



اتحاد شركات الاستثمار
UNION OF INVESTMENT COMPANIES

توافق إستراتيجيات الشركات مع منظومة الاقتصاد المعرفي أساس الريادة والتنافسية

إعداد: أ. د. محمد عمر باطويح

أغسطس 2015



اتحاد شركات الاستثمار
UNION OF INVESTMENT COMPANIES

توافق إستراتيجيات الشركات مع منظومة الاقتصاد المعرفي أساس الريادة والتنافسية

إعداد

أ.د. محمد عمر باطويح*

أغسطس 2015

* خبير بالمعهد العربي للتخطيط - الكويت

المحتويات

5.....	كلمة الاتحاد
7.....	المقدمة
9.....	أولاً: مبررات إعداد هذه الدراسة
12.....	ثانياً: رأس المال الفكري: المفهوم والمردود
21.....	ثالثاً: الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة: المفهوم والخصائص
28.....	رابعاً: علاقة رأس المال الفكري والمعرفة بالريادة والتنافسية
32.....	خامساً: إستراتيجيات الشركات وتطبيقاتها على الصعيد العالمي
45.....	سادساً: متطلبات التوافق بين إستراتيجيات الشركات ومنظومة الاقتصاد المعرفي
50.....	الخاتمة
53.....	الهوامش

كلمة الاتحاد

في إطار اهتمام اتحاد شركات الاستثمار بدوره التثقيفي لمنتسبيه بكافة قضايا التنمية المستدامة والشاملة بأبعادها المتعددة، وبالتغيرات المعاصرة وقضايا الاقتصاد المعرفي ورأس المال البشري. يأتي هذا الإصدار لإدراك الاتحاد بالتحديات التي تواجه الشركات الاستثمارية الناجمة عن ضعف القدرات المؤسسية والفردية لدى بعض الشركات، والتي انعكست سلباً على مختلف أنشطتها. وخير دليل على ذلك: ضعف أداء الأسواق المالية على مستوى دول المنطقة، وانخفاض مستوى الأمان المتعلق بالاستثمار في تلك الأسواق، ناهيك عن ضعف أو غياب بعض الشركات عن الاستثمار في هذه الأسواق والاعتماد على الأفراد بممارسة عمل التداول والنشاط المالي.

ولم يغب عن الاتحاد أهمية الاقتصاد المعرفي في ريادة وتنافسية منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية المختلفة، وعلاقة هذا الموضوع بنشاط الشركات الاستثمارية، فقد قام الاتحاد بتنظيم العديد من الندوات وورش العمل ذات الصلة الوثيقة بموضوع الاقتصاد المعرفي، منها على سبيل المثال: حوكمة الشركات في دولة الكويت، وتنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات، والمخاطر المالية التي تواجه الشركات وكيفية معالجتها، بالإضافة إلى ندوة «الجانب الإبداعي لدى الإنسان وغيرها من الموضوعات المهمة والتي تنصب في تصميم سياسات وبرامج الاقتصاد القائم على المعرفة.

ويتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة، إلى جانب التعرف على أثر توافق إستراتيجية الشركات مع منظومة الاقتصاد المعرفي على الريادة والتنافسية من خلال تنمية رأس المال الفكري، التفكير جدياً بأن عالم المال والأعمال في الوقت الراهن لا يؤمن بالعمل التقليدي والجمود الذي تتصف به بعض الشركات، لأن ذلك سيؤدي حتماً إلى خروج الكثير منها من السوق، وبالتالي، لا بد من التفكير في البحث عن سبل وأدوات التغيير والنهوض بواقع العمل نحو الأفضل من خلال المتابعة المستمرة للتطورات الجارية في مجال تخصص وطبيعة عمل هذه الشركات، ليس للحفاظ على مكانتها الحالية، بل وضع الإستراتيجيات الكفيلة بالريادة والتنافسية .

نأمل أن يحقق هذا الإصدار الهدف المرجو منه، ويحقق الفائدة المرجوة للشركات ولجميع المهتمين.

بدر ناصر السبيعي
رئيس الاتحاد

المقدمة

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبحت الريادة والتنوع والتنافسية سمة أساسية من سمات الاقتصادات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد من اقتصاد تقليدي معتمد على عناصر إنتاج متعارف عليها إلى اقتصاد معرفي مترابط ساهم في ازدياد دور الأفكار الإبداعية والريادية. ولقد أصبح الاقتصاد المعرفي ليس مورداً اقتصادياً فحسب، بل مورداً إستراتيجياً يحدد مكانة منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية المتعددة على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. واستفادت هذه المنظمات والكيانات كثيراً من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها وتنافسيتها على المستوى العالمي. مما جعلها تنتهج عدة أساليب وإستراتيجيات الابتكار والإبداع إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه العملية.

وفي هذا الإطار، توجد في الأدبيات الاقتصادية ما يعزز هذا الطرح من خلال ما يسمى بالاقتصاد الرقمي أو باقتصاديات الابتكار التي تُعرف، من وجهة نظر العديد من الاقتصاديين، بنظرية القرن الحادي والعشرين، باعتبارها تؤسس لتوجه جديد في الاقتصاد القائم على التنظيم، والإبداع والاختراع كأحد السبل نحو ما يُسمى باقتصاد المعرفة. وتزايد الاهتمام بهذا الفرع من فروع الاقتصاد بشكل متوازي مع التطورات في إدارة الموارد البشرية، وخاصة مع تراجع فرص النمو، وبلوغ مستويات أقصى من التطور يُصعب تجاوزها في اقتصاد السلع والخدمات، بحيث تحولت المعرفة إلى المنتج الرئيسي الأكثر قيمة وتداول وربحية في الوقت الحالي.

إن الاهتمام بإدارة هذا المورد الإستراتيجي، ونشأة إدارة المعرفة، شكلا نقطة انطلاق جديدة للشركات في إعادة هيكلتها التنظيمية، ولجوء بعضاً منها إلى تقليص حجمها في سبيل مواجهة المنافسة، مما يمكنها من تخفيض تكاليفها. وما لم تكن تلك الشركات قد احتفظت بالمعارف التي يمتلكها العاملون لديها فإنَّ تصغير حجمها يمكن أن يؤدي إلى خسارة جزء هام من المعلومات. وبالمقابل، فإنَّ تصاعد معدّل دوران العامل في سوق العمل النشطة جداً اليوم يؤدي إلى احتمال فقدان المؤسسات قدرة الوصول إلى كميات كبيرة من المعارف الحيوية.

وبالتالي، أصبحت المعرفة الخاصة الجوهريّة المحدّدة لنشاط قطاع المال والأعمال، بالإضافة إلى الأنشطة الاقتصادية المختلفة بدلاً من الموارد المادية والطبيعية. كما أزداد تأثير صناعات المعرفة في جميع الشركات التي تستند على تكنولوجيا المعرفة المتقدّمة. وهذا يعني أن المعرفة لم تُعد فقط خاصية جوهريّة لمختلف الأنشطة الاقتصادية والمالية والاستثمارية، بل

هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى معيشة العاملين في تلك المنظمات أو الكيانات الاقتصادية المتعددة، وتحديد جودة الحياة في المجتمعات لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية والتقدم والتنمية بمفهومها الواسع والشامل.

كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن الاقتصاد المعرفي أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال، وفرضت تطوراً نوعياً في منظمات الأعمال. والأهم من هذا أن القوى المحفزة للاقتصاد المعرفي أعادت هندسة مفهوم القيمة، وتعمل اليوم على تكوين توليفة جديدة لنظام القيمة يختلف عن نظام القيمة للاقتصاد الصناعي ذلك لأن الاقتصاد المعرفي، إنما هو تعبير عن مجتمع ما بعد الصناعة وما بعد الحداثة.

أولاً - مبررات إعداد هذه الدراسة

إن التطورات التي طرأت خلال العقد الجاري، بدءاً من الأزمة الاقتصادية والمالية مروراً بما يعرف «بالربيع العربي» وانتهاءً بالمتغيرات والتحديات الراهنة التي تشهدها دول المنطقة العربية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تفرض على منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية إعادة النظر في مختلف سياساتها واستراتيجياتها، الأمر الذي يتطلب دراسة عميقة لإخفاقات الماضي القريب، من أجل بناء مستقبل أفضل لهذه المنظمات والكيانات، ليس فقط لإجراء إصلاحات انتقائية هنا وهناك، بل لإرساء القواعد لبناء إطار عمل مؤسسي يحافظ على ديمومة النمو واستدامة الريادة والتنافسية التي تمثل تحدياً يواجه كل المنظمات والكيانات الاقتصادية في عالم المال والأعمال والاقتصاد.

والجدير بالاهتمام، كمبرر لدراسة هذا الموضوع يكمن التطور الملحوظ للشركات في الدول المتقدمة من خلال اعتمادها على عناصر ومرتكزات الاقتصاد المعرفي، وفي الزيادة الملحوظة التي رافقت صناعة المواد، منذ بداية القرن الماضي، وتحريكها في مجال التصنيع والزراعة والبناء والنقل في الدول المتقدمة بنسبة تراوحت بين 3،4٪، وفي ضوء هذا النمو المتسارع تحققت مكاسب كثيرة، إذ ازدادت الرفاهية وتحسن الدخل المتاح للتصرف عند الحاجة، وتوسع النمو في التعليم والرعاية الصحية، بالرغم من أن الفرد - مع بداية القرن العشرين - في تلك الدول كان يعمل ما يقارب 3000 ساعة سنوياً، في حين أن معدل العمل السنوي عند العامل الياباني، حالياً، مثلاً لا يتعدى 2000 ساعة، والأمريكي يعمل بمتوسط سنوي 1800 ساعة، وفي ألمانيا 1650 ساعة.

بالتأكيد، أن تراجع ساعات العمل مع ارتفاع مستوى الإنتاجية لا يمكن تفسيره إلا بتوجه المؤسسة الحديثة نحو استغلال أحد الموارد الإستراتيجية التي ساهمت في تطوير شامل لكل هياكل الإنتاج بما يضمن زيادة الكمية وترقية النوعية، ونقصد بذلك المعرفة التي أصبحت - مع تطور الفكر الاقتصادي - خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي، وعنصر حاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى النمو لارتباطها بالثروة، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت الاهتمام بهذا المورد.

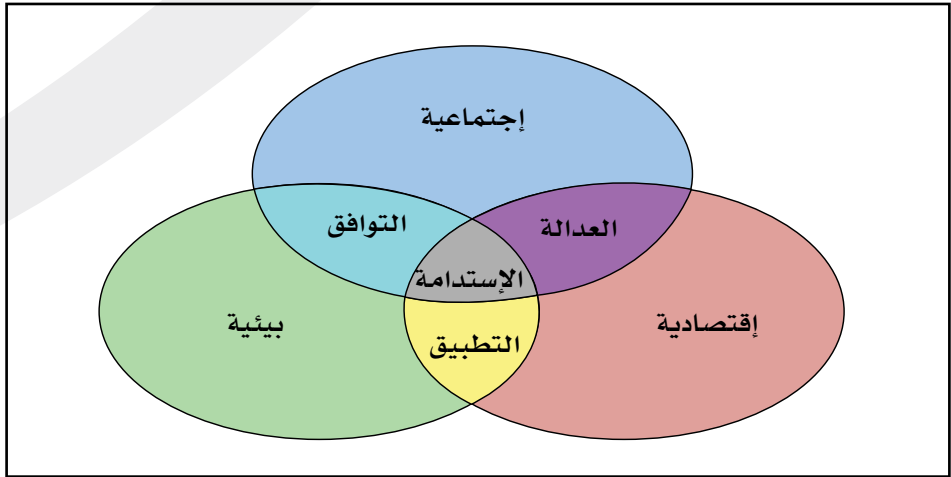
إلى جانب ذلك، تقدر الأمم المتحدة أن اقتصاديات المعرفة تستأثر الآن بنحو 7٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وتتمو بمعدل 10٪ سنوياً. أما بالنسبة لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أكثر من 50٪ من الناتج المحلي الإجمالي مبني على المعرفة.

وفي ذات السياق، تتسم الدروس المستفادة من تلك الأزمات والتحديات بتبوعها وترابطها

فيما بينها: الإخفاقات في قطاعات المال والصناعة، والبطالة والفقر، والتضخم، والاحتباس الحراري، وأزمة الطاقة، والهجرة، كلها مشكلات تتطلب التوصل إلى حلول جذرية وشاملة. ولن يكون ممكناً الخروج من الأزمة باتباع الأسلوب التقليدي للعمل، ولكن من خلال منظومة عمل مؤسسي يأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المحيطة بعمل المنظمات والكيانات الاقتصادية سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

وبالفعل، شهد الكثير من منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية نقلة نوعية في التحول من أنشطة تقليدية لعملها إلى أنشطة تعتمد على المعرفة، ومن الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، ومن الأعمال الإلكترونية e-Business إلى الأعمال المستندة على المعرفة k-Business والتي يصاحبها ظهور المجتمعات الجديدة ومنظمات المعرفة. لا شك، أن هذا التحول يفرض على جميع منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العامة والخاصة، بغض النظر عن أهدافها ونوع نشاطها أن تعيد تشكيل نفسها أو هندسة أعمالها لكي تواكب نموذج المنظمة المستندة على المعرفة والتي تقوم بإنتاج ونشر المعرفة وتوفير مستلزمات النفاذ الشامل.

ومن جانب آخر، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التوجهات العالمية المعاصرة، في إطار المفهوم الواسع والشامل للتنمية الذي تسعى دول العالم إلى بلوغه، والذي يُعرّف على أنها عملية لتوسيع خيارات البشر، حيث تشمل أهم وسائل تحقيق مثل هذه التنمية على التركيبية المؤسسية، والتسهيلات الاقتصادية، والفرص الاجتماعية والأمان الوقائي، فإن الاقتصاد المعرفي وتنمية الرأس المال البشري يمثلان الركائز الأساسية التي تنطلق من خلالها مرحلة النمو والاستقرار سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو الجزئي الذي يركز على عمل الشركات والمؤسسات المختلفة الإنتاجية منها أو الخدمية.



وتأسيساً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى توافق إستراتيجيات الشركات مع منظومة الاقتصاد المعرفي من خلال التركيز على تنمية رأس المال الفكري، والذي يمثل ترجمة مباشرة لمفهوم التنمية الواسع والشامل والمتمثل في توسيع خيارات البشر المتعددة.

ولتحليل أحد أهم مظاهر التحول في اقتصاد المعرفة وهو التحول الخاص لمفهوم ومتطلبات هيكل القيمة والتكلفة والقيمة المضافة وطريقة إنتاجها، والتركيز على هذا البعد من دون الاستغراق في تحليل الظواهر والمتغيرات الأخرى لاقتصاد المعرفة، وبخاصة التغير في قيمة عناصر الإنتاج التي رافقت التحولات من الاقتصاد التقليدي القائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد المعلومات والمعرفة.

ومن جانب آخر، فإن الاختيار لهذا الموضوع لم يأت من فراغ، بل جاء ليركز على تحليل جزئية في غاية الأهمية من الموارد البشرية ألا وهي رأس المال الفكري الذي يركز على فئة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، وباعتبارها مورد إستراتيجي لكل المنظمات والكيانات الاقتصادية، وكأحد أهم الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية، الذين يقع على عاتقهم مسألة النهوض بواقع ليس الدول فقط، بل والمنظمات والكيانات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المختلفة وتعزيز قدرتها التنافسية والريادة في التعامل مع المستجدات بالبيئة المحيطة.

أين تكمن المشكلة؟

لقد أعدت الكثير من الخطط والإستراتيجيات للشركات ووجهت مليارات من الاستثمارات لرفع مستوى الأداء والكفاءة على مستوى الشركات، إلا أن ما تحقق على أرض الواقع. قياساً بمؤشرات الاقتصاد المعرفي يؤكد وجود فجوة معرفية تثير التساؤلات التالية:

↓	↓	↓
ما هي أسباب قصور فعالية الاستثمارات التي وجهت لرفع إنتاجية وكفاءة عمل الشركات؟	ما مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة للانتقال إلى الاقتصاد المعرفي على مستوى الشركات؟	ما هي الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتسريع بناء الاقتصاد المعرفي؟

وبشكل عام، فإن مجتمع المعرفة هو مجتمع الثورة الرقمية بامتياز، والتي أسهمت في تغيير العلاقات في المجتمعات المتطورة ورؤيتها للعالم الخارجي، حيث أصبحت المعلومة والمعرفة سمة ومقياساً لمعنى القوة والتفوق في صياغة أنماط الحياة، وتشكيل الذوق الفني والقيم، وضاعفت من سرعة التطور والتقدم الصناعي. ويلعب التراكم المعرفي دوراً رئيساً في ديمومة النمو الاقتصادي⁽¹⁾.

ويرتبط اقتصاد المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة من بينها كثافة الموارد المعرفية التي يعتمد عليها، وسرعة التغيير والاتجاه المستمر نحو التعاون. هذه الأبعاد والأوجه والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت اقتصاد المعرفة أبعد ما يكون عن الارتباط بتكنولوجيا معينة مهما تعاضمت تأثيرها في مجالات النشاط الإنساني ذلك لأن هذا الاقتصاد ببساطة يستند على المكوّن العضوي اللامتناهي للمعرفة المتراكمة والمبتكرة. فضلاً عن ذلك، فإن اقتصاد المعرفة الذي يُجَبُّ تكنولوجيا المعلومات والشبكات وفي مقدمتها الإنترنت هو بطبيعته اقتصاد غير مرئي وغير ملموس. ولهذا من غير الممكن وضع توصيف جامع وشامل لمضمون اقتصاد المعرفة ولقوانينه التي لا تزال في طور التبلور والولادة.

لذلك فالمطلوب: تصميم إستراتيجيات تتوافق مع متطلبات الاقتصاد المعرفي، وتفعيل الاستثمار في رأس المال البشري لتسريع عملية الانتقال من النشاط النمطي للشركات إلى النشاط الذي يعتمد التقنية والابتكار.

ثانياً - رأس المال الفكري: المفهوم والمردود⁽²⁾

في القرن الخامس قبل الميلاد قال الحكيم الصيني كي واه تزو: إذا كنت تخطط لسنة فأغرس بذرة، أما إذا كنت تخطط لـ 10 سنوات، فأزرع شجرة، وإذا كنت تخطط لـ 100 سنة، فعلم إنساناً، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً، وعندما تعلم الناس، تحصد 100 محصول. هذا ما قيل قبل أكثر من 2500 سنة. فماذا يقال الآن ؟

واقع الحال أن مفهوم رأس المال الفكري شهد خلال العقدين الماضيين تطوراً كبيراً، إذ خرج من شرنقة التنظير والمؤشرات الاقتصادية ليصبح أكثر وعياً بكل أبعاده الإنسانية، حيث أضحت حياة الإنسان لا تقاس بمستوى الدخل أو مستوى خدمات البنية التحتية فحسب، بل أيضاً بمدى ما يتوافر له من فرص على كل الصعد الصحية والبيئية والسياسية والفكرية. وفي التطور الأحدث لمفهوم التنمية بات مفهوم رأس المال الفكري مشتملاً على كل ما يرتبط بحقوق الإنسان العامل.

ومع التسليم بأهمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية، فإن الاستفادة من هذه الثروة تبقى رهناً برؤية أصحاب القرار في تلك المنظمات والكيانات ونظرتهم الإستراتيجية لأسباب ديمومة تطوير منتجاتهم وخدماتهم ومنافستها في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

ولا ننسى أن التطور في علم الموارد البشرية قد أصبح إحدى السمات المميزة لعصر المعرفة واقتصاده الرقمي، بل وأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح وتقدم كافة المنظمات والكيانات الاقتصادية. ولذلك فقد تزامن العديد من الرؤى والمنهجيات الفكرية والآليات

السيكولوجية والديناميكية مع القفزة المعلوماتية التي تدعم متخذي القرار، لاسيما في التطبيقات العملية لتلك الآليات ورؤاها الإستراتيجية.

وما نشاهده في عالم اليوم هو تسابق الدول المتقدمة بشكل ملحوظ في مضمار استثمار المزيد من مواردها في تنمية ثرواتها البشرية والمعرفية، يمثل، بالنسبة لها، خياراً وفرصاً استثمارية ذات ميزة تنافسية عالية العوائد في كافة المجالات. ولذلك فإن ما يعرف برأس المال الفكري (Intellectual capital) يستقطب الاهتمام المتزايد من قبل القيادات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية الطموحة إلى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة الى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى الى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المتوقّدة من المبدعين والموهوبين والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي.

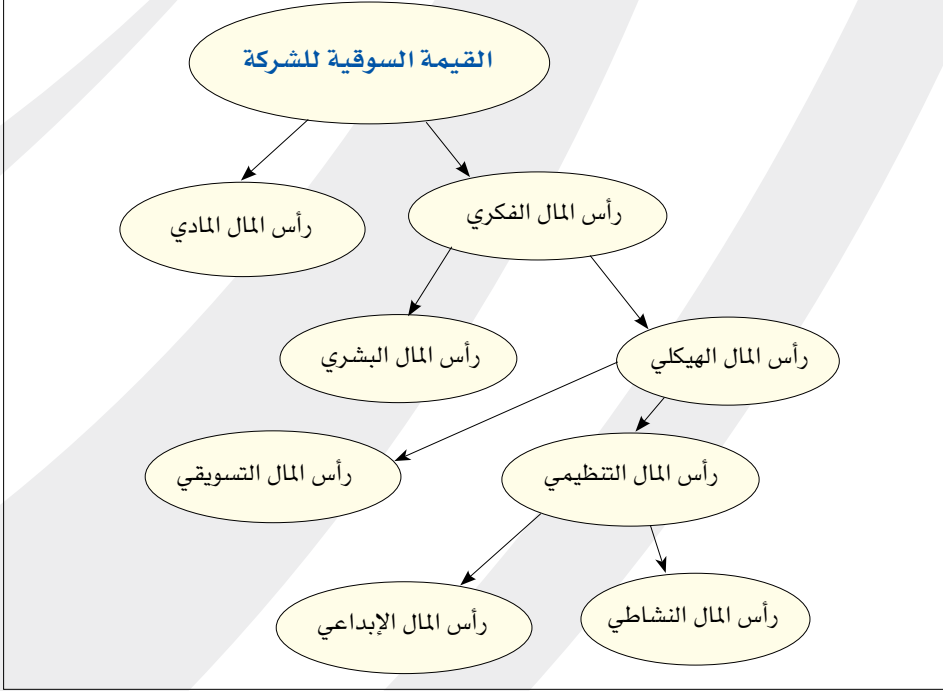
لماذا نهتم بموضوع رأس المال الفكري؟

يعتبر موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة. إذ يشبه أحد الباحثين « رأس المال الفكري غير المستثمر بالذهب غير المستخرج»، هذا الوصف لهذه الفئة يجعل من اليسير التأكيد على أهمية استثمار رأس المال الفكري لما له من منافع متعددة لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية، ومنها على سبيل المثال:

- تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- خفض تكاليف الإنتاج.
- جذب المزيد من العملاء وتعزيز ولائهم.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- اعتماد مبدأ التخطيط الإستراتيجي.
- الريادة في التعامل مع المستجدات بالبيئة المحيطة.

وعلى هذا الأساس، فإن لا قيمة لأي معرفة أو فكرة بدون توظيفها وتطبيقها، فالأفكار التي تتواجد لدى موظفي منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية إن تمت الاستفادة منها لتحقيق قيمة مضافة تصبح رأس مال فكري، والعكس صحيح تماماً، فعدم توظيف تلك المعارف يؤدي إلى تعطيل جزء مهم من أبرز عناصر رأس المال البشري. وقد عرّفت مكونات رأس المال الفكري لهذه الكيانات على النحو المبين في النموذج التالي:

تعريف سكانديا لمكونات رأس المال الفكري للشركات⁽³⁾



وتتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي، وفي ظل اقتصاد المعرفة إذ أنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية.

وبهذا الصدد، نؤكد أن الجهود التنموية التي بذلت في معظم دول المنطقة العربية في مجالات الاستثمارات المعرفية والفكرية، وتنمية طاقات الإبداع ما تزال متواضعة نسبياً، وينبغي إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته، فضلاً عن تعزيز الإفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنظمات والكيانات الاقتصادية.

وكما هو معروف، أن رأس المال الفكري من المعطيات المعرفية غير الملموسة، وبالتالي، يصعب جداً قياسه بهدف إدارته والتعامل معه... ولكن أبرز أساليب التعامل معه تكمن في القيمة النسبية كهدف نهائي وليس هدفاً كمياً، والمتمثلة في مخرجات الإنتاج السلعي أو الخدمي من قبل أصحاب المصلحة: الزبون وذوي العلاقة، ومنظور توليد القيمة، ومنظور

التعلم والنمو، والتي ترتبط بالرؤية الإستراتيجية للشركات والكيانات الاقتصادية.

العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الكيانات الاقتصادية

أوضحت بعض الدراسات⁽⁴⁾ العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركات، وقد توصلت بعض تلك الدراسات إلى نتائج عدة أهمها:

- هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية) وبين صافي الأرباح، وذلك في القطاع الخدمي، وقطاع البنوك والقطاع الصناعي، وقطاع البترول. كما كانت هناك علاقة طردية بين المكونات وبين صافي الأرباح على المستوى الإجمالي للنتائج ككل، أي على إجمالي القطاعات. ولكن اختلف تأثير تلك المكونات على صافي الأرباح باختلاف القطاعات ... فمثلاً، هناك علاقة طردية بين رأس المال الفكري والعوائد المتحصلة من الاستثمار في الأسهم، حيث أتضح أن الفرق ما بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية تسمى رأس المال الفكري، وهذه الحقيقة تؤكد وجود أصول منتجة غير مثبتة من قبل المحاسبين ولكن جموع المستثمرين تعترف بها في الأسواق المالية.
- هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري وبين نسبة العائد على الأصول في القطاع الخدمي وقطاع البنوك والقطاع الصناعي وقطاع البترول، كما كانت هناك علاقة طردية بين المكونات وبين نسبة العائد على الأصول على المستوى الإجمالي لتلك القطاعات، وإن اختلفت نسبة العائد من قطاع لآخر.
- هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري وبين قيمة المبيعات، وذلك في القطاعات المشار إليها، كما كانت هناك علاقة طردية بين تلك المكونات وقيمة المبيعات على المستوى الإجمالي لهذه القطاعات، وإن اختلفت القيمة من قطاع لآخر.
- إن الإفصاح عن رأس المال الفكري يؤثر على اتخاذ القرارات الاستثمارية من قبل المستثمرين ويساعد الأطراف الخارجية في الحكم على كفاءة أداء الشركات بشكل فعال.

الدول العربية ... تطور غير كاف

تشهد الكثير من منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية في الدول العربية ما يمكن أن نسميه حالة «عدم الاستقرار»، كما هو بالنسبة لمعظم الدول العربية «نمو غير متوازن». فالعائد للشركات في تذبذب وأحياناً في تراجع. كذلك الحال، بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي السنوي لهذه الدول يتزايد من عام لآخر، وحتى الآن تعتمد اقتصادياتها على النفط

والغاز، كما هو الحال في دول مجلس التعاون الخليجي، أو على موارد طبيعية تقليدية، كما هو في بقية الدول العربية، حيث يمكن توجيه هذه الثروة للاستثمار في مجالات عدة مثل: التعليم، والرعاية الصحية وغيرها من المجالات الأخرى المرتبطة بتطوير رأس المال الفكري. وهذا بالتأكيد يمكّن منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية من رفع إنتاجية عملها ويساعد الحكومات العربية في أن تصبح أكثر كفاءة، والأهم من ذلك هو تمكين الأجيال القادمة في الدول العربية من قيادة عجلة التنمية الاقتصادية بكفاءة وقدرة عالية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وفيما يتعلق بواقع رأس المال الفكري في الدول العربية، نلاحظ اعتمادها على «استئجار» المعرفة أو الاستعانة بمصادر الخبرة للاستفادة من خبرتهم، ولكن بمجرد مغادرة هؤلاء الخبراء الاستشاريين فستفقد معهم قوة رأس المال الفكري نظراً لعدم وجود برامج تعليمية وتدريبية للإحلال. لذا فإن هذه المنظمات والكيانات الاقتصادية أو الدول بحاجة ماسة إلى وضع أسس للتوجه نحو ملكية رأس المال الفكري في المستقبل القريب بدلاً من سياسة «الاستئجار» المتبعة في الوقت الراهن في معظم مؤسسات الدول العربية.

وبالرغم مما تحقق في معظم الدول العربية من تقدم وتطور في بعض عناصر الإدارة الأخرى المتعلقة بأنظمة العمل، مثل استخدام الحاسبات الآلية، وتقنية المعلومات، وحياسة مبان جديدة، والتجهيزات المكتبية الحديثة في منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية، إلا أن التطوير الوظيفي والتدريب المؤسسي للكوادر البشرية يراوحن في مكانيهما إذا ما قيست من حيث النوعية. وأن انفصال وحدات ومراكز التدريب وانعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي في منظمات وكيانات العمل العربية، وتدني الموقع التنظيمي لأجهزة ووحدات التدريب فيها، وحصص أنشطتها في نمط وظيفي تقليدي، وتقليص الميزانيات المالية لهذه الأجهزة، فهو بلا شك فلسفة إدارية لا تتسجم مع متطلبات التقدم العالمي الذي أحاط وحل في الأنظمة الإدارية المتقدمة والتي شملت العديد من الإبداعات، وهدفت جميعها إلى العمل على صناعة موظف عالي الأداء، والاستغلال الأمثل للعنصر البشري، وإيجاد التوازن المطلوب بين احتياجات أنظمة العمل، واحتياجات الفرد ذاته للتطوير والنمو والترقي والإيمان الكامل بأن المورد البشري هو مصدر الإبداع، ورأس المال الفكري لإدارة دفة العمل.

ولهذا، فإن تنمية الموارد البشرية وحسن إعدادها وتأهيلها إدارياً وفتحاً بات يمثل صناعة متقدمة توطلد أركانها، وتعددت آليات وإستراتيجيات التعامل معها بحرفية كبيرة في مختلف منظمات وكيانات العمل في الدول المتقدمة، وحرى بمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية في الدول العربية أن تحذو حذو هذا النهج، لا سيما وأن عواصف التغيير باتت تطرق الأبواب، وخاصة في ظل التحديات والتغيرات الإقليمية والدولية، وما ترتب عليها من آثار حرجة لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية.

تجارب ناجحة

يمكن الاستفادة من التجارب والنماذج الاقتصادية والادارية الناجحة ذات العلاقة بتطوير بيئة الاعمال سواء على مستوى مؤسسات عربية أو دولية، كالتجربة السنغافورية أو الماليزية أو الصينية. ونلاحظ، في هذا الصدد، أن برامج إعداد وتنمية الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات إدارة معظم منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية، حيث أنه لا تزال الأجهزة والمراكز ووحدات التدريب المعنية بتقديم برامج التطوير الوظيفي والمؤسسي يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع حجم ومدى التغيير الذي تحقق وأصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية.

وتؤكد التجارب الدولية، أن المنظمات المعاصرة تنظر الى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة، لذلك، حري بمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية التيقظ لهذه المؤشرات والمعطيات الخطيرة وتوظيفها عملياً، ولاسيماً بتخصيص الموازنات المالية التي تتوازي أهميتها المتصاعدة مع تصاعد منحى الثورة المعرفية والمعلوماتية، وإفرازات اقتصاد المعرفة في العالم المتقدم. وتحضرنا هنا مقولة مارشال Marshall الشهيرة: ” إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر ويتميز بميزة عظيمة هو أن مهاراته المعنوية تتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ” أي أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة الذي يطبق على السلع المادية.

ويمكن شرح تطبيق مفهوم رأس المال الفكري عن طريق عرض بعض الأمثلة التي قد تبرهن وتوضح أهمية رأس المال الفكري وذلك من خلال شركة داوكيميكال الأمريكية وبعض الشركات الهندية وشركة كونساليس السويدية.

1. شركة داوكيميكال الأمريكية⁽⁵⁾: Daw Chemical

في عام 1995، كان الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة حوالي 13 بليون دولار، وفي نفس العام بلغت المبيعات 20 بليون دولار جاءت 25 مليون منها من ترخيص استخدام الملكية الفكرية. ويوضح جوردون بتراش مدير إدارة الأصول الفكرية بشركة داوكيميكال مراحل نموذج عملية إدارة الأصول الفكرية بأنها تتكون من ست مراحل:

أ- الإستراتيجية: حيث يتم إدماج الأصول الفكرية في الفكر الإستراتيجي المتصل بالعمل عن طريق تفعيل الأصول القائمة والتعرف على تلك الأصول المطلوبة لسد الثغرات الإستراتيجية والتصدي لها.

ب- التقييم التنافسي: وينبغي بها تفهم البيئة التنافسية التي يوجد بها الأصل مثل تقييم الأصول الفكرية المملوكة لمنافس ما واستجابته المتوقعة إزاء إستراتيجية شركة داو وأعمالها الإجرائية.

ت- التصنيف: وتنظم الأصول الفكرية من حيث قيمتها الحالية أو قيمتها المحتملة بالنسبة للشركة وتوجد ثلاثة تصنيفات عامة: هي «الاستخدام الجاري»، و«سوف يتم الاستخدام»، و«لن يتم الاستخدام». وفي حالة التصنيف الأخير لماذا لا يتم بيع الأصل أو الترخيص باستخدامه أو التبرع به أو التنازل عنه؟.

ث- التقويم: وهي استخدام منهجية تسمى «طريقة معامل تكنولوجيا داو» وهي عبارة عن مزيج من المنهجيات المطورة بالتعاون مع مؤسسة AD Little الاستشارية، يوفر تقديرات للمساهمات المالية المقدمة بواسطة الأصول المعنوية في صورة نسبة مئوية للقيمة الصافية الحالية.

ج- الاستثمار: في هذه المرحلة يتم سد الثغرات الإستراتيجية عن طريق تقييم الأصول الفكرية ثم تقديم ما كان ينبغي اكتسابها أم تطوير أصول جديدة داخليا فإذا نجحت المنشأة في تطوير الخطوة الأخيرة تتم إضافة الأصول لمجموعة الأصول القائمة.

ح- مجموعة الأصول: تحدد هذه المرحلة الأصول الفكرية وتنظمها باستخدام قاعدة بيانات إلكترونية كبيرة.

2. شركة بالرامبر شايني ميلس الهندية:

هي من أكبر شركات السكر في الهند وبجانب السكر فهي تقوم بإنتاج وبيع دبس السكر والكحوليات. قامت هذه الشركة بإعداد تقرير عن رأس المال الفكري لإعطاء منظور أكبر لحملة الأسهم عن الشركة وعن المقومات الأساسية للشركة. وقد تم تعريف مكونات رأس المال الفكري للشركة على أنه يتكون من خمس عناصر وهي: المصادقية، والكفاءة، ورأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الناتج عن العلاقة بالمستهلك (رأس المال السوقي) Customer Capital - ويعد لرأس المال التسويقي أهمية إستراتيجية لتلك المنشأة - حيث أكدت الشركة أن السمعة والعلامة التجارية هما أهم مقومات النجاح للشركة.

وقد قدمت الشركة التقرير عن رأس المال الفكري في 11 صفحة سنة 1996 - 97، ثم 24 صفحة في 97 - 98، ثم في 48 صفحة في عام 99 - 2000، ثم 40 صفحة في 2000 - 2001، مما يعطي فكرة عن تطور مفهوم رأس المال الفكري وزيادة الاهتمام به من قبل إدارات الشركات والمساهمين على حد سواء باعتبار أن إدارات الشركات الكبرى تستطيع أن توضح تطور أداءها السنوي قياسا برأس المال الفكري حتى لو لم يشير إلى ذلك بمقاييس رأس المال المادي.

3. شركة بي إل إس (PLS) الاستشارية الدانماركية:

هي شركة استشارية دانماركية تعمل على الإفصاح عن رأس المال الفكري منذ عام 1980، تقوم هذه الشركة بقياس رأس المال الفكري بهدف دعم وعمل إستراتيجية تهتم بإعمار ومواصفات العاملين بالمنظمة، وذلك لأن هذه الشركة تعتمد على هؤلاء الخبراء اعتماداً كبيراً في حل مشاكل العملاء.

ويجب على الشركات عمل حسابات خاصة برأس المال الفكري بهدف خلق أهداف كافية لدعم الفهم المتكامل لاتجاه المنظمة نحو أهدافها، وذلك حتى لا يكون هناك تشتت ما بين فكر الإدارة وفكر العاملين. ومن هنا تم التركيز على الحسابات الخاصة برأس المال الفكري داخل شركة PLS، والتي تركز على المعلومات الإحصائية الموضوعية عن التعليم، العمر، الخبرة للموارد البشرية كما هو موضح في الجدول التالي:

حسابات رأس المال الفكري الخاصة بشركة PLS⁽⁶⁾

التبويب	معلومات إحصائية	النسب الرئيسية	الأهداف المحققة
1. الموارد البشرية	1. عدد المستشارين 2. عدد الموظفين الآخرين 3. الاستشاريين القدامى 4. تكاليف التعليم	5. معدل دوران الموظفين	6. زيادة القيمة للموظف
2. العملاء	7. معدل دوران العميل علي حسب كل نوع 8. النمو في عملية معدل دوران العميل 9. نصيب أكبر حساب من معدل الدوران		
3. التكنولوجيا	10. الاستثمار في التكنولوجيا 11. تكاليف تشغيل التكنولوجيا	تكاليف التكنولوجيا بنسبة من معدل الدوران	
4. العمليات	12. تكاليف البحوث والتطوير		

ويمكن استعراض الآثار الناتجة عن استخدام حسابات رأس المال الفكري داخل هذه المنظمة من خلال أثرين: الأول وهو يخص العنصر الخارجي للمنظمة حيث أن تلك

الحسابات تساعد المنظمة في استخدام نوع جديد من العملاء وهم من يهتمون برأس المال الفكري ويسعون للتقرير به . أما الأثر الثاني فهو العنصر الداخلي، وذلك لأن هذه الحسابات تساعد الشركة على زيادة الرقابة والمتابعة وعلى زيادة ربط إستراتيجية المنظمة داخل جميع المستويات الإدارية المختلفة وزيادة تفهمها من قبل العاملين.

4. شركة كونسالتس السويدية:

هي شركة استشارية سويدية تعمل باستخدام مفهوم رأس المال الفكري منذ الثمانينات من القرن الماضي، وتعمل هذه الشركة على تحديد أسباب نجاح ونمو بعض الشركات عن شركات أخرى برغم تساوي النوعين من الناحية التمويلية والمالية. ومن منظور هذه الشركة فإن رأس المال الفكري يساعد في التنبؤ بالأحداث المستقبلية للمنشأة. وقد قامت الشركة بتوضيح شكل يهدف إلى الوصول إلى ما نسميه بالميزانية الكاملة Complete Balance Sheet حيث هناك طرفي للميزانية وهما: الأصول في جانب، والالتزامات وحقوق الملكية في الجانب الآخر، وتم عرض هذه الميزانية كما هو موضح في الجدول التالي:

تقسيم شركة Consultus لمكونات رأس المال الفكري⁽⁷⁾

الالتزامات	الأصول الدفترية
رأس المال المالي Financial capital .	الشهرة السالبة أو الموجبة
رأس المال التسويقي Customer capital .	
رأس المال البشري Human capital .	
رأس المال الهيكلي Stuctural capital .	
رأس المال الاجتماعي Social capital .	

ويلاحظ من الجدول أعلاه، أنه لم يخل بالشكل العام للميزانية، ولكنه أعاد هيكلية الميزانية بحيث أكد أن هناك أصول لها علاقة بالأصول غير الملموسة، ويقابلها في الناحية الأخرى رأس مال تسويقي، وهو يرتكز على رضا المستهلك، ورأس مال بشري وهو يمثل كفاءة العاملين ورضاءهم، ورأس المال الهيكلي والشق الكمي في المنشأة ويتمثل في كفاءة نظم الإنتاج الداخلية، أما الأخير فهو رأس المال الاجتماعي وهو يعبر عن الوجهة البيئية للمنظمة وعلاقتها بالمنفعة العامة.

كما تجدر الإشارة، أنه بالرغم من كل الجهد والدعم الحكومي المبذول في معظم الدول

العربية على الموارد البشري، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، إلا أن النتائج مازالت أقل من الطموح، حيث أن تحقيق التنمية المادية، وشراء المعدات والحاسبات قد يبدو سهلاً، إلا أن تنمية العنصر البشري تتطلب مزيداً من الجهد والمثابرة حتى يمكن الاستفادة القصوى من مواردها البشرية.

وتلخيصاً لما عرض نؤكد، إلى أهمية إستراتيجية التحوّل من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة⁽⁸⁾. ومن جانب آخر، ندرك، أن منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية تسعى بكافة السبل للعمل على المحافظة وتقييم رأس المال العيني والنقدي لديها، إلا أن عليها في المقابل، الاهتمام بالأفكار والمعرفة والخبرات الكامنة داخل هذه المنظمات والكيانات الاقتصادية سواء من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها من عملاء، ومحاولة على الاستفادة من كم المعلومات والأفكار الواردة منها وإعادة صياغتها بشكل يخدم أهداف هذه الشركات والكيانات الاقتصادية، كما يجب أن تدرك بأن هذه المعلومات والخبرات باتت تمثل الآن ثروة ورأس مال فكري لها.

وفي اعتقادنا، أن الأوان لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية لبلورة رؤية إستراتيجية لتفعيل مفاهيم رأس المال الفكري في إطار هياكلها التنظيمية من خلال استحداث هياكل تنظيمية مستقلة لهذا الغرض، أو تضمين هذا المفهوم في إطار إدارات مواردها البشرية من خلال التركيز على:

- تطوير الأداء في بيئة العمل.
- التعايش مع القيم الذاتية للشركات وتأثير القادة لرفع الأداء في بيئة العمل.
- التأكيد على دور قادة الشركات في اتخاذ القرارات الحكيمة في الأوقات الحرجة.
- تأثير الحوافز والمزايا في الارتباط المهني للموظفين.
- الإبداع في إدارة المواهب.

ثالثاً - الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة: المفهوم والخصائص

تتعدد تعريفات الاقتصاد المعرفي ولكنها تدور جميعها حول اعتماد الاقتصاد على الأفكار والمعرفة والابتكار والتقنية الحديثة كدعائم أساسية للنمو الاقتصادي. **والاقتصاد المعرفي** هو «الاقتصاد المعتمد على المعرفة حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو لإبداع والتكنولوجيا بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي»⁽⁹⁾. وهناك تعريف

آخر، تعد المعرفة عنصراً حاسماً في التنمية لأن كل ما نفعه يستند إلى المعرفة ويشمل الاقتصاد المبني على المعرفة الكثير من التغيرات والنشاطات بدأ من عولة التجارة والمال والإنتاج إلى ظهور الاندماج بين المنشآت العملاقة وانتشار الاستثمار في أنحاء العالم حيث تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أساسها الإلكترونيات المنطلق الرئيسي لحدث هذه التغيرات المساعدة وتنفيذها ويرتكز الاقتصاد المبني على المعرفة على المعلومة العلمية والتكنولوجية إضافة إلى أن هذه المعلومات خلقت سلعا وخدمات جديدة فحواها معرفي أكثر منه مادي⁽¹⁰⁾.

أما **الاقتصاد المبني على المعرفة** هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة. وهذا دور قديم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أصبحت أكبر وأكثر عمقا مما كانت عليه من قبل⁽¹¹⁾. وقد عرفته لجنة (OCED) هو الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات⁽¹²⁾.

أما المجموعة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي «الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها كمحرك أساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة»⁽¹³⁾.

أما في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 «أن الاقتصاد المعرفي هو نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسية والحياة الخاصة وصولاً لترفيه حياة الناس، أي إقامة التنمية الإنسانية ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية.

ونتيجة للتطورات التكنولوجية فقد عمل بعض الباحثين الاقتصاديين على إعادة النظر والتمييز بين هاتين الدالتين المختلفتين للمصطلح:

الدلالة الأولى: الاقتصاد المعرفي هو ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها، أي إنتاج وصناعة المعرفة وعمليات البحث والتطوير، سواءً من حيث تكاليف العملية المعرفية مثل: تكاليف البحث والتطوير أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارة أو إعداد الخبراء وتدريبهم من جهة، وبين العائد أو الإيراد الناتج من هذه العملية باعتبارها عملية اقتصادية مجردة مثلها مثل: اقتصاديات الخدمة السياحية أو الفندقية أو غيرها من جهة أخرى⁽¹⁴⁾.

الدلالة الثانية: تعبير «الاقتصاد القائم على المعرفة» ينصب إلى معنى أكثر اتساعاً ورحابةً، بحيث تشمل في دلالتها حجم قطاعات المعرفة والمعلومات والاستثمارات داخل نسيج الاقتصاد، وكذلك مدى تغلغل المعرفة والتكنولوجيا في الأنشطة الإنتاجية.

فالاقتصاد القائم على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد

على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مثل التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات مع قطاعات متعددة كالاتصالات مثل: (تشخيص الأمراض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد...) كلها تجعل الاقتصاد مبنياً على المعرفة والعلم، فالدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعات تولد لها معارف ومكتشفات جديدة وتقنيات متطورة قد وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي⁽¹⁵⁾.

إن تفاعل واندماج المحاور الأساسية للاقتصاد المعرفي في نشاط المنظمات والكيانات الاقتصادية أثرت بشكل مباشر على بيئة عمل هذه المنظمات والكيانات، التي أصبحت تتميز بإدخال تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في الوصول إلى المعرفة بتكلفة أقل وفي تخفيض تكلفة الاستثمار. وكذلك، انعكس أثر الاقتصاد المعرفي على مرونة نظام الإدارة، والذي ساهم في رفع الإنتاجية ورأس المال، وتدني في التكلفة وضمان مستوى عال من الجودة ورفع بذلك مستوى التنافسية للمنظمات والكيانات الاقتصادية.

خصائص الاقتصاد المعرفي:

يتميز الاقتصاد المعرفي بخصائص متعددة تعتبر بمثابة المرتكزات المحركة لهذا الاقتصاد على النحو الآتي:

1. **العولمة:** إن سوق العمل لم يعد مقصوراً داخل بلد بعينه، فالدول الأوروبية أصبحت قوة اقتصادية هائلة عندما تجاوزت حدودها السياسية والجغرافية من خلال الاتحاد الأوروبي. كذلك فالإنترنت أوجد اقتصاد بلا حدود. وأصبحت الدول الآخذة في النمو تتحدى عمالقة الصناعة في الوصول إلى المستهلكين والحصول على حصتها من السوق في كل مكان في العالم. ولم يقتصر التغيير على حدود المكان فقط، بل الزمان أيضاً حيث أصبح إيقاع العمل مستمراً على مدار الساعة وأصبح الحد الأدنى لساعات العمل (24) ساعة في اليوم.

2. **التكيف مع رغبات العملاء:** في الاقتصاد المعرفي لم تعد الميزة التنافسية تعتمد على الإنتاج المكثف والتسويق المكثف والتوزيع والسياسات الموحدة لأن مفتاح النجاح في الأعمال أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل مستهلك وهذا يتطلب إنتاج سلع جيدة وخدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات خاصة لدى المستهلكين.

3. **ندرة الكوادر والمهارات البشرية:** في ضوء النمو الاقتصادي الحالي هناك العديد من الوظائف لا تجد من يشغلها، وخاصة الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات حيث نجد في الولايات المتحدة 15% من هذه الوظائف شاغرة. ويعاني قطاع الأعمال

ليجد المجموعة الصحيحة من المهارات، وهذا يتطلب انفتاح سوق العمل حيث المهارات غير المتوفرة في بلد ما يمكن إيجادها في بلد آخر وذلك من خلال الشبكات الالكترونية.

4. **التركيز على خدمة المستهلك:** إن التنافس العالمي، والانترنت، وتحرير التجارة، وزيادة إمكانية الوصول للمعلومات، وتعدد الموزعين... كلها عوامل قوة وضعف في يد المستهلك حيث أصبح المستهلكون هم أصحاب القرار والرأي، وهذا يتطلب خبرات شاملة بالمستهلكين ورغباتهم وأن مبدأ خدمة المستهلكين هو الذي سيميز الشركات في القرن الحالي.

5. **التجارة الالكترونية:** كلما تزايد عدد مستخدمي الانترنت أصبحت التجارة الالكترونية أكثر رسوخاً، ويشمل ذلك التجارة الالكترونية التي تتم بين الشركات نفسها أو بين الشركات والمستهلكين، ويتوقع أن يصل حجم التجارة الالكترونية في السنوات القادمة إلى ما يزيد عن تريليون دولار. والقضية هنا انه إذا بدأت الخدمات وعمليات البيع التقليدية تستبدل بالتجارة الالكترونية فإن ذلك سيغير مجالات التوظيف من المواقع التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات.

6. **الحاجة للتعلم المستمر:** من المتوقع أن يزداد عدد المتعلمين الكبار أكثر من أي وقت مضى، وستكون الحاجة للتربية والتعلم المستمر بين متطلبات جوهرية للحفاظ على قدرة الفرد للبقاء في عمله كقوة عمل منتجة.

7. **مؤسسة في واحد:** وهو ما يعني أن المؤسسات المستقبلية ستكون من عدد محدود من الموظفين والإدارات الأساسية، وسيترك كل ماعدا ذلك لموردين خارجيين. بمعنى آخر اعتماد المؤسسات على العمل عن بعد حيث تجرب بعض الشركات قيام العاملين بالعمل من منازلهم من خلال الاتصال إلكترونياً بمكتب الرئيس.

خصائص الاقتصاد القائم على المعرفة

إن دور الذي تقوم به منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية وعلى مستوى الدول في تنفيذ متطلبات الاقتصاد المعرفي وآلياته يعتبر دوراً أساسياً، بل ومحورياً، وخاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها دول المنطقة العربية. حيث يعد هذا الاقتصاد هو اقتصاد الشبكات والتعاون بين المنظمين والمستثمرين والخبراء الذين يشكلون أولى ملامحه الاجتماعية. وقد كشفت الأنشطة التجريبية للبنك الدولي بصفة خاصة عن بناء الاقتصاد القائم على المعرفة على خمسة أسس، وهي:

- إنشاء مؤسسات عالية الجودة، ونظم للحوافز تساعد على تنمية مناخ الأعمال، بما يضمن بشكل خاص سلامة التعاملات وحرية حركة حقوق الملكية؛
- تنمية نظم التعليم -التدريب التي تركز على تعليم وإنتاج الكفاءات بناءً على متطلبات السوق؛
- تطوير البحث العلمي والابتكار مع التوجه بشكل قوي إلى الدعم والتشجيع العلني

للشركات التي تعتمد على معامل البحث أو التي تعمل بالتنسيق مع مراكز الموارد التقنية والابتكار؛

- تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (من حيث البرامج والأجهزة) مع ضمان حرية الإنتاج - وحرية حركة المعلومات؛
- النهوض بنظم الحوكمة التي تتيح التفاوض والوساطة بين مختلف الأطراف المعنية في عمليات الاقتصاد القائم على المعرفة، كوسيلة لفض المنازعات، وإنشاء منظمات أعمى وكيانات اقتصادية أمينة، ويعد هذا الأمر هو الهدف الأسمى للاقتصاد القائم على المعرفة.

وبالتالي، نلاحظ في الجدول التالي، أهم الخصائص التنظيمية وخصائص العمل والتوظيف، وكذلك خصائص الإنتاج بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد المعرفي، مما يدل على النقلة النوعية التي طرأت على مختلف عناصر الإنتاج المختلفة وأثر ذلك على تنافسية الشركات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

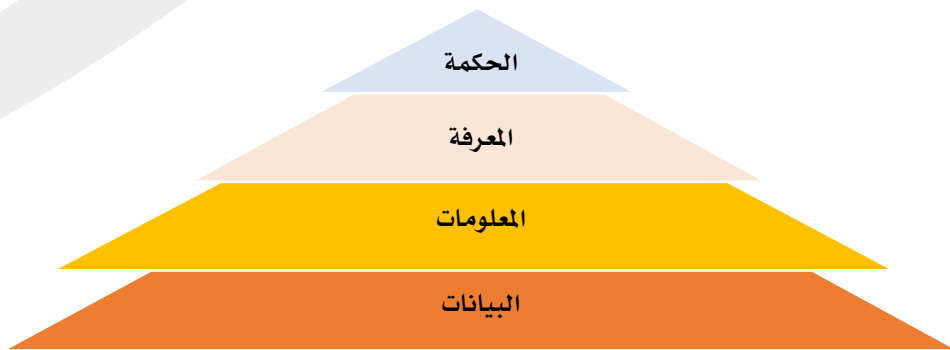
أهم خصائص الاقتصادات القديمة والجديدة⁽¹⁶⁾

الخصائص التنظيمية		
الاقتصاد القديم - اقتصاد الإنتاج	الاقتصاد الجديد - اقتصاد المعرفة	الخصائص
وطنية	عالمية	مجال المنافسة
مستقرة	متنافسة	الأسواق
منخفض / متوسط	مرتفع	حراك الأعمال
تجهيزي: البنية التحتية، السياسات التجارية والصناعية المقيدة	توجيهي: الخصخصة، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص	دور القطاع العام
خصائص العمالة والتوظيف		
تنافسية	تضامنية / مشتركة	علاقات سوق العمل
مهارات محددة حسب الوظائف	تعلم شامل	المهارات المطلوبة
محدد حسب المهام	تعلم مستمر مدى الحياة، تعلم بالممارسة	التعليم اللازم
إحداث فرص التوظيف	الأجور / الدخول المرتفعة	أهداف السياسات
خصائص الإنتاج		
موارد مادية	موارد معلوماتية والمعرفة	تكييف الموارد
مغامرات/ مخاطر مستقلة	الاتحاد والتعاون	العاقبة مع المنشآت الأخرى
الكتل الاقتصادية	التجديد، الجودة، التوعية والتكلفة	مصادر الميزة التنافسية
الميكنة	الرقمية	المصدر الرئيس للإنتاجية
مدخلات العوامل (العمل، الرأس المال)	الابتكار، التجديد والاختراع والمعرفة	موجهات النمو

إن المعرفة تمتلك شيئاً ما هو أكثر من المعلومة، فهو يحيلنا الى القدرة التي تعطيها المعرفة على توليد معرفة، ومعلومات جديدة وتعميمها؛ فالشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما نظرياً، أو عملياً يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة، ومعلومات جديدة متعلقة بهذا الميدان في الوقت نفسه. والمعرفة أساساً قدرة على التعلم، وقدرة على الإدراك، في حين أن المعلومة تبقى مجموعة من المعطيات المشكّلة، والمركبة، والخاملة، أو الساكنة بطريقة ما، وغير القادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التمييز بين الاقتصاد المعرفي الذي نشأ في الخمسينيات على يدّ Fritz Machlup، والاقتصاد المبني على المعرفة الذي يأتي كمرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، حيث يتم فيه الاستفادة من مخرجات الاقتصاد المعرفي (إنتاج المعرفة وصناعة المعرفة). وقد توصلنا إلى أن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات، هذا الاختلاف يأتي من خلال التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث يمكننا القول، بأن البيانات تمثل الحقائق، والمعلومات هي عبارة عن تدفق، أما المعرفة فهي مخزون⁽¹⁷⁾. وتشكل الصناعة العربية للمحتوى المعلوماتي مطلباً حاسماً من متطلبات التحوّل نحو اقتصاد وتعتبر المعرفة دعامة أساسية من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً عن أنها مصدر من مصادر تقدم وازدهار وتنمية المجتمعات، ولاسيما الشركات التي تعتمد الأصول المعرفية في نشاطها الإنتاجي والاستثماري. ويطلق على هذا العصر (عصر المعرفة)، وإذا كان لكل عصر ثروته، فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر.

ويتضح من الشكل أدناه، أن البيانات عندما توضع في نص، تتشكل المعلومات التي إذا وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل يصبح سلوكه ذكياً، وكلما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم كلما أصبح مستنداً على الحكمة.⁽¹⁸⁾



ولتبسيط العلاقة بين المعرفة والمعلومة، ترى أن المعرفة المرحلة الأخيرة من مراحل تحول البيانات الى معلومات، وتحول هذه المعلومات إلى معرفة بتوافر بيئة معرفية محيطة بهذا التحول مع ضرورة وجود ترابط، وعلاقة عضوية متداخلة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة. والمعرفة المؤسسية لها خمس مراحل هي:

1. إعداد المعرفة.
2. اكتساب المعرفة.
3. تنفيذ المعرفة.
4. توزيع المعرفة.
5. الرفع المعرفي (التوظيف لتحسين العمليات، وتحقيق عمليات التعلم والتعليم وزيادة الابتكار).

ومن جانب آخر، تؤكد التجارب التطبيقية، أن الرأس المال المادي والفكري يختلفان تماماً في عدد من الخصائص التنظيمية والتشغيلية، ويوضح الجدول أدناه أهم تلك الخصائص.

مقارنة بين الرأس المال المادي والرأس المال الفكري

رأس المال الفكري	رأس المال المادي	البيان
غير ملموس	مادي ملموس	الميزة الأساسية
في عقول الأفراد العاملين في المنظمة	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	موقع التواجد
الأفراد ذوي المعارف والخبرات	الألة، المعدات، المباني	التمثيل النموذجي
متزايدة بالابتكار	متناقصة بالاندثار	القيمة
بالتركيز والانتباه والخيال الواسع	بالاستخدام المادي	نمط خلق الثروة
العمل المعرفي	العمل العضلي	المستخدمون له
يتوقد عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل	الواقع التشغيلي
ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	الزمن

وفي ذات السياق، نلاحظ التطور الهائل الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ثم استقر بعدها في ظل حصول عدة تغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي، وتتمثل هذه التطورات التاريخية في المراحل التالية⁽¹⁹⁾:

1. مرحلة الإدارة العلمية (نهاية القرن 19).
 2. مرحلة حركة العلاقات الانسانية (ما بعد عام 1920).
 3. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد 1960).
 4. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1980).
 5. مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية (ما بعد 2000).
- ومن المضامين للإستراتيجية الجديدة للموارد البشرية، نذكر الآتي:
- فهم قدرة الأفراد في المنظمة ودورهم في تحقيق التنافسية.
 - تجنيد وتحفيز الأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
 - فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المنظمة.

رابعاً: علاقة رأس المال الفكري والمعرفة بالريادة والتنافسية

يشكل السكان عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الشاملة في المجتمع، ويمثل جيل الشباب شريحة مهمة من هذه التركيبة السكانية من حيث العدد والقدرة على الإنتاج. وتتنوع تخصصاته وخصائصه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتنموية الفاعلة في المجتمع. ويزيد من أهمية هذه الشريحة أنهم الأكثر تأثراً وبخاصة في ظل التحولات التي صاحبت العولمة (شبكة المعلومات - الفضائيات - الهاتف الخليوي...)، ومن ثم تعدد وتنوع فرص التعلم الذاتي الفردي والجماعي؛ لذا فالاستثمار في التعليم وثيق الصلة بكل جوانب الحياة. وإن الجودة النوعية في التعليم هي مفتاح جودة الحياة ذاتها (نمط الحياة - الصحة...)، بل إن كفاءة الاستثمار في أي قطاع من قطاعات التنمية تعتمد على كفاءة الاستثمار في قطاع التعليم.

إن اقتصاد المعرفة ومعطياته وما يرتبط من تقنيات متقدمة ووسائل وأساليب متطورة، يؤدي إلى إفراسات متنوعة ومتعددة ومتزايدة وبسرعة فائقة، وبالشكل الذي يصعب تحديد أبعادها ومداهما، والتي تؤثر على الاقتصاد بمتغيراته ونشاطاته وقطاعاته. وسنحاول التركيز على أهم أبرز جوانب الاقتصاد والتي من أهمها الجوانب ذات الصلة بالإنتاج والإنتاجية

والاستثمار وتكوين رأس مال والعمل. وإن اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من ثروة في المعلومات والاتصالات وتقنياتها المتقدمة والتقنيات المتقدمة الأخرى في مجالات عديدة ومتنوعة تسهم بشكل واضح وبدرجة كبيرة في تحقيق زيادة الإنتاجية وفي الإنتاج من خلال ما يلي:

- أن مضامين اقتصاد المعرفة تتيح تنوع النشاطات الاقتصادية بدرجة كبيرة واعتمادا على التقنيات المتطورة وبالشكل الذي يسمح بزيادة الإنتاج، حيث يتسع الإنتاج المعرفي المتصل بثروة المعلومات والاتصالات، والوسائل والبرمجيات والتقنيات المرتبطة بهما، بحيث أصبح هذا الإنتاج المتصل بالتقنيات هذه جزءا مهما ومتزايدا من الإنتاج ككل.
- بروز سلع ومنتجات جديدة غير ملموسة أي غير مادية تمثلها المنتجات المعرفية غير المادية المرتبطة بالأفكار والبرامج والتصميمات، ومنتجات الوسائل المتعددة والمشتقات المالية والتي يمكن أن تستخدم استخدامات وسطية ونهائية وبشكل الذي يحقق زيادة مهمة في الإنتاج من خلالها.
- إن اقتصاد المعرفة ومن خلال ما يتيح من تقنيات جديدة متقدمة في مجالات الفضاء والطاقة البديلة، والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية والتقنيات الصيدلانية والكيمائية والطبية وغيرها تتيح قيام نشاطات جديدة متنوعة وواسعة ترتبط بهذه التقنيات المتقدمة الجديدة وبما يساهم في زيادة الإنتاج.
- أن التقنيات الجديدة تتيح زيادة الاستثمار الذي يتضمن استخدام هذه التقنيات في مجال عمل النشاطات الاقتصادية وبالشكل الذي يتم من خلاله توسيع القدرة الإنتاجية وزيادة الإنتاج وكذلك تجديد النشاطات هذه وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وإنتاجها.
- إن التقنيات الجديدة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وبالذات ما يتصل منها بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها تؤدي إلى ضمان حسن استخدام الموارد والقدرات الإنتاجية المتاحة من خلال توفير القدرات البشرية والإدارية المتطورة وبما يحقق استغلال أكبر وأكفاً للطاقات الإنتاجية وبما يقود إلى زيادة إنتاجيتها وزيادة الإنتاج.

وفيما يتعلق بالاستثمار وتكوين رأس المال المعرفي، فهذا يعني استخدام المدخرات النقدية والعينية لتكوين أصول رأسمالية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وهذه الأصول الرأسمالية لم تعد مجرد موجودات ثابتة فقط أي مادية، وإنما امتدت في اقتصاد المعرفة لتضمن في الاستثمار المعرفة من أجل تكوين رأس مال المعرفي لإنتاج منتجات معرفية وهي في جزء مهم منها منتجات غير مادية كالبرامج والتصاميم وغيرها والتي تتصل بمضامين اقتصاد المعرفة. وهو الأمر الذي أدى إلى تحول هيكل في تكوين الرأس المال بحيث أصبح يتضمن إضافة إلى ذلك آلات ومكائن وغيرها قدراً مهما من الاستثمار غير المادي وغير ملموس لتكوين أصول رأسمالية غير مادية وغير ملموسة تسهم في توسيع الإنتاج وزيادة

الإنتاجية، ومن ثم زيادة الإنتاج والإسهام في تحقيق نمو أكبر للاقتصاد. من المعلوم أن الاستثمار يسهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد من خلال الأصول الرأسمالية الجديدة التي يضيفها الاستثمار إلى المخزون الرأسمالي للاقتصاد، وبالشكل الذي يتيح التوسع في الإنتاج ونموه.

إن منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية والدول التي تحقق أعلى معدلات النمو الاقتصادي في الوقت الحالي، هي التي تمتلك بنية معلوماتية أكثر تقدماً. وهذا دافع لتحول الاقتصاديات الصناعية إلى اقتصاديات خدمية في الأساس، مبتعدة إجمالاً وبالتدرج عن الأنشطة الصناعية التقليدية.

ومما لا شك فيه، فإن التقدم العلمي والتقني في العصر الحاضر، يشكل أهم العوامل المسؤولة عن الريادة والتنافسية بين المنظمات والكيانات، وعن النمو الاقتصادي والاجتماعي والعسكري بين الدول. ويرجع ذلك إلى الاعتبارات التالية:

1. ارتباط إنتاجية العامل في جميع ميادين النشاط الاقتصادي بما يوفره له التقدم العلمي والتقني من معلومات، ومعارف، ومهارات، واختراعات، ومعدات، وآلات، ومواد جديدة، وذلك بما يعكس العلاقة الوطيدة بين التكنولوجيا وعنصر العمل في عمليات الإنتاج.

2. الدور الفاعل للبحث العلمي والتطور التكنولوجي في زيادة وتحسين إنتاجية الموارد الطبيعية الموجودة، سواء عن طريق اكتشاف المزيد منها، أو عن طريق اكتشاف استخدامات جديدة لها، أو عن طريق زيادة إنتاجها، وذلك بما يعكس أيضاً العلاقة الوطيدة بين التكنولوجيا وبين الموارد الطبيعية باعتبارها أحد عناصر الإنتاج.

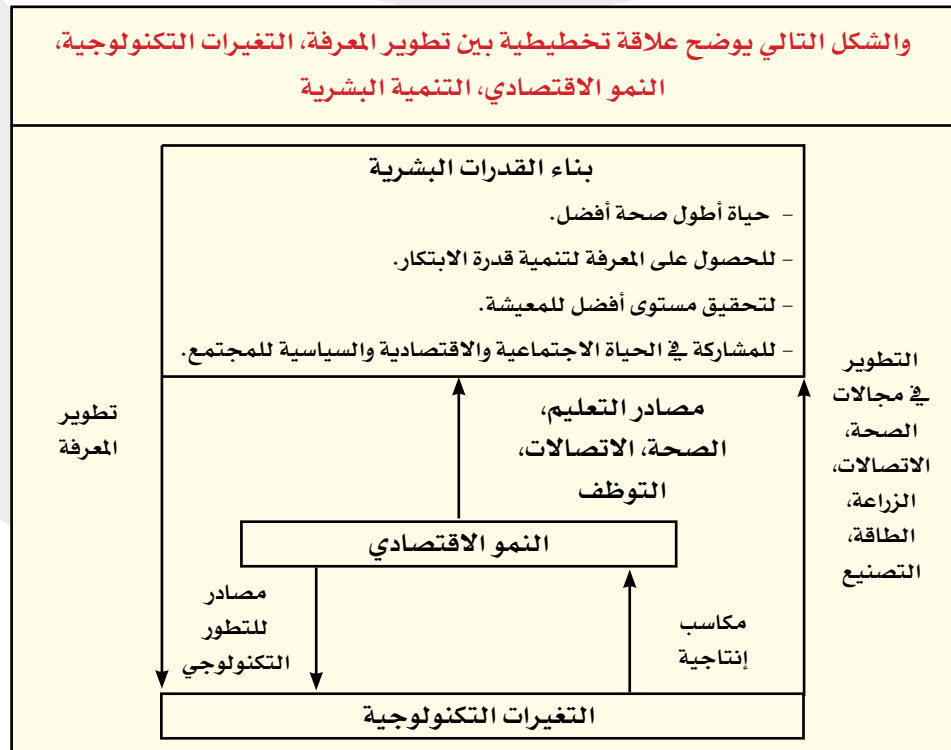
3. الارتباط الوثيق بين التكنولوجيا وبين الاستخدام الأمثل لرأس المال في الحصول على إنتاج مجود ذي قدرة تنافسية، لأن مجرد وجود مخزون طبيعي هائل من الثروات في دولة ما مثل الدول العربية، أو امتلاكها لأرصدة مالية ضخمة، أو كوادر بشرية حاصلة على أعلى الدرجات العلمية أو إقامتها للمئات من المنشآت الاقتصادية، كل ذلك لا يكفي لانطلاق هذه الدولة نحو النمو والتقدم، إذ لا بد من اقترانه بمسيرة مستمرة في الإلمام بكل المعارف الجديدة والمكتسبة وحسن توظيفها في إحداث التنمية المنشودة.

ومما لا شك فيه، أن المجالات التي تمثلها التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تتيح القيام باستثمارات جديدة من خلال استخدام هذه التقنيات الجديدة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وتوسيعها وبالشكل الذي يحقق زيادة الإنتاج ونمو الاقتصاد.

كما أن الاستثمار يسهم في تجديد الطاقة الإنتاجية بإحلال أصول رأسمالية محل الأصول الرأسمالية التي تتعرض للاندثار نتيجة استخدامها وارتباطها بعمرها الإنتاجي من ناحية وكفاءة واستخدامها من ناحية أخرى، وكذلك التي تتعرض للاندثار نتيجة تقادمها الزمني.

والأهم في اقتصاد المعرفة هو الاستثمار الذي يتم من خلاله التعويض عن الأصول الرأسمالية بإحلال أصول رأسمالية أحدث أكثر تقدماً وتطوراً. حيث أن الإحلال التكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة يتم الأخذ به واستخدامه في إطار سعي المستثمر للحصول على الربح ما يدفعه نحو توسيع نشاطاته الاقتصادية واعتماداً على التطورات التكنولوجية التي تتيح له الحصول على الأرباح الأعلى ارتباطاً بما تحدثه التطورات التكنولوجية من تجديد وتحديث وتطوير في النشاطات الاقتصادية وما تحققه من كفاءة عند استخدامها في هذه النشاطات، ولذلك تم اعتبار أن الاستثمار دالة للربح، أي أن الربح يعتمد على الاستثمار، وأن الربح دالة للتقدم التكنولوجي.

ولذلك، فإن التقنيات المتقدمة تحفز على الاستثمار، وبالذات في المجالات المعرفية والتي يتم من خلالها تكوين رأس مال معرفي يسهم في تحقيق أرباح مرتفعة ومن خلال توسيع النشاطات التي سيستخدم فيها رأس المال المعرفي والذي يتحقق من خلال استخدامه فيها إنتاج منتجات معرفية تحقق الأرباح المرتفعة هذه.



وتعتبر الزيادة في الإنتاجية من أهم أهداف تطوير المعرفة والتكنولوجية، والزيادة في الإنتاجية هي الزيادة في فعالية وكفاءة استخدام المواد في عملية الإنتاج. وتؤدي الزيادة في الإنتاجية

وكفاءة استخدام الموارد إلى النمو في المخرجات كما تؤثر في عدد من العوامل الاقتصادية المتشابهة أهمها زيادة القدرة التنافسية والنمو. ويمكن تفسير النمو في المخرجات بتقدير دالة الإنتاج وتحديد عناصر النمو في المخرجات ودور كل عنصر من العناصر لتحقيق النمو.

وفي دراسة للبنك الدولي لتقدير الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج تم تحديد دالة الإنتاج وأمكن منها حساب النمو في الإنتاجية الكلية للعنصر في مجموعة من الدول الآسيوية متقدمة الأداء. والحصول على التكنولوجيا والمعرفة في نمو الإنتاجية الكلية للعنصر. من هنا تأتي أهمية تنمية رأس المال البشري، الذي يفوق في أهميته رأس المال المادي، لأن التكلفة العالية في إعداده (بدنياً - علمياً - نفسياً...) منذ الطفولة إلى أن يصبح قادراً على العمل المنتج يكلف الأسرة والمجتمع كثيراً. وبالتالي، فإن إهداره وبقائه دون عمل هو إهدار للتنمية الشاملة مادياً وتعليمياً وصحياً ونفسياً ونمط حياته والعائد منها عليه وعلى أسرته ومجتمعه. إلى جانب ذلك، هناك عدد من الدراسات النظرية الجارية عن أثر التطور التكنولوجي والمعرفي على النمو الاقتصادي. وتشمل هذه الدراسات علاقة التكنولوجيا والمعرفة بكل من الأجور والمهارات وكذلك أثر التكنولوجيا والمعرفة على التوظيف والدورات الاقتصادية والنتائج والإنتاجية والقدرة التنافسية وكذلك تشمل أثر التكنولوجيا والمعرفة على النمو الاقتصادي وذلك كعنصر ومنتج خارجي أو كعنصر داخلي يرتبط بالمتغيرات الأخرى.

خامساً: إستراتيجيات الشركات وتطبيقاتها على الصعيد العالمي

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة، بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية، يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. والشكل التالي يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربع نتائج ممكنة⁽²⁰⁾:

صياغة الإستراتيجية

جيد	ضعيف
النجاح Success	لعبة الحظ المغامرة Roulette
الإشكالية Trouble	الفشل Failure
جيد	ضعيف

مستلزمات تطبيق إستراتيجية المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربع خطوات أساسية، وهي : الهيكل التنظيمي، والأنظمة الإدارية الملائمة، والأساليب الكفوة، والثقافة التنظيمية المنسجمة مع الإستراتيجية.

1. تحليل الهيكل التنظيمي:

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة وهذه الاعتبارات هي:

أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة.

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية.

ت- إمكانية الاستفادة بالتنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية.

عموما أشكال الهياكل التنظيمية هي:

1. **الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي:** هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات، وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية، أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

2. **هيكل المصفوفة التنظيمية:** يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن إنجاز مهمات محددة لكل مشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية.

3. **هيكل الفريق التنظيمي:** يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، وشكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتساوي للسلطة، ويعتمد على عدة عوامل، ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في السلطة والمسؤولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية، وإشباع حاجات الأفراد، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين، أو يكون الفريق لإنجاز مشروع يتكون من

أفراد يعملون معاً من أجل إنجاز مشروع معين واجب، هو أوسع نطاقاً من فريق المهمة أو الواجب، أو قد يأخذ شكلاً وظيفياً بمعنى أنه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقاً واحداً لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة.

4. هيكل التحالف: ويتطلب هذا الهيكل وجود تحالف إستراتيجي بين شركتين مستقلتين لإنجاز أهداف مشتركة، والشكل الشائع للتحالف الإستراتيجي هو المشروع المشترك، أي المشاركة بين منطمتين متميزتين من أجل تحقيق أهداف محددة، المشاركة تسعى إلى تعزيز عناصر القوة لدى أحد الأطراف، وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر. بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين. ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية. بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية، والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة، والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع.

2. أنظمة المعلومات الإستراتيجية:

- تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دوراً مهماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي:
- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات، وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمات، وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين.
 - تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة.
 - بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات، والأنشطة الداخلية للمنظمة.

إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية تتمثل في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط، والسيطرة، واتخاذ القرارات. وأن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

أنظمة التخطيط والسيطرة

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليات صياغة وتطبيق الإستراتيجية، حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإستراتيجية، وأن الإستراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في نهاية المطاف، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوسطة المدى وأخرى طويلة المدى.

وفي مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذا الأساس. ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلاً وأقل عمومية، بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة. وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وبنمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل. هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات العملياتية والروتينية والمبرمجة. من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية، تتكون الميزانيات من عدة أنواع هي:

- الميزانية الإستراتيجية (الرئيسية) المخصصة لتغطية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال.
- الميزانية التشغيلية تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال إستراتيجية ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لإنجاز الخطط والأهداف.
- الميزانية المالية تمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال ومن حجم النقد المطلوب والمتوقع.

الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع

تستخدم لمساندة عمليات التصنيع مثل أنظمة الأتمتة وأنظمة JIT و TQM وذلك بهدف تحقيق تكامل مع كل عمليات الإنتاج والسيطرة.

3. أسلوب القيادة الإدارية

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير/ القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية. ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة

تحفيز الأفراد ومجاميع العمل، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية، ومجالات التركيز في بيئة العمل.

وبالنسبة للتحفيز **كمتغير أول**، يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسؤولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل: التلويح بالتهديد، وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري، تحديد أنماط العمل، والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة. أما **المتغير الثاني**، هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات، ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية (نظرية Z). وفي الأخير، فإن **المتغير الثالث**، يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة: اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب. وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب.

ومن المهم عند تطبيق الإستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال، إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية.

نظرية مكنزي لتطبيق الإستراتيجية (7S)

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الإدارة (الكادر)، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية «مساندة لها على الأقل»، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد

عناصر النموذج⁽²¹⁾ .

وفي ذات السياق، تستند أي إستراتيجية ناجحة على عدد من المقدمات والتي هي حقائق صلبة عن التنوع، ولا يمكن تغييرها - وعند تجاهلها، فقد تفسّر جزئياً في فشل العديد من الإستراتيجيات⁽²²⁾، كما أن المنافسة تحدث على مستوى وحدة المشروع. الشركات المنوّعة لا تتنافس. بل يقوم بالتنافس وحدات مشاريعها. وما لم توجه إستراتيجية الشركة اهتماماً رئيسياً لتغذية نجاح كل وحدة، فإن الإستراتيجية مهما كانت بارعة سوف تُمنى بالفشل. إن الإستراتيجية الناجحة لا بد لها من أن تنمو وتعزّز إستراتيجية تنافسية.

والتنوع يزيد حتماً من النفقات ومن القيود على وحدات المشاريع. إن النفقات الواضحة مثل النفقات الثابتة غير المباشرة والمخصصة لكل وحدة قد لا تكون بأهمية النفقات والقيود غير المرئية. ويجب على كل وحدة من وحدات المشروع تفسير قراراتها للإدارة العليا وأن تتفق وقتاً للسير وفق التخطيط المرسوم ووفق الأنظمة الأخرى، وأن تتعايش مع توجهات الشركة الأم وسياسات إدارة شؤون الموظفين وأن تمتنع عن حفز الموظفين عن طريق التملك المباشر. وهذه النفقات والقيود يمكن تقليلها ولكن لا يمكن القضاء عليها بالكامل.

أما المساهمون فيمكنهم التنوع فوراً. بوسع المساهمين تنوع أسهمهم باختيار ما يفضلون منها. وهم كثيراً ما يستطيعون التنوع بتكلفة أقل مما تفعله المؤسسة لأن باستطاعتهم شراء الأسهم بسعر السوق وتجنب أسعار الاستملاك الباهظة.

إن هذه المقدمات تعني أن إستراتيجية الشركات لن يقيّض لها النجاح ما لم تسهم حقيقة في زيادة القيمة المضافة لمختلف أنشطتها عن طريق توفير فوائد ملموسة توازن النفقات المتأصلة في الاستقلال المفقود من جهة وما لم تسهم في زيادة قيمة الأسهم بالتنوع بطريقة لا يستطيع المساهمون تكرارها من جهة أخرى.

اجتياز الاختبارات الأساسية

بكل تأكيد، لكي نفهم كيف نرسم إستراتيجية أي الشركة، من الضروري تحديد الشروط التي يخلق التنوع بموجبها حقاً قيمة سهمية. ويمكن تلخيص هذه الشروط في اختبارات أساسية ثلاث:

1. اختبار الجاذبية. يجب أن تكون الصناعات التي وقع عليها الاختيار للتنوع جذابة بنويماً أو يمكن جعلها كذلك.
2. اختبار نفقات الدخول. يجب ألا تحوّل نفقات الدخول الأرباح المستقبلية إلى رأس مال.
3. اختبار الأفضل. إما أن تفوز الوحدة الجديدة بميزة تنافسية من ارتباطها بالمؤسسة أو العكس.

وبطبيعة الحال، فإن معظم الشركات لا بد وأن تتأكد من أن إستراتيجياتها المقترحة سوف تجتاز بعضاً من هذه الاختبارات. ويجب التنويه، أن تجاهل أي من هذه الاختبارات قد يعرض الشركة إلى نتائج سلبية لم تكن في الحسبان. كما أن التنوع لا يخلق قيمة سهمية ما لم يكن للصناعات الجديدة هياكل محببة تعزز المردود الذي يتجاوز تكاليف رأس المال. وما لم يكن للصناعة مثل المردود، فإنه ينبغي على الشركة أن تكون قادرة على إعادة هيكلة الصناعة أو كسب ميزة تنافسية دائمة تفضي إلى مردودات تتجاوز كثيراً معدل مردود الصناعة. وليس من شروط الصناعة أن تكون جذابة قبل التنوع. ففي الحقيقة، ربما تستفيد الشركة من دخول السوق قبل أن تظهر للعيان إمكانياتها بالكامل. عندئذ، بوسع التنوع تغيير هيكل الصناعة. وكثيراً ما اكتشفت أثناء بحثي شركات أجلت اختبار الجاذبية لأن لديها اعتقاداً بأن الصناعة تتناسب كثيراً ومشاريعهم. ولذلك تجاهلت الشركات هياكل هزيلة أساساً لبعض الصناعات على أمل أن تؤدي الراحة التي شعرت بها إلى نتائج مبشرة، وما لم يوفر التواءم الكبير بميزة تنافسية جوهرية وعلى أية حال، فإن مثل هذه الراحة سوف تتحول إلى ألم عندما يتمخض عن التنوع مردودات هزيلة.

وسبب آخر شائع وراء اختبار الجاذبية هو نفقات الدخول المنخفضة. إذ أحياناً يكون للمشتري ممر داخلي أو يكون المالك متلهفاً للبيع. وعلى أية حال، حتى إذا كان السعر منخفضاً حقيقة فإن مكسباً فورياً لن يستطيع أن يوازن مشروعاً مريضاً مرضاً مزمناً. وتجد الشركة نفسها ملزمة في معظم الحالات بالاستثمار ثانية في الوحدة المستملكة حديثاً - على الأقل لاستعادة أصول الشركة وتمويل رأس المال العامل.

هل سيكون المشروع أكثر نجاحاً

لا بد للشركة من أن تحقق ميزة تنافسية هامة للوحدة الجديدة، وإلا فعلى الوحدة أن تفعل ذلك. وفي بعض الأحيان لا تتحقق المزايا للوحدة الجديدة إلا مرة واحدة عند موعد الدخول حين تقوم الشركة الأم بإصلاح رئيسي لإستراتيجيتها أو بتعيين فريق إدارة من الطراز الأول. مثلاً، يولد شكل آخر من أشكال التنوع ميزة تنافسية إذا استطاعت الوحدة الجديدة تسويق منتجاتها من خلال نظام التوزيع المتطور لشقيقاتها من الوحدات الأخرى. وفي الحالة التي لا تأتي الميزة للوحدة الجديدة إلا مرة واحدة، فإنه لا توجد أسباب منطقية لدى الشركة الأم للاحتفاظ بالوحدة ضمن محافظتها على المدى الطويل. وحالما تظهر نتائج التحسن غير المتكرر بوضوح، فإن الشركة المنوعة لا تعود تضيف قيمة لموازنة التكاليف الحتمية المفروضة على الوحدة. ومن الأجدى حينئذ بيع الوحدة وتحرير موارد الشركة.

لا يدل (اختبار الأفضل) بأن أعمال التنوع التي تقوم بها الشركة على سبيل المخاطرة تخلق قيمة سهمية بحد ذاتها ووحدها. إن فعل شيء من أجل المساهمين مما يستطيعون فعله

لا يعد أساساً لإستراتيجية الشركة (كون التنوع الذي يقوم المخاطر ليس ذا قيمة بحد ذاته إلا حين تكون الشركة شركة خاصة وتكون مخاطر الشركة هي مخاطر المساهم). إن تنوع المخاطر يجب أن يكون منتجاً ثانوياً من منتجات الإستراتيجية وليس الحافز الأول.

يتجاهل التنفيذيون - أكثر ما يتجاهلون - اختبار الأفضل ولا يتعاملون معه بجديّة بل بمنطق خادع، ولا ينظرون إليه أنه تحليل إستراتيجي دقيق. وأحد الأسباب وراء ذلك هو خلطهم بين حجم الشركة وبين قوة السهم. وأثناء محاولتهم إدارة شركة أكبر حجماً مما تعودوا تخفى عليهم وظيفتهم الحقيقية. وربما حاولوا تبرير تعليق اختبار الأفضل بالإشارة إلى الطريقة التي يديرون بها سياسة التنوع. وعن طريق خفض عدد موظفي الشركة خفضاً كبيراً وإعطاء وحدات المشاريع ما يقارب الاستقلال الذاتي فإنهم تجنبوا المزالق. إن مثل هذا التفكير يجانب الحكمة من التنوع والذي يعني خلق قيمة سهمية وليس تجنب تدميرها.

مفاهيم إستراتيجية لأي شركة

تضع الاختبارات الثلاثة للتنوع الناجح المعايير التي ينبغي على كل شركة أن تتقيد بها، والتقيد بها أمر صعب لدرجة أن التنوع يفشل في معظم الحالات. ويفتقر الكثير من الشركات إلى مفهوم واضح للإستراتيجية لتوجيه سياسة التنوع أو متابعة لا يخاطب الاختبارات. وتفشل شركات أخرى لعدم تطبيقها الإستراتيجية جيداً.

ولقد ساعدتني دراستي على تحديد أربعة مفاهيم لإستراتيجية الشركات والتي وضعت موضع التطبيق - إدارة المحافظ الاستثمارية، إعادة البناء التنظيمي، نقل المهارات، وتقاسم النشاطات. وبينما لا يعد كل من هذه المفاهيم مستقلاً بنفسه على الدوام، فإن كلاً منها يستند على آلية مختلفة تخلق المؤسسة بواسطتها قيمة سهمية. كما ويتطلب من الشركة إدارة وتنظيم نفسها بطريقة مختلفة. ولا يتطلب المفهوم الأولان وجود علاقات بين وحدات المشروع لكن المفهومين الأخيرين يعتمدان عليها (انظر الجدول ص 32). وبينما أثبتت المفاهيم الأربعة الأخرى نجاحها في الظروف المناسبة، فإن بعضها أكثر ملاءمة من الآخر. وربما كان تجاهل أي منها أسرع طريق للفشل.

إدارة المحافظ الاستثمارية

إن إستراتيجية وحدات المحافظ الاستثمارية هي أن تسعى الشركة إلى إنشاء قيمة سهمية بطرق عديدة. فهي تستخدم خبرتها ومواردها التحليلية لتحديد الأفضل من الشركات المرشحة للاستثمار والتي لا يستطيع المساهم تحديدها بمفرده. وتوفّر الشركة رأس المال في شروط مفصلة تعكس قدرة الشركة الأم على جمع الأموال. وتوفّر المهارات الإدارية الاحترافية وتتفّذ النظام. وأخيراً، فإنها توفر مراجعة وتدريباً على مستوى عال دون أن تعيقها الحكمة التقليدية أو الارتباطات العاطفية بالمشروع.

ويستند منطق مفهوم إدارة المحافظ الاستثمارية على عدد من الافتراضات الهامة. إذا كانت خطة الشركة للتبوع تقضي بتلبية مطالب جاذبية اختبار تكاليف الدخول، فينبغي عليها العثور على شركات تكون مناسبة ولكن ذات قيمة هابطة. وينبغي بالفعل أن تكون الشركات المستملكة هابطة القيمة لأن الشركة الأم لا تفعل الكثير من أجل الوحدة الجديدة بعد استملاكها. ولتلبية شروط اختبار الأفضل، فإن الفوائد التي ينبغي على الشركة توفيرها يجب أن تعطي ميزة تنافسية هامة إلى الوحدات المستملكة. ان أسلوب العمل في وحدات المشاريع المستقلة ذاتياً إلى حد كبير يجب أن يطور إستراتيجيات سليمة وأن يحفز المدراء على حدّ سواء.

لقد انقضت في معظم البلدان تلك الأيام التي كانت فيها إدارة المحافظ الاستثمارية مفهوماً فعالاً. ففي وجه أسواق رأس المال مطردة النمو تظهر الشركات الجذابة ذات الإدارات الكفوة على شاشات الكمبيوتر فتجذب أفضل الأموال على شكل أسهم استملكية جيدة. أن مجرد الإسهام برأس المال لا يعد إسهاماً كبيراً؛ فالإستراتيجية السليمة لا تجد عناءً في تمويلها، والشركات الصغيرة والمتوسطة حجماً ليست بحاجة إلى شركة أمّ تحسن إليها.

لقد تأكلت مزايا أخرى أيضاً؛ فالشركات الكبيرة لم تعد تتقّب في السوق عن مهارات إدارية احترافية؛ ففي الحقيقة، يعتقد عدد متزايد من المراقبين أنه ليس بوسع المدراء بالضرورة إدارة أي شيء في غياب المعرفة الخاصة بالصناعة وغياب الخبرة. وتعتمد خبرة أخرى مفترضة من مزايا مفاهيم إدارة المحافظ الاستثمارية - وهذا رأي محايد - بالمثل على أساس غير متين لأن القيمة المضافة للمراجعة وحدها أمر مشكوك فيه في المحافظ الاستثمارية للشركات الجيدة.

كما أن مزية منح وحدات المشروع استقلالاً ذاتياً هو أيضاً أمر مشكوك فيه. إذ يزيد ارتباط وحدات المشروع فيما بينها بشكل متزايد، وتتجذب نحو بعضها البعض من خلال التكنولوجيا الحديثة، وقنوات التوزيع الواسعة، وتبادل التعليمات، مما يوسع قنوات التوزيع ويغير القوانين الداخلية. إن وضع إستراتيجيات الوحدات كلاً على حدة من شأنه تقليل أهمية أداء الوحدات. والشركات - في عينات دراستي - التي نجحت في التبوع قد أدركت قيمة العلاقات الداخلية فيما بينها وفهمت أن الإحساس القوي بهوية الشركة له نفس أهمية الالتزام القوي بالنتائج المالية المحدودة لوحدات المشروع.

غير أن الذي هزم حتى أفضل مدراء المحافظ الاستثمارية، في نهاية المطاف، هو الطبيعة المعقدة لمهمة الإدارة. إذ يحتاج مدراء المحافظ الاستثمارية عندما يكبر حجم الشركة إلى عدد أكبر من الصفقات لمجرد الحفاظ على النمو. وتبدأ الشركة بارتكاب الأخطاء حين تشرف على عشرات أو حتى مئات الوحدات المتباينة وتحت سلسلة من الضغوط. وفي نفس الوقت، تأخذ التكاليف الحتمية لكون الوحدة جزءاً من شركة منوعة استحقاقاتها وينحدر

أداء الوحدة ويهبط العائد من الاستثمار. وفي نهاية المطاف، يُعَيَّن فريقٌ جديدٌ للإدارة ويبدأ بعمليات البيع للوحدة بكاملها ويعيد الشركة إلى مشاريعها الأولى.

أما في الدول النامية فالشركات الكبيرة قليلة، وأسواق رؤوس الأموال غير متطورة، والإدارة المحترفة نادرة، غير أن إدارة المحافظ الاستثمارية ناجحة. غير أن هذا النموذج لا يصلح لإستراتيجية الشركات في الاقتصاد المتقدم. وعلى أية حال، فالأضواء تسلط هذه الأيام على هذا الأسلوب في المملكة حيث تسانده حتى الآن سوق مالية نشطة حالياً ومولعة بالأحداث الجديدة. غير أن هذا الحماس سوف يقلّ - ويجب أن يقلّ - إذ لا سبيل لإدارة المحافظ الاستثمارية أن تسيّر إستراتيجية الشركات.

كيف يتم اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج:

نموذج أسواق لإستراتيجيات السوق - المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربعة إستراتيجيات هي:

1. **إستراتيجية اختراق السوق:** تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

2. **إستراتيجية تنمية السوق:** تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

3. **إستراتيجية تنمية المنتج:** تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيح المنتج

4. **التنوع:** تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط.

- **التنوع الأفقي:** يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة

- **التكامل العمودي:** يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالمووردين.

- **التنوع المختلط:** الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم - الصناعات الكيماوية - منتجات طبية - منتجات التبغ - توزيع الغاز).

أما أدوات تنفيذ الإستراتيجية الشاملة، فتعتمد على عدة أساليب مثل: الاندماج وأشكال الشراكة والتعاقد، وهو ما نلاحظه منذ السبعينيات زيادة حالات الاندماج والحياسة كأداتين أساسيتين معتمدين في تعميق التوجه الإستراتيجي الشامل في أنشطة أعمال الشركات المتعددة الجنسيات⁽²³⁾، بينما تركز بعض الشركات على إستراتيجية التمركز المحلي، والتي تعكس توجه المؤسسة نحو التكيف مع مجموع المحددات البيئية ذات البعد الاقتصادي والسياسي التي تعيق التوسع الطبيعي لنشاط بعض المؤسسات في مختلف مواقع الأسواق العالمية. وتضطر مثل هذه المؤسسات في مثل هذه الظروف إلى اتخاذ قرارات تخص الدخول والأشكال المناسبة لتحقيقه، حيث تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التمركز حول الأسواق المستهدفة متكيفة مع الظروف السائدة فيها، ومستجيبة في ذلك إلى كثير من اهتمامات وتوجهات حكومات الدول المضيفة.

الإستراتيجية الشاملة	الإستراتيجية حسب Porter	الإستراتيجية حسب P. Kotler
<p>تكون صالحة في حالتين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حالة ما إذا استهدفت المؤسسة الأسواق العالمية على نطاق واسع، حيث يساعدها في ذلك اللجوء إلى إجراءات إستراتيجيين أساسيين، احتلال الصدارة في تخفيض التكاليف على مستوى دولي، وبلوغ القدرة على تمييز المنتجات عالميا. - حالة ما إذا استهدفت المؤسسة أسواقا محدودة من مجموع الأسواق العالمية، حيث يتم اللجوء إلى إجراء إستراتيجي أساسي وهو تقسيم السوق العالمية إلى مقاطعات، والتموقع في المقاطعة المناسبة. 	<p>تتحقق إستراتيجية التموقع، أو التمركز في أسواق تنافسية عالمية، حسب وجهة نظر عن طريق إجراءات إستراتيجية ثلاثة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - احتلال الصدارة في تخفيض التكاليف، اعتمادا على أساليب وسياسات اقتصادية ووفورات الحجم، - التمييز في المنتجات اعتمادا على مهام البحث والتطوير، - التركيز على تقسيم السوق إلى مقاطعات، والاهتمام بخدمة أنسب المواقع منها. 	<p>لقد حدد ثلاثة عوامل أساسية رأى فيها إمكانية واسعة لحصول عملية التكيف وتحقيق الأهداف. فالمؤسسة تكون في مركز قوي قريبة من تحقيق أهدافها، متكيفة مع بيئتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إذا ما كان حجمها كبيرا وإستراتيجية تموقعها أو تمركزها واضحة ومرنة، - إذا ما كان حجم السوق المتعامل معها واسعا ومعدل النمو فيها كبيرا، - إذا ما كانت قادرة على إدماج مبادئ التسيير الحسن والفعال.

لذا، فإن إتباع هذا الأسلوب أو ذاك من الإستراتيجيات، يتطلب من الشركات تجسيد مفهوم الحوكمة من خلال إجراء بعض التشريعات واللوائح الداخلية المنظمة لعملها، وتغيير إستراتيجيات الإدارة حتى تتمكن من تأسيس إطار مؤسسي مناسب تحقق من خلاله:

- 1- العدالة والشفافية في معاملات الشركات وحق المساءلة لمواجهة الفساد.
- 2- حماية المساهمين وتعظيم العائد وتبنى معايير الشفافية لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.
- 3- تكوين هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- 4- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.
- 5- تطوير الإستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.
- 6- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

هذا وقد أصبحت درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي الجديد، حيث تشتد المنافسة.

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الشركات وهي:

1. **وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة المبادئ والقيم بوضوح.**
حيث يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة التطبيق، وذلك من خلال إستراتيجيات واضحة لتوجيه وإدارة النشاط لمنع الفساد وتحقيق الأهداف.
2. **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم لدورهم في عملية الحوكمة.**
وذلك عن طريق توفير المعلومات بصفة دائمة ودعم الاستقلالية والموضوعية لدى الأعضاء حتى يمكن تطوير الخطط لتفادي الانحرافات وسوء التطبيق.
3. **تحديد المسؤوليات ونطاقها داخل الشركة.**

وذلك يوضح هيكل تنظيمي واضح يحتوي على الواجبات والمسؤوليات لمختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، أن تطبيق حوكمة الشركات من شأنه محاربة الفساد والعمل على مزيد من فرص الاستثمار والتنمية الاقتصادية، حيث إنها لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من المبادئ وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، إنما هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين الملاك والمديرين والمتعاملين مع الشركة.

محاوَر الربط بين الاقتصاد المعرفي وحوكمة الشركات

أصبح ارتقاء المعرفة القوة الرئيسية المستخدمة في تطور الاقتصاديات، وجاء ذلك امتداداً لتطور طبيعة القوة الرئيسية المستخدمة في الإنتاج، وبالتالي فإن المعرفة تصبح دون جدوى اقتصادية ما لم تستخدم في إطار إستراتيجي بحق التوظيف واستغلال الفرص ومن هنا يأتي دور الابتكار كشكل رئيسي للاستخدام الإستراتيجي للمعرفة.

وبالتالي، فإن الأمر يتطلب التعرف على أسباب الارتقاء في ظل الاقتصاد المعرفي مع ضرورة تطبيق أسلوب الحوكمة والالتزام بقواعدها لتأمين وتحسين المناخ الاستثماري لتحفيز المدخرين على ضخ أموالهم في الأسواق المالية مع توفير درجة عالية من الثقة بالرقابة والسيطرة على المعاملات.

ويأتي ذلك من خلال عدة محاور للربط بين الاقتصاد المعرفي وحوكمة الشركات والتي تتمثل في: -

- 1- ضرورة وضع الإستراتيجيات في ضوء ما تتطلبه ظروف العمل المستقبلية نظراً للتغير الاقتصادي السريع.
- 2- تشجيع الابتكار لإحداث عملية التنمية الاقتصادية في ظل سرعة التغير في البناء المعرفي وسرعة التطبيق، وإنتاج المعرفة دون الإكتفاء بالنقل لها فقط.
- 3- إصلاح البناء المؤسسي ومحاربة الأداء البيروقراطي لتحسين كفاءة الأداء وبالتالي انعكاسه إيجابياً على الإستراتيجيات الاقتصادية.
- 4- وضع آليات لتنفيذ الحوكمة حتى تصبح عناصر مضادة للفساد بما يتفق مع التطور السريع والمتلاحق للمعرفة الاقتصادية واتساع قاعدة البناء والمعرفة.
- 5- مراعاة أثر الثورة المعرفية على الأوضاع الاقتصادية والسياسية والثقافية وكذلك البيئة الداخلية والخارجية لتحديد وضعية وتطورات السلوك الإستراتيجي لوحدة العمل، مع مراعاة النزاهة والعدالة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية.

إن اتباع الحوكمة في الشركات يساهم في تحقيق الاقتصاد المعرفي حيث أن الممارسات الجيدة في الإدارة والتركيز على القيم تؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية المستمرة. وبالتالي تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة.

لذا، فإن تحقيق الربط بين الاقتصاد المعرفي وحوكمة الشركات لا بد أن يتحقق من خلال آليات تساعد على التوصل الجيد وتفادي الممارسات الخاطئة حفاظاً على سلامة القوائم المالية ومصداقيتها وتحقيق النتائج الاقتصادية المرجوة.

الابتكار ورأس المال البشري أساسان لنجاح شركات الخدمات المالية

82%

يؤكدون أن الابتكار يشكل أهم العناصر في بيئة الأعمال الحالية

المشاركون في الاستطلاع من آسيا وأوروبا زيادة في التشريعات أكثر بمرتين من المشاركين من أميركا.

4 - المسائل الأهم في تحديد نسبة النجاح في الأسواق المالية. يحتل كل من الابتكار يليه التقديرات الجديدة، ثم التحولات الرقمية والتشريعات واللوائح المركز الأول بالتدريج على لائحة المسائل المؤثرة في تحقيق النجاح المطلوب.

3 - استراتيجيات الرسائل البشري عامل أساسي لتحقيق النجاح، من أهم الاستراتيجيات الأساسية استبقاء المواهب (90%)، توظيف الشبكات المناسبة في المكان المناسب (85%)، وحوكمة المواهب (85%).

50%

من مديري البنوك يرون أن الشركات الجديدة المنافسة ستؤثر في نشاطاتهم

التمهيديين في مجال الخدمات المالية أن الشركات الجديدة في هذا القطاع تؤثر في حصصهم في السوق الاقتصادية.

2 - القطاع المصرفي في منافسة شرسة يعتبر 50% من المديرين في قطاع الصراف، مقارنة مع زملائهم في قطاع التأمين أن الشركات الجديدة المنافسة والتوجهات غير البنية ستؤثر باستنزاف في نشاطاتهم.

3 - الابتكار هو الحل يعتبر 82% من المسؤولين التنفيذيين أن الابتكار يشكل أهم عناصر في بيئة أعمالهم الحالية.

3 - تشريعات الهيئات الناظمة تتغير بحسب المنطقة، يتوقع

57%

يرون أن تشريعات الهيئات المنظمة ساهمت في تحقيق نمو شركاتهم

الشريك والمسؤول الإقليمي عن قطاع الخدمات المالية في «ديلويت الشرق الأوسط»، قائلاً: «تواجه الشركات المالية تحديات وبعود ذلك بشكل خاص إلى المنافسة المتعددة التي تشهد هذه الأسواق وارتفاع عدد الشركات الجديدة التي اخترقت الأسواق في هذا المجال وهذا ما يحتم على الشركات أن تسعى للبقاء في الطبيعة من حيث تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والأسواق وتعزيز جودة تقديماتها، تحسباً للمنافسات الجديدة».

وكشف استطلاع «ديلويت» النتائج التالية:

1 - لتغيير أصبح القاعدة يعتبر ما يقارب ثلثي المسؤولين

اجرت ديلويت استطلاعاً تحت عنوان «البقاء في الطبيعة» في إطار سعياً للتواصل لتعزيز قطاع الخدمات المالية لديها. ويهدف تحديد القضايا الأساسية التي ستؤثر في قطاع الخدمات المالية خلال السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة. وشمل هذا الاستطلاع 200 مسؤول تنفيذي من قطاعات الصراف والتأمين وإدارة الاستثمارات من حول العالم، يتنسى حوالي 50 منهم إلى شركات تتخطى عائداتها الثلاثين مليار دولار.

واعتبر 57% من المسؤولين التنفيذيين العاملين في قطاع الخدمات المالية، الذين تناولهم الاستطلاع أن تشريعات الهيئات الناظمة التي تسير هذا القطاع قد ساهمت في تحقيق مستويات النمو في شركاتهم كما أظهر الاستطلاع أن 50% من هؤلاء المسؤولين يتوقعون إقرار تشريعات جديدة في المستقبل القريب. علماً أن 49% منهم جازمون لاستقبال هذه التغييرات في هذا السياق، علن جو لفضل.

سادساً - متطلبات التوافق بين إستراتيجيات الشركات ومنظومة الاقتصاد المعرفي

إن النمو المذهل للاقتصاد المعرفي في العقدين المنصرمين، له آثار واضحة وكبيرة على جميع جوانب الحياة، وخاصة في الأعمال المالية والتجارية، هذا التطور أصبح محفز إستراتيجي للقيام بكافة الأعمال بشكل جديد. وعلاوة على ذلك، أصبحت أنظمة الاقتصاد المعرفي تلعب دوراً جوهرياً في تنفيذ العمل، وأصبحت جزءاً أساسياً في جميع أجزائه، حيث أجبرت تكنولوجيا المعلومات مثل: الانترنت والمعاملات المالية والتجارة الإلكترونية العديد من الشركات مراجعة إستراتيجياتها واعتماد فلسفة التوافق بينهم لتعزيز مكانتها بين المنافسين، وتحقيق أهداف الشركة، والاستفادة الكاملة من الاستثمار في التكنولوجيا.

وبالتالي، أكدت العديد من الدراسات السابقة، أن موضوع التوافق بين إستراتيجيات

الشركات ومنظومة الاقتصاد المعرفي هو موضوع في غاية الأهمية، ويعتبر واحداً من أهم الموضوعات التي تشغل اهتمامات قطاع المال والأعمال. وبالتالي، فإن عملية التوافق هي عملية مستمرة ومعقدة وتستغرق وقتاً للتطور وتحتاج إلى بذل الجهد للحفاظ عليها.

إن التحول المطلوب من قبل منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية للانتقال من نشاط تقليدي مادي إلى نشاط غير مادي يعتمد على الرأس المال البشري، وبالأخص الفكري يسهم في تبني المعرفة كأساس لنشاطها، يقتضي تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر من خلال زيادة مصادر إنتاج ونقل المعرفة في المدى الطويل من خلال التعليم، والتدريب والتطوير من جهة، وتطور تكنولوجي من جهة أخرى. وبمعنى آخر، يتطلب ذلك شرطان أساسيان، هما: إقامة بنى تحتية تكنولوجية والاستثمار في الرأس المال البشري. وتظهر احصائيات العمل في الدول المتطورة، وحتى النامية زيادة في عدد العمال المؤهلين، وتتركز الزيادة أكثر في المهن العلمية والتقنية، مما أدى إلى بروز تقسيم للمهن على حسب المؤهلات⁽²⁴⁾.

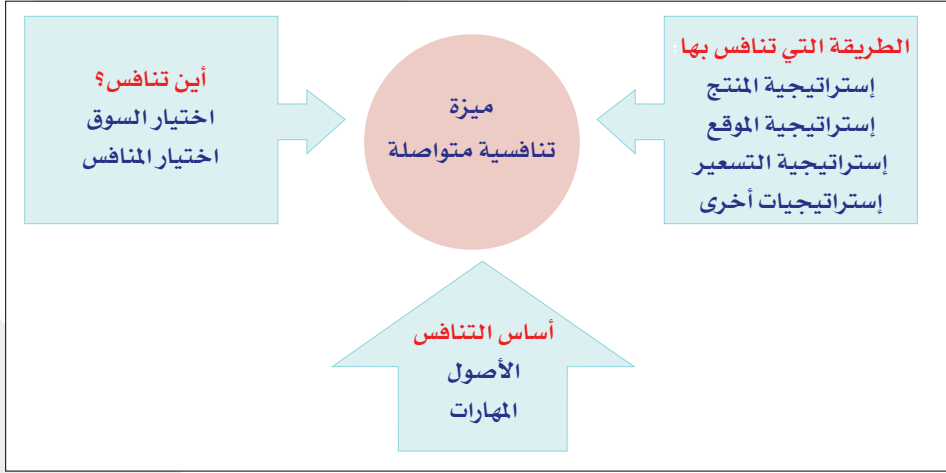
كما ويستند الاقتصاد المعرفي إلى المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي. ومن الطبيعي أن تكون شروط إقامة عملية تنمية أساسها المعرفة، تقتضي قوة عاملة متعلمة، وبنيّة تحتية حديثة، ونظام ابتكاري فعّال، ونظام مؤسسي محفّز على الابتكار الناجح، ونشر واستخدام المعرفة الحالية⁽²⁵⁾.

وإذا ما أستعرضنا، بشكل موجز، عن الإستراتيجية التي تفضي إلى تبوأ المنظمات موقع التميّز والريادة، فإن ذلك يتطلب وضع إستراتيجية تنافسية تسهم في خلق مزايا تنافسية في المستقبل بشكل أسرع، وتعطي قيمة مضافة فريدة مقارنة بالمنافسين الآخرين بدلاً من محاكاة وتقليد الآخرين. وبالطبع، هذه الإستراتيجية تتطلب النهوض بواقع الموارد البشرية لدى المنظمة أولاً، والتي بدورها ستسهم في إنتاج ونقل المعرفة بمزايا مبتكرة وإبداعية تمثل الأساس لمنتجات وخدمات المنظمة.

وتتعلق أي منظمة في نشاطها من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات)، ومن ثم تعمل على صياغة الإستراتيجية بما يمكنها من إدارة هذه الفرص والتحديات بشكل فعال حيث تعمل على تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية، ثم تحدد كيف ستجز هذه الأهداف من خلال وضعها للإستراتيجيات التالية:

- الإستراتيجية الكلية: ما هي مجموعة الأعمال التي ستعمل بها المنظمة؟

- إستراتيجيات وحدات الأعمال: كيف يمكن تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي محدد؟
- الإستراتيجيات الوظيفية: كيف يمكن تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة ضمن كل مجل وظيفي لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية والمنظمة؟



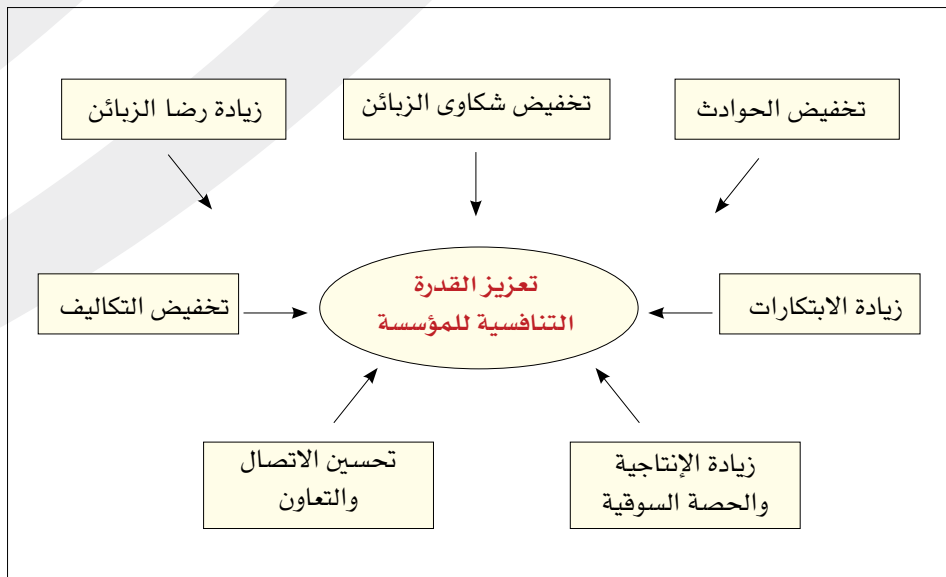
وتتحدد إستراتيجية التحول إلى الاقتصاد المعرفي، أي إلى الريادة والتنافسية خلال ثلاث مكونات أساسية:

1. **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التصنيع ...
2. **مجال التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
3. **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية⁽²⁶⁾:

- أنه في ظل تزايد المنافسة بين المنظمات، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك باتباعها إستراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين.
- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة.

- أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- إن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق على المنافسين.
- أما النتيجة الميدانية فتشير إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة لا يحظى بالاهتمام الكافي، حيث إنه لم يرتق لدرجة الاهتمام المتقدمة، نظراً لوقوع ثلاثة من المتغيرات في الفئة المتوسطة وهي (الاستقطاب، والتشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري). ووقوع باقي المتغيرات وهي (الصناعة، والاهتمام بالعملاء) في الفئة العالية، وهو ما انعكس على جعل الميزة التنافسية تقع في المستويات العليا.
- أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بانها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة)
- كما أن عملية التوافق في إستراتيجيات الشركات مع منظومة الاقتصاد المعرفي يستجلب من ورائها العديد من المكاسب، لعل أهمها ما يوضحه الشكل التالي:



ولتحقيق المزايا لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية، فلا بد عند وضع الإستراتيجيات أن يتم الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما: أولاً، الأهداف التي تتم صياغتها، وثانياً، بيئة العمل التي ستنفذ فيها أنشطة وبرامج تلك المؤسسات. مع التأكيد، بأن عدم الأخذ بهذين العاملين سيؤديان، دون أدنى شك، إلى فشل الأداء، مما يعني تدريجياً خروج هذه المؤسسات من السوق.

الخاتمة

ومن خلال ما تقدم، نستخلص، أن رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية بمفهومها الواسع والشامل الذي يتمثل في توسيع خيارات البشر. كما أن رأس المال الفكري يمثل المورد الأساسي المرتبط بالمعرفة، ويعد دالة أساسية في خلق القيمة المضافة في ظل اقتصاديات المعرفة، ويعد، في الوقت ذاته، أحد أهم عوامل الإنتاج التي تدعم مركز الريادة والتنافسية لمنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية المختلفة. ولذلك تُبني الدول ومنظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية في الدول المتقدمة والصاعدة خططها التنموية على أساس إنتاج واستخدام المعرفة، وترسم سياساتها وإستراتيجياتها على نحو يُحسن من وضعها التنافسي، ففي النمط الاقتصادي العالمي الجديد، لا يوجد ما يُعرف ببلد غني أو فقير، حيث يتحدد وضع كل دولة أو مؤسسة في النشاط الاقتصادي وفقاً لكمية ونوعية المعارف التي تمتلكها، وهذه الثروة تنتجها فقط الموارد البشرية الكفؤة. وبالتالي، من الضرورة بمكان الاهتمام بهذا المورد، الذي يعتبر مصدر إبداع وابتكار وتجديد، وعامل اندماج في اقتصاد المعرفة.

وعلى هذا الأساس، يمكن اعتبار أن اقتصاد المعرفة أعاد النظر في الكيفية التي تعمل بها المؤسسات من خلال تبني أساليب جديدة وصياغة مبادئ وأنظمة عمل تواكب التغيرات التي طرأت على عالم الاقتصاد والمال والأعمال، وبما أن المعرفة هي مزيج من التعلم والخبرة المتراكمة، وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فأن مجرد وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية لقطاع المال والأعمال والاقتصاد بشكل عام، باعتبار أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، وحينها فقط تصبح المعرفة ذات قيمة لأنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات تعود بالنفع على المجتمع، كما يكون العملاء على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها، ومن أجل ذلك وُلد حقل جديد في الإدارة الحديثة، وهو إدارة المعرفة.

من هنا، تقف منظمات الأعمال والكيانات الاقتصادية العربية في الوقت الراهن على مفترق الطرق:

- إما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في عالم المال والأعمال الحديث.
- وإما أن تبقى بعيدة عن كل ذلك، وبالتالي تهمش.

أي بمعنى آخر، يجب على هذه المنظمات والكيانات الاقتصادية العربية، أن تتعلم كيف

تتعامل مع التحديات والمتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وخاصة القدرة على التعامل في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية. لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات المحيطة بها برؤية إستراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية، إستراتيجية تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في هذه الأسواق.

وفي هذا السياق، يجب على المنظمات الحديثة أن تدرك أن الإبداع يمدّها بتفوق تنافسي في مواجهة المشروعات المنافسة سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، ولم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة وحسب، فالسوق يتطلب الجودة، وكذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب، ومفتاح النجاح في تحقيق ذلك هو الابتكار، وتصح هذه الملاحظة على التكنولوجيا، حيث أن التغيير التكنولوجي المعاصر يؤدي في ظل المنظمات الحديثة دوراً رائداً من خلال تعزيز الابتكار. ومنه برزت فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية، وعلى رأسها رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي والملكية الفكرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. فالإنسان هو سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع عن آخر. واعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن إيجاز بعض التوصيات التي نراها مهمة لتحقيق الأهداف المرجوة من التوافق بين إستراتيجيات الشركات مع منظومة الاقتصاد المعرفي على النحو التالي:

- اعتماد إستراتيجيات عمل للشركات تركز على عملية الانتقال التدريجي لعمل المنظمات من نشاطها التقليدي الحالي إلى نشاط يعتمد في الأساس على البعد المعرفي من خلال التركيز على الإبداع والابتكار في عملية إنجاز الأنشطة والمهام الموكلة لها.
- التركيز على التفكير الإستراتيجي عند صياغة الإستراتيجيات الخاصة بالشركات، وانطلاقاً من الميزة النسبية التي تتمتع بها هذه الشركة أو تلك، إلى جانب الاهتمام بدراسة خصائص بيئة العمل وبيئة الفئات والجهات المستفيدة من سلع وخدمات الشركة.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لطبيعة عمل الشركة وللمتغيرات المعاصرة في قطاع المال والأعمال والاقتصاد بشكل عام.
- إضفاء البعد الإستراتيجي لتنمية قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية وورش العمل التي تنصب حول نشاط الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر بهدف تنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين على مستوى الشركات.

- المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المنظمات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية.
- العمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجده.
- الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى للمنظمات التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في ريادة الشركة، وبالتالي، في تعظيم قيمتها السوقية.
- على الشركات العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الهام في تحقيق الريادة والميزة التنافسية لها.

الهوامش

(Endnotes)

- 1 تقرير المعرفة العربي للعام 2014: الشباب وتوطين المعرفة، صادر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 2 باطويح، محمد عمر. رأس المال الفكري: المفهوم والمردود، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2012
- 3 باطويح، محمد؛ الشمري، تركي. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه -قياسه -آثاره -تمميته)، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر للمؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون: إدارة المعرفة: الإستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة جامعة المنصورة في الفترة 4 . 6 مايو 2010.
- 4 دراسة حول مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكر، للباحثين: متولي، عصام الدين محمد؛ وأحمد، صلاح الدين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2010. وكذلك، دراسة أخرى، حول أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية للباحث، يمن، أحمد عماد الدين أحمد، القاهرة، 2007 (بتصرف).
- 5 Danish Trade and industry Development Council, 1997, "intellectual Capital Accounts Reporting and Managing intellectual capital", p. 38 .
- 6 ذات المرجع السابق.
- 7 ذات المرجع السابق.
- 8 رأس المال الفكري، إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، أ. د / عبدالرحمن بن أحمد هيجان، 1427 هـ..
- 9 أحمد عبد الوونيس، مدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006. ص 17.
- 10 ذات المرجع السابق. ص 18.
- 11 موسى رحمانى، نحو توظيف أنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة خلال 12 و13 نوفمبر، الجزائر: جامعة بسكرة، 2005.

- 12 يوسف أحمد إبراهيم، التعليم وتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
- 13 عبد الرحمن الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007. ص26.
- 14 عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته... وأفق تطوره، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 26.
- 15 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 239-238.
- 16 منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، إسهام منظمة الخليج للاستشارات الصناعية في التحول نحو الصناعات المعرفية ومدى جاهزية دول المجلس، ورشة عمل - مفاهيم الاقتصاد المعرفي في دول مجلس التعاون الخليجي وتطبيقاته وتحدياته 10 و 11 أكتوبر 2012.
- 17 خضري، محمد . متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" ، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012.
- 18 بلفوم، فريد . إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013.
- 19 باطويح، محمد . البرنامج التدريبي. اقتصاد المعرفة ورأس المال البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2015.
- 20 ياسين، سعد غالب. ملخص كتاب: الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، عمان، دار اليازوري للنشر، ط 1، 1998.
- 21 ذات المرجع السابق.
- 22 الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. صورة واقعية من إستراتيجية إحدى الشركات، الموقع الرسمي على شبكة الأنترنت.
- 23 ناجي بن حسين، إستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات، 2012.

- 24 فريد، بلفوم. إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية. رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2013.
- 25 أبحاث البنك الدولي، بناء اقتصاديات المعرفة: إستراتيجيات تنمية متقدمة، ترجمة محمد أمين مخيمر وموسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، العين، 2009، ص: 60 - 61.
- 26 عبد الحميد، عفاف السيد بدوي. رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية". جامعة الأزهر، كلية التجارة، قسم المحاسبة القاهرة، 2012.

P.O. Box : 27555 Safat, 13136 Kuwait
Kuwait Chamber of Commerce & Industry Building, 3rd Fl., Kuwait City.
Tel.: +965 2228 0370 Fax : +965 2249 0091/2
E-mail: uic@unioninvest.org



اتحاد شركات الاستثمار
UNION OF INVESTMENT COMPANIES

www.unioninvest.org