خاصة بعد الإنفتاح على الإقتصاد العالمي، ودخول المؤسسات الأجنبية إلى السوق المحلية، وذلك بالتوجه نحو تحقيق الجودة، والميزة التنافسية الدائمة من خلال تبني الإبداع، ورأس المال الفكري.

إن مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" كباقي المؤسسات الجزائرية الصناعية الرائدة في مجال الصناعة الغذائية بحاجة إلى الإرتقاء بمستوى أدائها وخاصة بعد تحصلها على شهادة الإيزو 2008/9001، وتوجهها نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتركيزها على تحقيق رغبات الزبائن، وذلك عن طريق خلق طرق وأفكار جديدة .

وبناء على ماسبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي:

كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي في مؤسسة الظهرة؟

بعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى مايلي:

النتائج:

1- النتائج النظرية:

- إقتصاد المعرفة هو ذلك الإقتصاد الذي يرتكز على: المعرفة، رأس المال الفكري والاستثمار في الموارد البشرية، الإبداع والابتكار، التعليم والتدريب المستمرين، جودة الأداء، رضا الزبائن، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للمنظمات من أجل التوجه نحو إقتصاد المعرفة

- إن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة السريعة التغيير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة لذلك لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور. وهو يعبر بصور خاصة عن الأصول المعرفية (الأصول الغير المادية للمنظمة، ويمثل مجموعة الأفراد ذوي العقول المتميزة.

- يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية تتمثل في:

رأس المال البشري: ويتمثل في المعارف والمهارات

رأس المال الهيكلي: ويتمثل في: الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، الاتصال، والعمليات

رأس المال الزبوني، ويتمثل في العلاقات مع أصحاب المصالح، رضا الزبون.

-يمثل مفهوم الإبداع التنظيمي دلالة عما يقدمه العاملون من أفكار جديدة وتسجيل براءات الاختراع. وهو الأساس لتحقيق التفوق المستمر.

-رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة.

-رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، بإعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية.

-تدعم المنظمات المعاصرة العملية الإبداعية، من خلال الإستثمار في رأس مالها الفكري، عن طريق الإستقطاب الجيد، التطوير والتنمية، والمحافظة عليه.

-يساهم رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة في تنمية وتطوير العملية الإبداعية.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

1-2- إن مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة مدركة لمفهوم رأس المال الفكري وأهميته الكبيرة

2-2-إن المؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" تقوم بالاهتمام برأس المال البشري من خلال إعتداد المنظمة على عاملين ذوي خبرة و مهارة ,وتحرص المنظمة على ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية و الاداء المتميز ,اكتساب العاملين المهارات العملية من خلال:

-التوظيف الجيد بحيث تقوم المؤسسة بجذب وتوظيف الكفاءات.

-التقييم المستمر لمواردها البشرية من أجل دعم نقاط القوة ومعالجة النقص

-التكوين المستمر للكفاءات.

-التكوين الجماعي ،الشامل،والإجباري

-تخصيص ميزانية مناسبة للتكوين.

2-3-إن المؤسسة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" تقوم بالاهتمام برأس المال الهيكلي من خلال:

- إمتلاكها هيكل تنظيمي مرن و يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات و المسؤوليات و المشاركة في اتخاذ القرارات

- إعتماؤها على نظام المعلومات في جميع وظائفها

-أقسام وإدارات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي ،مزودة بالانترنت ،وهذا مايساعد على الاطلاع على المستجدات والتطورات الحاصلة في قطاع الصناعة الغذائية من جهة ،وتعميق الاتصال بالزبائن والموردين وترويج منتجاتها.

-مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"تمتلك تكنولوجيا ،بحيث تتوفر لدى المؤسسة العديد من المعدات ،والألات ،والتجهيزات تم اقتناءها منذ تأسيسها 2002 ،وهذا مايدفعها الى القيام بالصيانة المستمرة لهذه التجهيزات ،ومعظمها حديثة ومتطورة ،ولكن خلال السنوات الأخيرة قامت بشراء آلات جد متطورة من أجل انتاج منتجات ذات نوعية جيدة ،أما في بداية سنة 2015 قامت المؤسسة بشراء الات جد متطورة مبرمجة بحيث تسير آليا والتحكم فيها يكون بالحواسيب.

2-4-إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالاهتمام برأس المال الزبوني من خلال عمل المنظمة و بكل طاقتها من اجل ارضاء زبائنها و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم ،وفتح افاق جديدة

للتعاون مع الزبون، والسعي الى اكتساب زبائن محتملين جدد، ويتم ذلك من خلال الحملات الإشهارية عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال وكذلك عن طريق المشاركة في مختلف المعارض والتظاهرات مثل: تظاهرة "أنا جزائري أستهلك جزائري"

2-5- يبرز إهتمام مؤسسة الظهرة بالابداع في المؤسسة من خلال :

- إن مؤسسة الظهرة تحصل على الافكار الابداعية من خلال مجموعة من المصادر تتمثل في: طلبات ورغبات المستهلك، الموردون، المنافسون، العمال

- هناك عدة أساليب تلجا إليها مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" من أجل استخراج الافكار الابداعية، والتي تتمثل في: أسلوب دلفي، القائمة المعدة مسبقا، إجتماع القيادة.

- إن اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمجال الابداع في تزايد مستمر خصوصا في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم جعلها تسعى جاهدة من أجل :
التكوين المستمر للمهارات وتنمية القدرات من أجل ضمان ترقية البحث والتطوير.

تطوير منتجات جديدة تحسين طرق التصنيع الحالية.

تحسين طرق التسيير وذلك بادخال نظم تسييرية جديدة.

إدخال تكنولوجيا جديدة .

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية، واختراق أسواق دولية جديدة

تعزيز وتقوية الاتصال بين الادارة والعمال، مما يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع الابداع.

الاهتمام بتوفير ظروف عمل ملائمة للعمال.

-تعتمد المؤسسة في نشاطها على فرق العمل في مختلف المستويات،كلجنة القيادة ، فرق المراقبة،والعمل بفرق متناوبة

-توجد العديد من العوائق التي تؤدي الى إضعاف الإبداع في المؤسسة نذكر منها:

نقص الكفاءات،وذلك راجع إلى هروبها.

نقص الميزانية المقدره للبحث والتطوير ،والتي تقدر ب0.8 من رقم الأعمال

-إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالاهتمام بالابداع التنظيمي من خلال تقديم مقترحات و افكار جديدة لتطوير وتحسين العمليات من قبل العاملين , وتشجيع العلاقات الانسانية بين الإدارة العليا و العاملين مما يشجع العملية الابداعية.

2-6- تبرز ملامح الوضعية التنافسية لمؤسسة الظهره من خلال :

-تقوم مؤسسة مطاحن الظهره بجمع المعلومات الكمية والنوعية و بصفة مستمرة لأن السوق في تغير دائم ، و ذلك للوصول إلى المنتج الأفضل للحصول على الحصة السوقية الأكبر.

-تتمثل الميزة التنافسية لمؤسسة الظهره في جودة المنتج ، وهذا راجع إلى:

الإنتاج وفق معايير الايزو 2000/9001

جودة المنتج على حسب رغبات الزبائن

السعر التنافسي

جودة المادة الأولية.

من خلال ماسبق يمكن القول أن الإستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والاهتمام بها ساهم في توليد أفكار جديدة ، ساهمت في تحسين أداء المؤسسة ، سواء من حيث المنتج أو الزبائن ، أو طرق التسيير مما ساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وإختراقها الأسواق الدولية .

من خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد صحة فرضية البحث(يلعب رأس المال الفكري دورا أساسيا في تنمية الإبداع التنظيمي وفي تحقيق ميزة تنافسية دائمة لمؤسسة الظهره)

التوصيات:

ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كونه معبرا عن كل القيم غير الملموسة في المنظمة

-

- توظيف أبعاد رأس المال الفكري في مؤسسة الظهره بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها في الابداع التنظيمي

- أن تنظر مؤسسة الظهره ان التكامل بين رأس المال الفكري و الابداع أنه صلب نشاطها و ركيزتها الأساسية

- ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والذبوني من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات مع الزبائن
- وضع خطط واستراتيجيات من طرف مؤسسة الظهرة من أجل المحافظة على كفاءاتها البشرية.
- تدعيم العمل الجماعي
- الرفع من ميزانية التكوين
- تخصيص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير
- إجراء دراسة دقيقة حول أسباب هروب الكفاءات، ووضع إستراتيجية محكمة من أجل معالجة هذا المشكل.

آفاق البحث:

- إن تطرقنا لهذا البحث جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة في من طرف الباحثين ،وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:
- أهمية رأس المال الذبوني في تنمية الإبداع التنظيمي.
- دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في تفعيل الإبداع في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

المؤلفات:

- 1- بيتر دروكر ، التجديد و المقاوله : ممارسات و مبادئ ، ترجمة حسين عبد الفتاح ، الاردن : مركز الكتب الاردني 1988.
- 2- محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي الجماعي في المنظمات الادارية مطبعة بنك البتراء ، عمان، الطبعة 1، 1989.
- 3- محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 4- سعيد ياسين عامر ، عل محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مركز وايد سارفيس للاستشارات والتطوير الاداري ، القاهرة ، 1998.
- 5- نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 6- فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، : دار الكتاب الجامعي ، العين - الإمارات العربية المتحدة ، 1998.
- 7- عساف، محمد عبد المعطي ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة مكتبة المحتسب. عمان، ط1، 1999.
- 8- طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الأساسيات و التطبيق ، مصر ، الدار المتحدة للإعلان ، 1999
- 9- مصطفى سويف ، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2000.
- 10- محمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2000
- 11- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 12- محسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- 13- فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه، معييره، نظرياته، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 14- معالي فهمي حيدر " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 15- ناديا السرور، مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر السرور، عمان، 2002 .

- 16- إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002 .
- 17- جروان، فتحي. الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر عمان،،2002.
- 18- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات و التدريب ، الكويت ، الطبعة الثانية ، 2002.
- 19- أحمد سيد مصطفى ،إدارة البشر، الاصول والمهارات، دار الكتب ، القاهرة، 2002.
- 20- زكريا الشربيني ،صادق يسريه. أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي - الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة 2002.
- 21- علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002
- 22- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
- 23- حمد بدر ،السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة 2002
- 24- موسى اللوزي، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة" . عمان: الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
- 25- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)،منهج المهارات القيادية،تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الادارية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة ،الطبعة الثالثة،2003.
- 26- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية،مصر،2003.
- 27- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ،عائد الاستثمار في راس المال البشري ،ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،2004.
- 28- ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية،دار المحمدية الجزائر،2004.
- 29- مامون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، الاردن ،2004.
- 30- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية،مصر،2004
- 31- نيجل كنج ونيل اندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير :دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، السعودية: دار المريخ لنشر ، 2004

- 32- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 33- رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005
- 34- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، الاردن، 2005.
- 35- ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005.
- 36- نجم عبود نجم، ادارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 37- ابحاث البنك الدولي، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجية تنموية متقدمة، ترجمة محمد امين مخيمر وموسى ابو طه، دار الكتاب الجامعي، العين،
- 38- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005
- 39- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2006.
- 40- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2006.
- 41- جمال الدين محمد المرسي " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين " الدار الجامعية، مصر، 2006 .
- 42- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2007 .
- 43- ابراهيم الملكاوي، ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 44- عبد الستار العلي وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2006.
- 45- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 46- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، الكويت، 2007 .
- 47- طه محسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2007.

- 48- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة ، الكويت، ط1، 2007.
- 49- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 50- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2007.
- 51- بلال خلف السكارنة، الريادة، وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر الأردن، 2008.
- 52- حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 53- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008.
- 54- روبرت ديفد لي، الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية ترجمة لعبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2008.
- 55- محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الاولى، 2008.
- 56- هاشم الشمري ،ناديا اليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن ، ط1 2008.
- 57- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري –انطلاقة ادارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع ،مصر ، 2008.
- 58- سامي محمد هاشم ، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط، 2008.
- 59- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 60- نعيم ابراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث ، عمان، ط1 ، 2009 .
- 61- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 62- زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009.
- 63- سعد علي العنزي ، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 64- هيثم الجندي، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009.

- 65- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 66- عبد الرحمان الهاشمي و فائزة عزاوي، المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 67- جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 68- عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين، الامارات العربية المتحدة، ط1، 2009.
- 69- حسني عبد الرحمن الشيمي، ادارة المعرفة: الراسمعرفة بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 70- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقية، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 71- خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ط1، 2010.
- 72- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، الاردن، ط1، 2010.
- 73- عدنان داود محمد العداوي، هدى زوبير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 74- نجم عبود نجم، ادارة اللامموسات: ادرة مالايقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
- 75- أحمد عبد السلام القحفي، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مكتبة كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2010.
- 76- أحمد المعاني وآخرون، قراءات في الفكر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 77- اسامة خيري، ادارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 78- حاتم بن صلاح ابو الجدائل، راس المال البشري، اصدارات بيمك، مصر، 2012.
- 79- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 80- ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1425.
- 2- 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.
- 3- حازم علي أحمد بدرانة، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.
- 4- حسين يرقى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2007/ 2008 .
- 5- عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011/2012.
- 6- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة غى المؤسسة، الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013.

المقالات:

- 1- حسن مظفر، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة أصول المعرفة، الرياض العدد 33، 2005
- 2- عبد الرحمن احمد هيجان ، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مج 10 ، ع 20 ، سنة 1416هـ.
- 3- رتيبة عروب، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 18.
- 4- سعد العنزي، الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق 2001.
- 5- انطوان زحلان، العرب والتحدى التقني، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد، 2001.
- 6- ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، العدد الأول، السعودية، 2002.

- 7- سملاي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، 2004.
- 8- عماد الدين منى، دور التربوي الاردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي، مجلة رسالة المعلم، العدد 43، 2004.
- 9- طه حسين نوي، رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، عدد 168، 2006.
- 10- مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006.
- 11- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الإقتصاد و التسيير و التجارة العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008.
- 12- سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.
- 13- أغدير بنت سالم العيدروس، إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، مجلة التربية كلية التربية جامعة الازهر العدد 147 الجزء الثاني يناير، 2012.
- 14- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر ادارة راس المال الفكري على التوجه بالسوق بالشركات المصرية، مجلة العلوم الادارية، المجلد، الخامس، العدد العاشر، أيار 2013.
- 15- نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للإتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة واططبيقية، العدد 3، المجلد 23، العراق، 2015.

المدخلات:

- 1- رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء بحث مقدم في اليوم الدراسي، المركز الجامعي الوادي، 2001.
- 2- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة، مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004.
- 3- مرال توتليان، المرأة والعلوم والتكنولوجيا: البعد الاقتصادي لموقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة، بحث مقدم الى منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا، الجلسة الثانية، القاهرة، 9 جانفي 2005

- 4- عيسى خليفي ،كمال منصور، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع والأفاق الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 12-13 نوفمبر 2005.
- 5- حسان عبد مفلح المومني، : مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005.
- 6- سملاي يحضيه ،تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومة" كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8/9 مارس 2005.
- 7- سعد غالب ياسين: أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية والبشرية والاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005
- 8- داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور ادارة المعرفة وراس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للادارة، الاسماعيلية، 6/8 ديسمبر 2006
- 9- مروان جمعة درويش، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم في المؤتمر الثاني لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26/27 أفريل، 2006.
- 10- منير نوي ، قلش عبد الله ، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية - الندوة الدولية حول : المقاول و الإبداع في الدول النامية ، العلوم الإقتصادية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، الجزائر في 13-14 نوفمبر 2007 .
- 11- أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 نيسان 2007.

- 12- عطية صلاح سلطان , تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، الندوة المنعقدة في مصر 2007 المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال و مؤتمرات 2008.
- 13- محمد بوزهرة، رفيق المرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقة بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، 2009.
- 14- ايمان سعود ابو خيضر ، ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - افكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ،نوفمبر 2009.
- 15- أبو فارة، يوسف، عليان، حمد. دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. (إدارة منظمات الأعمال). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2009 .
- 16- محمد السيد ابو السعود، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الاول للتعلم الالكتروني والتعلم عن بعد ،صناعة التعلم للمستقبل ،الرياض ،مارس، 2009.
- 17- محمد، فلاف . عمليات إدارة المعرفة تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الإدارية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، الجزائر، 2010.
- 18- رشيد غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات المتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،بسكرة، ماي 2010.
- 19- ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة 18-19/ 5/ 2011.
- 20- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة 18-19/ 5/ 2011.
- 21- بديسي فهيمة، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الغبداع والتغيير في المنظمات المعاصرة، تحديات وتجارب ،البليدة ،ماي 2011.

- 22- سفيان، عبد العزيز ، مديحة بخوش، رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- 23- 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،
- 24- 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 .
- 25- زدوري اسماء ، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف -14/13 ديسمبر 2011
- 26- السعيد بومنجل، رقايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري ، وتحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- 27- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول إقتصاديات الإبداع، البليدة، 18/17 أبريل 2013.
- 28- دربالي سهام، زيتوني عبد القادر، رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة لمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، اسطنبول، تركيا: 9-10 سبتمبر 2013.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Les ouvrages

- 1- Ibarra, H, Network, Centrality, Power & Innovation: Involvement: Determinants of Technical

- 1- **&0Administrative Roles**, Academy of Management Journal, V (36), N (3), June, 1993.
- 2- Jean La chman ,**Le financement des stratégies de l'innovation** ,Economica, Paris, 1993.
- 3- M.Porter, "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993.
- 4- David A ,Aacker ,**Developing Business strategies**,John Wiley and Sons,NewYork ,1995.
- 5- Nonaka, Itujiro and Taleuchi, Hivotata. **The CreatingCompany: How JapaneeCompaniesCreate the Dgnamies of Inu ovation**, New York, Oxford. Univresity. Prejj1995.
- 6- Edvinsson , Malone, **Intellectual capital**, Harper business, New York, 1997.
- 7- Smith, M**AnalyzingOrganizationalbehavior** Macmillan Press. London: 1st ed. 1999.
- 8- Thomas A Stweart, **intellectual capital : th new wealth of organisatiols**londonnicholasbrealypublishing, 1997 ..
- 9- Davis,H&Scase,R,**Managingcreativity :the dynamicswork and organization**,philadelphia ,open university press,1st pub,2000 .
- 10- **johnhoughton&petersheehan,a primer on the knowledge economy,centre for strategiceconomicstudies** ,victoria universit,australia ;2000
- 11- Williams,scott,**increasingemployeescreativity by training their managers** ,industrial and commercial training, 2001.
- 12- AmritTiwana, **gestion des connaissances**, Campuspress, France, 2001
- 13- MarkW,McElroy, **The New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003.
- 14- Joseph,m.**firestone.ph.d,entreprice,formation portals and knowledge management.**

- 15- Todd.rgroff and thomas.pgonos,**introduction to knowledge management** :KM in business,library of congresscataloging-in-publication data ;2003.
- 16- Bryan bergerou,**essentials of knowledge management** ,johnwileyet sons ;canada,2003.
- 17- Pamela vouney and all, **technology,methodologyand businesseducation**,nationalbusinesseducationvestore.
- 18- Severlinger, maging**knowledge in professional service ;organizationchanerse** ,university oftechnology ,smeden,
- 19- David j. skyrme , **capitalizing knowledge** ,butterworth ; heinemann ,USA,2003.
- 20- Irma Becerra, Fernandez, **knowledge management**, Pearson Education,USA, 2004
- 21- Cullen,G and Parberteah.K.P ,**Multinational Managemen t** ,prentice Hall,England,2005.
- 22- Abdulrahman Al Juboori and Taher M. Monsoor, **stratégic management (Concepts, Contexts and Cases)**, publishing, AMMAN, first edition, 2005
- 23- Alain Chamak ,Celine fromage , **le capital humain commont le développer et l'emluer**,luaisonedition ,2006.
- 24- Fitton ;AP,**making the marketing concept work**,harvad business revieu,vol37,2009.
- 25- PhilipKotler,**Marketingmanagement**,englewoodcllifsprentic e hall ,new jersey,2009
- 26- Fabrice devaux,**la boite à outils du responsable RD**,eddunod,paris,2010.

les publication

- 1- Guthrie J, **Measurement and reporting of intellectual capital** journal of intellectualcapital ,v1 n2.
- 2- Edvinsson.L. « **intellectualCapital-nations for futur wealthcreation** journal of human resourcecosting and accoting v4 n1 1999 .

- 3- Amabile, T.M, How To Kill Creativity?, Harvard Business Review, September – October, 1998.
- 4- Intraction between technologies .people « journal of knowledge management ;uk ;volume 5 ;novembre 2001
- 5- Pau champseur,l'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N67,France,2002
- 6- Mamadou ndoy,l'éducation et l'économie de la connaissance,conférence la connaissance pour développement de l'afrique,johannesburg,afrique du sud 8-10 mai 2006

مواقع الأنترنت

- 1- عبد الباقي روابح ،ياسين تريكي ،رأس المال الفكري وتحديات العولمة، على الرابط

www.hrdisscussion

- 2- عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، على الرابط

<http://www.iefpedia.com>.

- 3- محمد دياب، اقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد من خلال الرابط

التالي: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm>

- 4 - عبد الستار يوسف ،ادارة المعرفة كأداة من أجل البقاء

www.elbassair.net

- 5- إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الرابط

http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2008

6-siteweb de l'encyclopédie libre wikipedia

<http://fr.wikipedia.org/wiki/capitalhumain>

7-Swanstrom, Edward, Economics-based Knowledge

Management .2002..[Available

[www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomic
s1.7.pdf](http://www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomic%20s1.7.pdf)]