

## المحاضرة الأولى

### المحور الأول:

#### ( الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري )

#### نشأة مفهوم رأس المال الفكري /

يُعد مفهوم رأس المال الفكري ( Intellectual Capital ) من المفاهيم الحديثة التي بدأت في الثمانينات، واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن الماضي؛ عندما لاحظ المدبرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم أهمية الموجودات غير الملموسة، ودورها في بقاء المؤسسات ونموها وزيادة عوائدها، ففي عام (١٩٨٠م)؛ لاحظ هيرويوكي إيتاني (Hiroyuki Itanni) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية والذي تم ارجاعه بعد الدراسة إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها هذه الشركات وفي عام (١٩٩٠م)؛ اطلق رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسونفيل (Johnsonville) للأطعمة لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري، وأكد على أهميته باعتباره أهم مكونات الثروة القومية، وأعلى موجودات المؤسسات بدلاً من المصادر الطبيعية والنقد، والموجودات الثابتة (العنزي، وصالح، ٢٠٠٩م: ١٦٠-١٦١).

ويقوم مفهوم رأس المال الفكري على اعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية، وليست المؤسسة، ومن خلال هذا العنصر البشري تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر القدرة التنافسية المتمثلة بالأساس في معرفة اعضائها. ومن ثم أصبح مصطلح الأصول الكامنة من المصطلحات الشائعة الاستخدام . والتي تلعب دوراً كبيراً في بقاء المؤسسات واستمراريتها، وتتمثل هذه الأصول في: المعرفة المتوافرة لدى العاملين، والعلاقات العملاء الخارجيين، فضلاً عن المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة .

ويطلق على الأصول الكامنة مصطلح " الأصول الفكرية" (بوققول، ٢٠٠٨م: ١). فضلاً عن ذلك: فقد أسهمت عوامل متعددة في التوجه نحو إعطاء مزيد من الاهتمام بالعناصر البشرية في المؤسسة، والتي كان لها دور كبير في زيادة الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري، وفي مقدمتها بروز أهمية المعرفة؛ والتي أصبحت المقوم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات خاصة - إذا كانت صعبة (التقليد، أو الاستبدال، أو الملاحظة) من جانب المنافسين، وكذا ظهور النظرية المعتمدة على الموارد (Resource-Based Theory)؛ والتي أكدت على أهمية الموارد الملموسة كالموارد البشرية، والتي تمثل الأساس للعديد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فضلاً عن ظهور مفهوم الكفاءات المحورية (Core Competences)؛ والذي يشير إلى المهارات الفارقة التي يتمتع بها الأفراد، وكذا الأصول الملموسة، وغير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتي تُشكل أساساً لتمييز المؤسسة (الربابعة، ٢٠١٢م: ٦). ثم توالى بعد ذلك العديد من الدراسات والبحوث المختلفة، وعقدت العديد من المؤتمرات والندوات واللقاءات التي ناقشت موضوع رأس المال الفكري في بعض محاورها كمحاولة ليجاد مفهوم مشترك له بين الباحثين، وتحديد أهم مبادئه وممارساته، وخصائصه، ومكوناته المختلفة، وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، فضلاً عن كيفية قياسه، وإدارته في المؤسسات المختلفة. وكما أشار كل من جاثري، وآخرون ( ٢٠١٢، Guthrie J & et al 70) و (الكرداوي، ٢٠١٤م: ٢٦٣-٢٤):

فقد مرت البحوث المتعلقة بدراسة رأس المال الفكري بثلاثة مراحل للتطور، ويُمكن تحديد خصائص كل مرحلة منها على النحو الآتي:

١- المرحلة الأولى والتي بدأت منذ أواخر الثمانينات، وامتدت حتى نهاية التسعينات من العقد الماضي، وقد ركزت هذه المرحلة على وضع إطار مفاهيمي لرأس المال الفكري وتحديد أهميته كما ركزت على وضع مجموعة من المعايير، والإرشادات لجعل رأس المال الفكري شيئاً ملموساً يمكن قياسه والإفصاح عنه،

وقد تميزت هذه المرحلة باستخدام النظريات الكبرى (Grand Theories)؛ لإيضاح مفاهيم رأس المال الفكري، وتحديد مبادئه المختلفة.

٢ المرحلة الثانية والتي امتدت منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي، وحتى بداية عام (٢٠٠٤م)، وهدفت هذه المرحلة إلى قياس أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي، وخلق قيمة عالية للمؤسسات، كما أكد الباحثون في هذه المرحلة على أهمية رأس المال الفكري بوصفه محركاً للقيمة التي تقود إلى زيادة ربحية المؤسسات، وتعظيم قدراتها التنافسية.

٣- المرحلة الثالثة والتي بدأت مع مطلع (عام ٢٠٠٤م)، وحتى الآن، وقد ركزت هذه المرحلة على دراسة أساليب إدارة رأس المال الفكري في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويرى أنصار هذه المرحلة أن التركيز يجب الا ينصب فقط على تحقيق العائد المادي، ولكن يجب أن يتسع ليشمل إثراء المنافع والخدمات المقدمة للعملاء، كما يؤكد أنصار هذه المرحلة كذلك على ضرورة الاعتماد على طرق تقييم رأس المال الفكري باعتبارها أدوات لخلق القيمة في المؤسسة، أكثر من كونها أدوات لقياس رأس المال الفكري.

مما سبق يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم حديثة النشأة، والتي ظهرت في نهاية القرن الماضي، وبداية القرن الحالي، وقد بدأ هذا المفهوم في المؤسسات الصناعية والتجارية، ثم انتقل بعد ذلك تدريجياً إلى المؤسسات الخدمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي؛ كمحاولة للاستفادة من الأصول الفكرية، والأصول غير الملموسة التي تمتلكها هذه المؤسسات؛ مما يؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية، وتدعيم مكانتها بين المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية مماثلة. هذا : وقد تناول الباحثون عدة مصطلحات مختلفة لمفهوم رأس المال الفكري؛ مثل: الأصول غير الملموسة (Intangible Assets)، والأصول الفكرية (Intellectual Assets)، وأصول الملكية الفكرية ( Intellectual property )، والأصول المبنية على المعرفة (assets)، والأصول المبنية على المعرفة (knowledge based assets).

ورأس المال المعرفي (Knowledge Capital) ورأس المال الفكري (intellectual Capital)، وغيرها، وإن كانت جميع هذه المصطلحات تعبر عن الأصول (المعرفية، والفكرية الموجودة في المؤسسة، والتي تتمثل في: معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وتعد من أهم مقومات التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة، مما يسهم في تطوير العمل داخل هذه المؤسسات، وخارجها، مع اعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المؤسسات الأخرى،

### المحاضرة الثانية

وستعرض الباحثة فيما يلي أهم تعريفات رأس المال الفكري.

تعريف رأس المال الفكري:

يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه جزء من رأس المال البشري للمؤسسة، والذي يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة؛ تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، كما جعلها قادرة على اقتناص الفرص المناسبة المفرجي، وصالح، ٢٠٠٧م: ١٧)، ويتفق معه (السعيد، ٢٠٠٨م: ٢٢ في تعريفه لرأس المال الفكري؛ بأنه مجموعة من القيم غير الملموسة التي تُعد جزءاً من رأس مال المؤسسة، وتشتمل على مكونات: (بشرية، وهيكلية، وعلاقية)؛ تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة؛ بحيث تساعد المؤسسة على البقاء، وتحسين حصتها التسويقية، وتعظيم قدراتها التنافسية، ولا يتمركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ولكنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية هما المتميزة . كما يعرفه (الهالي، ٢٠١١ (٢٢) بأنه مجموعة الأفكار، والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتنسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظرائهم من المؤسسات المماثلة الأخرى، ومن ثم تسهم في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق عوائد (مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المماثلة، كما يرى الهالي، ٢٠١١م (٢٠):



تعكس القيمة الحقيقية لها، ووفقاً لسوليفان (Sullivan، ١٩٩٩: ١٣٣) فإن رأس المال الفكري هو : المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، ويتفق معه رحمن، وآخرون (٩ : ٢٠١١، Rehman, W., & et al بأنه المعرفة والمعلومات التي تولد الفعالية، وتُضيف قيمة إلى ثروة المؤسسات المختلفة. أما دافت ١٥٧، ٢٠١٠، Daft, R. فيرى أن رأس المال الفكري هو : الأصول المعرفية الموجودة في المؤسسة، والتي تتواجد على هيئة نوعين؛ أما معرفة ظاهرة: وهي التي يسهل الحصول عليها ونقلها إلى الآخرين على شكل وثائق، وأما معرفة ضمنية: وهي المبنية على الخبرات الشخصية للأفراد ؛ مما يتطلب استغلالها ؛ حتى يُمكن الاستفادة منها ، أما كوريكوليس (٢٠١١، Corecoles, Y., & et al (359) فيعرف رأس المال الفكري بأنه: مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تتيح للمؤسسة تحويل الموارد المادية والمالية والبشرية إلى نظام قادر على خلق القيمة. كما يُمكن تعريفه -كذلك- بأنه: الجوانب الفكرية للعقول عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيراً، وفعالية نحو النمو، والتقدم، والتميز من الأصول الأخرى بالمؤسسة جاد الرب، ٢٠٠٩م: (٢٣٤)، وهو يتعلق بجميع الأفكار المبدعة والاختراعات كنتاج للعناصر البشرية المتميزة في المؤسسة، وهو ما يُمثل رأس المال البشري، وكذلك لجميع العلاقات ذات الطبيعة التبادلية بين المؤسسة، والمتعاملين معها ، وهو ما يُمثل ( رأس مال العلاقات)، فضلاً عن طبيعة عمليات المؤسسة، وإجراءاتها ، وهياكلها ، وهو ما يمثل رأس المال الهيكلي) للمؤسسة الرابعة ٢٠١٢م (١٥) وتأسيساً على ما سبق ومن خلال تحليل التعريفات السابقة لرأس المال الفكري؛ فإنه يُمكن استنتاج مجموعة من النقاط المهمة؛ مثل:

١- لا يوجد اتفاق على مفهوم محدد لرأس المال الفكري، نظراً لحدثة المفهوم من جهة، وتنوع تخصصات الباحثين، ومجالات اهتماماتهم من جهة أخرى. فهناك من ركز في تعريفه، لرأس المال الفكري على العنصر البشري، وما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف وخبرات متنوعة، وإبداعات كامنة والنظر إليه باعتباره مرادفاً لرأس المال الفكري بالمؤسسة، ومن ثم لا بد من الاهتمام به، وتنميته، وهناك من ركز في تعريفه لرأس المال الفكري على الموجودات غير الملموسة وأهميتها في

تعظيم القيمة التنافسية للمؤسسة، ونموها، واستمرارها وزيادة عوائدها، وهناك من ركز في تعريفه لرأس المال الفكري على الجمع بين الموارد البشرية، والأصول غير الملموسة، ومن ثم فإن رأس المال الفكري أكثر تكاملاً من رأس المال البشري؛ فهو يجمع بين رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي بالمؤسسة

٢- تتفق معظم التعريفات السابقة على أهم ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري؛ وهي رأس المال البشري باعتباره أهم موارد المؤسسة، وما يمتلكه من: (مهارت، وقدرات ومعارف واتجاهات وخبرات ( متنوعة، وإبداعات كامنة، وغيرها، ورأس المال الهيكلي وما يشملته من: العمليات التنظيمية بالمؤسسة، وإجراءات العمل ونظم البحث والتطوير والتكنولوجيا المستخدمة، ونظم المعلومات، وقواعد البيانات وإمكانية الوصول إليها، فضلاً عن حقوق الملكية الفكرية مثل: (براءات الإختراع، وحقوق التأليف والنشر)، وغيرها، وهو يُعد البنية الارتكازية لرأس المال البشري، ورأس المال العلاقتي، أو رأس مال العملاء : والذي يشير إلى علاقات المؤسسة: (الرسمية، وغير الرسمية بعمالها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها ).

٣- يوجد علاقة تبادلية قوية بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري؛ حيث يقوم رأس المال البشري ببناء رأس المال الهيكلي، والذي يقوم بدوره بتطوير رأس المال العلاقتي للمؤسسة؛ مما يؤدي إلى تدعيم مكانتها، وتعظيم قدراتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى.

٤- يتحول رأس المال البشري بالمؤسسة إلى رأس مال فكري؛ عندما يتم الاستفادة من معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم المختلفة، وتحويلها إلى معرفة مكودة في المؤسسة ؛ بحيث يُمكن الرجوع إليها في أي وقت، والاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة، وزيادة قدراتها التنافسية.

٥- ربطت جميع التعريفات السابقة بين امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري، وقدرتها على استثماره، وإدارته وبين توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، وتطوير أدائها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، فضلاً عن تحقيق عوائد (مالية ومعنوية) تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ ومن ثم زيادة قدراتها، وتعظيم مكانتها التنافسية.

٦- لا يركز مفهوم رأس المال الفكري على المعرفة الظاهرة الموجودة في المؤسسة فقط، ولكنه يهتم أكثر بالمعرفة الضمنية، ويسعى إلى اكتشاف ذوي الاختصاصات والقدرات الفكرية المتميزة، والسعي بشكل منهجي إلى استغلال خبرات هؤلاء الأفراد، ومهاراتهم وقدراتهم والاستفادة منها، ومن ثم فإن هناك صعوبة في وضع معايير محددة لقياس رأس المال الفكري، ومتابعته.

٧- يتضح من خلال التعريفات السابقة لرأس المال الفكري -كذلك- مدى ارتباطه بالتعليم، والمعرفة؛ فالمعرفة هي العنصر الرئيس في الإنتاج، وهي المحدد الرئيس لإنتاجية رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة؛ مما يؤثر على التنمية (الاقتصادية والاجتماعية)، كما يلعب التعليم دوراً كبيراً في تكوين رأس المال الفكري وتنميته؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالنظم التعليمية وتطويرها؛ لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجتمع.



### المحاضرة الثالثة

مما سبق: وفي ضوء المفاهيم السابقة ؛ تعرف الباحثة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ بأنه: مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي والمسؤولة عن تعظيم قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشمل معارف الأفراد، وقدراتهم ومهارتهم وخبراتهم، وهو ما يمثل رأس المال البشري، كما يشمل: طبيعة عمليات المؤسسة وهيكلها وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، وهو ما يُمثل رأس المال الهيكلي)، وكذا: براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، وحقوق النشر، والتأليف، وهو ما يُمثل رأس المال الإبداعي)، فضلاً عن: علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها، وهو ما يمثل رأس مال العملاء).

وكما حدد هيجان ٢٠١٤م (٤٨): فإن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن مجموعة من الأبعاد المختلفة، وهي كما يأتي:

- ١- يُعد رأس المال الفكري جزءاً من رأس المال البشري للمؤسسة، وليس مرادفاً لها؛ حيث لا يُشكل كل العاملون في المؤسسة رأس المال الفكري لها.
- ٢- يتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات يمكن توظيفها دون غيرهم من أعضاء رأس المال البشري في المؤسسة
- ٣- يهدف رأس المال الفكري إلى إنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة او تطوير الأفكار القديمة؛ لتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ٤- لا يتركز مفهوم رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، أو فئة وظيفية دون غيرها
- ٥- لا يشترط رأس المال الفكري حداً معيناً من الشهادات الأكاديمية، وإن كان توافر هذه الشهادات بالإضافة إلى عنصر التدريب من العوامل المحفزة لتوفير الجوانب المعرفية، واستثمارها.
- ٦- صعوبة إيجاد بديل للعاملين الذين يمثلون رأس المال الفكري في أي مؤسسة؛ حيث تمثل سمعتهم الجيدة أكبر عامل جذب للعملاء في كثير من الأحيان.

هذا ويتركز رأس المال الفكري كما أشار (ستيوارت ، ١٩٩٧م (٢) في العديد من المصادر المختلفة بالمؤسسة؛ لعل من أهمها ما يأتي:

١- العاملون في المؤسسة والذين يقدمون المقترحات والأفكار البناءة؛ للارتقاء بمستقبل مؤسساتهم وزيادة قدراتها التنافسية. وكما أشار العنزي، ونغم ٢٠٠١م (٣) فإنه يُمكن اعتبار العاملين في المؤسسة رأس مال فكري إذا توافرت فيهم المستويات المعرفية الآتية:

- المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge) والتي تتمثل في: قدرة العاملين على الاستفادة من البرامج التدريبية والتعليم المستمر، والحصول على شهادة علمية.
- المهارات المتقدمة (Advertised Skills) وتتمثل في: كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيقي ملموس. .
- فهم الأنظمة (Understanding Orders) وتتمثل في فهم العلاقات المبنية بين المواقف المختلفة، والأشياء.
- الإبداع المحرك ذاتياً (Self Motivated Creativity): ويتمثل في: تنمية الدوافع الذاتية لدى العاملين في المؤسسة ورعايتهم، وتكوين الجماعات المتماسكة، والفرق المبدعة وتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

٢- نظام العمل: حيث يُعد الهيكل التنظيمي المحرك الرئيس للموارد البشرية بالمؤسسة، ومن ثم فإن أي خلل في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تعطيل العمل بالمؤسسة حتى إذا كانت الموارد البشرية على درجة عالية من الكفاءة ويكمن معيار الهيكل التنظيمي الناجح في قدرته على تبادل المعرفة، ونقلها، ونشرها إلى مواقع الحاجة إليها؛ وذلك من خلال نظام متكامل لتدفق المعلومات، كما يكمن معيار الهيكل التنظيمي الناجح في قدرته على توفير نظام فعال للتدريب؛ الزيادة قدرات الأفراد، ومهارتهم.

٣- العملاء الخارجيين وهم مصدر المعلومات عن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ لذا لا بد من إنشاء نظام فعال بالمؤسسة؛ للحصول على المعلومات من عملائها. مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام

بالعاملين في مؤسسات التعليم العالي من: (أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والإداريين ممن يمتلكون قدرات ومعارف، وخبرات ومهارات متنوعة، واستخدام أفضل السبل للاستفادة من هذه الفئة المتميزة، وتطوير أدائها، ورفع كفاءتها، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، فضلاً عن ضرورة تطوير العمل داخل مؤسسات التعليم العالي، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، ونظم المعلومات، مع ضرورة توفير بيئة أعمال ملائمة؛ بحيث تكون قادرة على استثمار العنصر البشري والاستفادة من أقصى طاقاته، وكذا ضرورة الاهتمام بالعملاء الخارجيين للمؤسسة، والاهتمام بمقترحاتهم، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة، ومعالجة الشكاوى المقدمة وسعي المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على عملاءها، واجتذاب عملاء جدد.

#### المحاضرة الرابعة

علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة نظراً للتداخل الكبير بين مفهوم رأس المال الفكري، ومفهوم إدارة المعرفة؛ فقد حدد بعض الباحثون ؛ مثل بروكنج (Brooking, A.، ١٩٩٧: ٣٦٤-٣٦٥)، وكيني (٣-٢ : Kinney، ١٩٩٩/١٩٩٨)، وكوجانسيف (Kujansivu, Pe ٢٠٠٨ : ٢٦)، البلدي، ٢٠١١، ٢٦-٢٧): ثلاثة اتجاهات مختلفة التوضيح العلاقة بين هذين المفهومين ، وذلك على النحو الآتي

١ الاتجاه الأول: وينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، وذلك انطلاقاً من قناعة مؤداها : إن إدارة المعرفة كمفهوم أشتقت من مفهوم رأس المال الفكري، وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تساعد المؤسسة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها المختلفة.

٢- الاتجاه الثاني: و يتعامل مع كلا المفهومين باعتبارها مترادفين يصعب الفصل بينهما، وهما يُمثلان الأساس لنجاح أي مؤسسة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، ويُمكن للمؤسسة أن تحسن عملية

إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يتم تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة وتخزينها في قواعد بيانات المؤسسة.

٣- الاتجاه الثالث: ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة - كمفهوم - أشتقت من مفهوم رأس المال الفكري؛ ومن ثم: فإنه وفقاً لهذا الاتجاه يُنظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المؤسسة من خلالها إلى تعظيم ما تملكه من رأس المال الفكري، ويُعد هذا الاتجاه أوسع انتشاراً للأسباب الآتية:

- يتعامل رأس المال الفكري مع مستويات الإدارة العليا، والاستراتيجية ويركز على خلق قيمة مضاعفة، ويهدف إلى زيادة الأصول، والموارد الفكرية للمؤسسة بالشكل الذي يساعد على زيادة قدرات المؤسسة من المنظور الاستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية، والتكتيكية التي يتم من خلالها خلق المعرفة، وحيازتها، واستخدامها، وتحويلها.
  - تعد إدارة المعرفة كممارسة إدارية - مدخلاً أكثر تفصيلاً، يهتم بأنشطة خلق المعرفة، وحيازتها على المدى القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد، كما تهدف إدارة المعرفة إلى: الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.
- فضلاً عن ذلك: فإن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري، وتنفيذها، وتطبيقها مباشرة؛ لكسب الريادة، وتحقيق التفوق التنافسي، وغلق الأبواب في وجه المنافسين، فضلاً عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة، ويُصعب نقلها إلى الآخرين والتي تتمثل في: الخبرات الشخصية، والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل معين، وكذا الأحكام التي يتوصل إليها الفرد، ويتمرس عليها بعد مرور مدة زمنية على أدائه لها (المفرجي، وصالح ٢٠٠٧م (٥٩)، كما تقوم إدارة المعرفة بتنظيم عمليات تطبيق براءات الإختراع - والتي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري وتنفيذها وبيعها؛ مما يُحقق للمؤسسة أرباحاً كبيرة جراء ذلك عن (العزوي، وصالح، ٢٠٠٩م (٤٠٧)

هذا : وتنقسم المعرفة الفكرية داخل مؤسسات التعليم العالي كما صنفها كل من: (نجم، ٢٠١٤م (١١٤)، والظاهر، ٢٠٠٩م: ١١٦-١١٧)، و(الزيادات ٢٠٠٨م (٤٠)، و(عليان، ٢٠٠٨م (٨١)، و(رفاعي، ٢٠٠٤م: ٢٦): إلى ما يأتي:

١ - المعرفة الضمنية : وهي تلك المعرفة التي تتواجد داخل عقول الأفراد، وتتضمن مجموعة (القيم، والاتجاهات والمدرجات) الذاتية للأفراد، والتي اكتسبها من خلال تراكم الخبرات السابقة، والتجارب الشخصية، وتشكل وفقاً لبعض الدراسات حوالي (٤٢%) من المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي، وغالباً ما تكون هذه المعرفة ذات طابع شخصي؛ مما يصعب الحصول عليها؛ لكونها مختزنة داخل عقول أصحاب المعرفة، ومالكيها؛ مما يتطلب العمل بشكل منهجي على استغلال خبرات هؤلاء الأفراد؛ لتدعيم المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

٢ - المعرفة الظاهرة (الصريحة) وهي تلك المعرفة التي يغلب عليها الطابع (العلمي، أو الأكاديمي)، ويسهل الحصول عليها، ونقلها بين مختلف المستويات التنظيمية التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية، نظراً لوجودها في شكل ((دراسات أو بحوث أو تقارير رسمية)، ويتم التركيز عليها باعتبارها المنتج العلمي التي يمكن أن تقدمه مؤسسات التعليم العالي المجتمع الخارجي، وهذا النوع من المعرفة (رسمية، ومنظمة)، ويُمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، كما يُمكن فحصها واستخدامها مباشرة؛ نظراً لكونها واضحة ومنظمة .

### المحاضرة الخامسة

مداخل دراسة رأس المال الفكري تتعدد مداخل دراسة رأس المال الفكري، وتتنوع، وكما أشار العنزي، وصالح، ٢٠٠٩م : ١٧٩-١٨٢): فإن هناك خمسة مداخل مختلفة لدراسة رأس المال الفكري؛ وهي كما يأتي:

- ١- المدخل الفلسفي : والذي يؤكد على اهتمام رأس المال الفكري بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية، كما يركز على أهداف المعرفة وأنواعها، ومصادرها المختلفة، وكذا العلاقة بين مفهوم رأس المال الفكري وغيره من المفاهيم الأخرى.
- ٢- المدخل الإدراكي: ويمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة، والذين ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته (الاقتصادية والفكرية)، كما ينظرون إليه باعتباره موجوداً استراتيجياً مهماً وشرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة، ومنافستها للسوق الخارجي بكفاءة وفعالية.
- ٣- المدخل الشبكي: والذي يركز على رأس المال الفكري من خلال أنماط تبادل أفقية، وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ومن ثم يعد اقتناء المعرفة، وتقاسمها الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليها مجموعة من الممارسات الأخرى.
- ٤- مدخل الممارسة الجماعية والذي يركز على المنظور (الاجتماعي، والتاريخي) لدراسة المعرفة؛ حيث ينظر هذا المدخل إلى المعرفة باعتبارها ملك عام للجماعة، كما أنها تمثل التزام الجماعة، وثقتها في الرصيد المعرفي المتراكم.
- ٥- المدخل الكمي: والذي ينظر إلى المعرفة باعتبارها نظام متكامل للتعامل مع مشكلات بطريقة علمية محددة للوصول الى نتائج تتصف بالمثالية، كما تأخذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعداً علمياً يتعامل مع مشكلات معقدة، كما يعطي هذا المدخل أهمية كبيرة للأفراد؛ وذلك من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

مما سبق يتضح: أن هناك العديد من المداخل المختلفة لدراسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي وإن كانت أهم هذه المداخل، وأكثرها استخداماً؛ هي كل من :

المدخل الفلسفي/ والذي يحاول تحديد الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وأهميته، ونماذج قياسه، وإدارته، وعلاقته بالمفاهيم والمتغيرات الأخرى، والمدخل الإدراكي /والذي ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره مورداً مهماً لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتدعيم مكانتها لاسيما بعد تناقص الأهمية النسبية للأصول الملموسة في مقابل زيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة المبنية على المعرفة.

أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي: يرى كثير من المخططين والقادة الإداريين أنه برغم أهمية تنمية الموارد البشرية بوجه عام، إلا أنه ينبغي التركيز على تنمية فئة خاصة من هذه الموارد؛ وهي تلك الفئة التي تمتلك (الخبرات والمعارف والقدرات الإبداعية المختلفة)، والتي يقوم عليها نماء المجتمعات وازدهارها مما يجعل، تنميتها واستثمارها، والمحافظة عليها أمراً ضرورياً خاصة في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية بين المؤسسات المختلفة؛

لذا ينبغي أن تتحول النظرة الاستراتيجية إلى هذه الفئة، واعتبارها أحد أهم مصادر الاستثمار التي يمكن اكتشافها، ورصد مقوماتها وتصديرها في إطار ما يسمى برأس المال الفكري (هيجان، ٢٠٠٧م ، ٢، والهالي، ٢٠١١م (٣) ، ومن ثم يُعد رأس المال الفكري وقود عمليات البحوث، والتطوير، والانتاج في شتى المجالات بالمؤسسات المختلفة، كما يُعد مصدراً للابتكارات، والاختراعات التي تُمثل مبدءاً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي، كما يُنظر إلى رأس المال الفكري من وجهة نظر المساهمين في الإدارة المعاصرة باعتباره أثمن أصول المؤسسة؛ ومن ثم يسعون إلى رفع قيمته بما يُسهم في رفع كفاءة عمليات المؤسسة، وفعاليتها، واستمراريتها، وتعظيم ربحيتها، كما ينظر إليه المديرون باعتباره . المنوطة بكل إدارة، وقسم (الزهيري، ٢٠١٢ ٢٦). وانعكاساً لذلك، فقد بدأت المؤسسات في تحديد مخزون رأس المال الفكري لديها، وقياسه، والذي يُشكل مخزوناً معرفياً ضخماً، وغير مستقل في كثير من المجالات، وتساعد إمكانياته المختلفة في تحقيق فوائد للمؤسسة، وهناك مساران مختلفان، ومترابطان في نفس الوقت يحكمان النظر إلى رأس المال الفكري؛

ويتمثل المسار الأول في المعرفة والقوة الذهنية، ويركز على خلق المجال المعرفي للمؤسسة،

أما المسار الثاني فيتمثل في: الاعتماد على الموارد (المادية والبشرية) المتوافرة، ويركز على كيفية تحقيق أرباح للمؤسسة ، حسن، ٢٠٠٥م (٣٦٩) وتوسيعه وكما أشار (سلامة، ٢٠١٤م : ١٦-٢٣) : فإن هناك مجموعة من المنطلقات، والمرتكزات الأساسية لعلاقة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي؛ وهي كما يأتي:

١- يُعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تُسهم في تحقيق التنمية ولن يؤدي هذا العنصر دوره بدون التعليم؛ حيث يُسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري ؛ مما يساعد على تحقيق التقدم التقني والذي يُعد مصدراً مهماً من مصادر التنمية المستدامة.

٢- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؛ فأصحاب ( الكفاءات والخبرات والمهارات المختلفة ) هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير في المؤسسات الحديثة، ويعملون على تحقيقه، فضلاً عن ذلك: تمثل الكفاءات في الوقت الحاضر السبب الرئيس لتحقيق التفوق والتميز بين المؤسسات.

٣- تمثل المعرفة أهم الأصول الرئيسة لأي نمو اقتصادي، أو اجتماعي، كما تمثل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، ومن هنا تتبع أهمية رأس المال الفكري باعتباره أكثر الأصول قيمة؛ حيث يُمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير المشروعات، وتقديمها، كما يهدف إلى إفرار مبدعين، ومفكرين في. جميع مجالات المعرفة النظرية والتطبيقية، فضلاً عن كونه أهم مكونات الثروة القومية، وأعلى موجودات المؤسسات المختلفة.

٤- يتطلب تكوين رأس المال الفكري تضافر عوامل متعددة الوقت و مختلفة، ( الوقت المخصص للتعليم والتعلم ، وخصائص المناهج ، والبرامج التعليمية المقدمة ، والكفايات التي يتوقع ان يكتسبها المتعلمون الملتحقون بالبرلمج التعليمية المختلفة ، والفرص المتاحة امام المتعلمين للاستزادة من المعرفة و جودة التعليم ) وغيرها من الممارسات المبنية على المعرفة التربوية الموثوق بها.

٥- إعادة صياغة منظومة التعليم العالي لمواجهة تحديات المجتمع، ومشكلاته المختلفة؛ حتى يمكنها البقاء ، والاستمرار ، فضلاً عن ضرورة وجود منظومة إصلاحية تعمل جنباً إلى جنب مع المنظومة التعليمية، وتتمثل هذه المنظومة الإصلاحية في توفير بيئة حاضنة للتقدم ؛ بحيث تبدأ من تكييف



(القوانين، والنظم واللوائح والتعليمات) لتتماشى مع المنظومة الجديدة، فضلاً عن ضرورة توجيه كافة الطاقات والإمكانات (المادية والبشرية) نحو الارتقاء المعرفي.

٦ - ينبغي أن يتمحور دور مؤسسات التعليم العالي حول فكرة تقديم خدمات تعليمية تخصصية بطبيعتها، تتميز بارتباطها المباشر بخطط التنمية القومية وتسعى إلى تزويدها بالموارد البشرية القادرة على إدارة عملياتها بصورة واعية لتحقيق الأهداف المنشودة.

٧- يمثل التدريب الامتداد الطبيعي للتعليم العالي، وهو لا يختص بفئة معينة دون غيرها، ولكنه ضروري لجميع الأفراد في سوق العمل؛ لذا لا بد من إعادة تأهيل جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية وفق آفاق جديدة، وذلك في ظل فلسفة أقرب ما تكون إلى مدخل متقدم للمعرفة في أوسع معانيها .

وانعكاساً لذلك: فقد زاد الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري من جانب إدارة الموارد البشرية، والقيادات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، الطامحة إلى صياغة وتنفيذ خططها، الهادفة إلى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة وضرورة تحقيق الميزة التنافسية خلال مناخاتها المعقدة، ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى إلى مواكبتها سوى أصحاب العقول من المبدعين والموهوبين والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي؛ لذا فقد أخذت الدول تتسابق بشكل كبير في استثمار أموالها، ومواردها المختلفة في تنمية ثرواتها البشرية، والمعرفية .

هذا ويمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي كما أشار كل من وديدي و مجانى are & Gothic al. 2000 ISTA و(بوفلقول، ٢٠٠٨م: ٤٣)، و(عبد، ٢٠١٠م: ٥٤٩)، و (مرسي ٢٠١٣م: ٨٨١ - ٨٩)، و(عبد الوهاب، ٢٠٠٠م (٥٣) و (السلمي، ٢٠٠٠م: ١٥)، و(مطهر، ٢٠٠٥م ٥)، و(الميمان، ٢٠٠٦م (٣) على النحو الآتي:

١-يُعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم؛ حيث تمثل الأصول الفكرية القوة الخفية لضمان بقاء المؤسسات، وقد أشارت بعض الدراسات إلى اختفاء العديد من المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كانت تمتلك شهرة عالمية في الفترة من (١٩٧٩-١٩٩٤)،

وحتت محلها مؤسسات صغيرة، ولكنها معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى.

٢ - يُعد رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ فهو يُمثل قوة علمية قوية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على مؤسسات التعليم العالي، كما يُعد مصدراً لثروة خيالية للمؤسسة؛ من خلال قدرته على تسجيل (براءات الإختراع، وحقوق التأليف والنشر)، فضلاً عن دعم الإبداع، والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الابتكارية التي يكتشفها ويستثمرها .

٣- بناء العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المؤسسة، فضلاً عن زيادة قدراتها على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.

٤- تنمية الذكاء العاطفي الجمعي؛ والذي يعني: القدرة على فهم مشاعر الأفراد، وانفعالاتهم، والتواصل معهم؛ مما ينعكس على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

٥- تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم المزيد من الأبحاث العلمية الجديدة، أو الأبحاث العلمية المطورة، فضلاً عن الاكتشافات، واقتراحات التحسين، وغيرها.

٦- المحافظة على خبرات، ومعارف العاملين داخل المؤسسة، وضمان بقائها؛ بما يحقق نتائج المؤسسة، وأهدافها المنشودة، فضلاً عن استخدام أفضل لسبل لرفع كفاءة العاملين، وتطويرها، وجعل الجميع يبذل ويشارك بما لديه من تجارب وخبرات بدلاً من كنزها.

٧- إعطاء جهود التنمية البشرية مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي من جانب، وقيمة رأس المال المعرفي، ومؤسساته من جانب آخر، فضلاً عن دعم التنمية المستدامة، وتحقيق النمو الاقتصادي، والتقدم الاجتماعي في ظل بيئة تراعي معايير الحوكمة.

٨- تعزيز استقرار مؤسسات التعليم العالي كنظام اجتماعي، وخلق إطار مرجعي لأنشطة المؤسسة، وأعمالها، وتنمية الشعور بالذاتية.

٩- تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة؛ لأنه يُمثل الفرق بين القيمة الدفترية، والقيمة السوقية للمؤسسة، وكلما كان هذا الفرق كبيراً كانت المؤسسة أكثر ثراءً بفكرها، وذكاؤها، ومعارفها.

١٠- إطلاق الطاقات البشرية والقدرات الذهنية للعاملين على كافة المستويات الإدارية ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية، وتوفير أفضل الحلول للمشكلات التي تظهر، فضلاً عن ترشيد اتخاذ القرارات.

١١- تشجيع المنافسة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وتشجيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط على التقدم.

١٢- تطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي، وتحويلها من مجرد مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها، ودعمها بشكل قوي، ومستمر؛ لتشارك بفاعلية في توليد المعرفة وتطويرها، واستخدامها في التعليم، والتعلم القائم على البحث، والاستقصاء والتعليم المرتكز على حل المشكلات، فضلاً عن تطوير التقنيات، والتكنولوجيا؛ واستخدام ذلك: لزيادة الإنتاجية، وإحداث التنمية فضلاً عن الشاملة والمستدامة.

١٣- دعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.

مما سبق يتضح أهمية رأس المال الفكري خاصة في ظل مجتمع المعرفة الذي نعيشه اليوم ومن ثم أضحى الدور الرئيس لمؤسسات التعليم العالي يرتبط بضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري واستثماره، وإدارته باعتباره من أهم موارد المؤسسة، والتي تُحقق من خلالها ميزة تنافسية، وذلك بقدر ما يتمتع به هذا المورد من (قدرات ومهارت وخبرات وكفاءات متنوعة)، وذلك لإيجاد قدرات عالية الجودة، تفوق مجرد العمل الوظيفي الميكانيكي، وتتجاوزه إلى مستويات عالية من الاستقلالية في الأداء، والتوسيع الخلاق للمعارف والخبرات والأفكار المبدعة في المؤسسة - خاصة وأن التنافس بين المؤسسات في الوقت الحالي يعتمد على ما تمتلكه كل مؤسسة من عقول بشرية متميزة، وأصول فكرية أكثر من اعتماده على ما تمتلكه المؤسسة من أصول مادية.

### المحاضرة السادسة

خصائص رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي: يتضح من خلال العرض السابق لمفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي : أنه يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية يُمكن توظيفها دون غيرهم من أعضاء رأس المال البشري في المؤسسة، كما أنه يتواجد في جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، ولا يتركز في مستوى إداري معين، أو فئة وظيفية دون غيرها، ومن ثم فإنه يُمكن تحديد أهم خصائص الأفراد الذين يُمثلون رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

- 1- الخصائص التنظيمية/ حيث يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بنسب متفاوتة؛ فهو لا يتركز في مستوى إداري دون غيره، أو فئة وظيفية دون غيرها. وتتمثل أهم الخصائص التنظيمية كما حددها كل من: عيد، ٢٠١٠م (٥٤٨)،

و(المفرجي، وصالح، ٢٠٠٧م (٢٧) على النحو الآتي:

أ- ينشأ رأس المال الفكري في ظل الهياكل الإدارية المرنة؛ حيث تُعد المرونة مناخ مناسب للتجديد الذي يتم بشكل مستمر من خلال الأفراد.

ب- لا يميل رأس المال الفكري للعمل في ظل التنظيمات المغلقة على العلاقات الرسمية؛ لذا لا بد من احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

ج- يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية ويفضل مناخ تسوده اللامركزية في الأداء.

د. لا يمكن الحصول على رأس المال الفكري بالمال وحده؛ فهو مزيج من: (الأفكار والخبرات والممارسات)، وفهم الجوانب المهنية، فضلاً عن ضرورة وجود مناخ تنظيمي داعم. ٢- الخصائص المهنية: حيث لا يشترط رأس المال الفكري حداً معيناً من الشهادات الأكاديمية، ولكنه يهتم أكثر بالتعليم والتدريب والتنمية المهنية؛ حيث يمتاز بالمهارات العالية، والخبرات المتنوعة والقدرات المختلفة، وترتبط هذه الخصائص بممارسات الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي. وتتمثل أهم هذه الخصائص المهنية كما حددها كل من: عيد، ٢٠١٠م (٥٤٨)، و(المفرجي، وصالح، ٢٠٠٧م (٢٨) على النحو الآتي:

أ- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي مرتفعة.

ب. ينشط في ظل التدريب الإثرائي؛ حيث يرتبط بالتنمية أكثر من ارتباطه بالتدريب. ج. لا يشترط الحصول على درجة علمية محددة.

د. امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والمتنوعة والخبرات المتراكمة. هـ. صعوبة إيجاد بديل لهؤلاء الأفراد.

٣- الخصائص الشخصية، والسلوكية / نظراً لأن رأس المال الفكري يميل إلى المخاطرة بدرجة كبيرة؛ لذا فهو يميل إلى التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد كما يميل إلى المبادرة، وتقديم الأفكار، والمقترحات البناءة، فضلاً عن: القدرة على حسم القرارات دون تردد و مستويات الذكاء العالية، والمثابرة الحادة في العمل، والثقة الكبيرة بالنفس (بوشعور، وفلاق، ٢٠١١م (٥)، ومن ثم يمكن

- تحديد أهم الخصائص الشخصية، والسلوكية للأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري في المؤسسة كما حددها كل من: (عيد، ٢٠١٠م (٥٤٨) و (المفرجي، وصالح، ٢٠٠٧م (٢٩) على النحو الآتي:
- أ- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال، والأنشطة المجهولة.
  - ب- حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
  - ت- المبادرة، وتقديم الأفكار، والمقترحات البناءة.
  - ث- الحسم، وعدم التردد في اتخاذ القرارات.
  - ج- الذكاء المتميز، والقدرة على التخمين، وحسن البصيرة.
  - ح- الانفتاح على الخبرة والاستفادة من خبرات الآخرين.
  - خ- المثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس.
  - د- الاستقلالية في الفكر والعمل. ويُضيف كل من: (بوقلقول، ٢٠٠٨م (٢) ، و (فرعون، واليفي، ٢٠٠٨م: ٥) و (بني خالد، ٢٠١٠م (١٩)، و(قرني، والعتيقي ٢٠١٢م: ٢٤٢-٢٤٣):

بعض الخصائص الأخرى لرأس المال الفكري؛ مثل:

- ١- يُمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي مرتفع: يمتلكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، وتكون في صورة أصول فكرية غير ملموسة لها بالغ الأثر في زيادة الأصول المادية الأخرى بالمؤسسة، وتعظيمها، وهؤلاء الأفراد هم (جميع الأساتذة والباحثين، وأعضاء هيئة التدريس) بمؤسسات التعليم العالي والطلاب وأولياء الأمور، والمستفيدين من الخدمات التعليمية.
- ٢- يتسم بطبيعة فردية وجماعية : حيث يمثل الفرد بأفكاره، وعمقه، ومعرفته، وابتكاره، وسعيه نحو تحقيق الأفضل ؛ الأساس لوجود رأس المال الفكري < ومصدره، ونموه وتطوره.

٣- يتسم بطبيعته التطورية: حيث أن رأس المال الفكري : الفردي، الجديد هو نتاج رأس مال فكري سابق، ويمثل أساس لتحقيق رأس مال فكري جديد لاحق أكثر تطوراً، وتتسع سرعة تحقيق هذا التطور في رأس المال الفكري نتيجة التطور السريع، والمتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤- يتسم بطبيعته الضمنية، والصريحة : حيث يتمثل رأس المال الضمني في: (المعارف والخبرات، والأفكار والقدرات والمهارات) الموجودة لدى الفرد، ولا تنفصل عنه، بينما يتمثل رأس المال الصريح في نتاج رأس المال الضمني الذي ينفصل عن الفرد، ويتحقق في شكل نتاج مادي ملموس، أو نتاج غير ملموس، وهي الأكثر أهمية، وتأخذ عدة أشكال مختلفة مثل: (النظم والبرامج، والخَطَط وَبَرَائِعَات الاختراع والعلامات التجارية) وغيرها.

٥- يتسم بطبيعته النظرية والتطبيقية معاً وتأتي طبيعته النظرية من النظري الذي يكون رأس المال الفكري؛ وهو : أفكار الفرد، ومعارفه النظرية والتي يتم تطبيقها، واستخدامها عملياً، والاستفادة منها؛ حيث أن (الأفكار، والمعارف) التي لا يمكن استخدامها عملياً لا يمكن اعتبارها ضمن رأس المال الأساس الفكري.

٦-يقوم على أساس التجربة، والحدس ويستند في ذلك إلى العقل، والمنطق، كما يستند إلى مؤشرات معيارية، يُستخدم فيها أساليب كمية بشكل محدد، ودقيق، وذلك باستخدام التقنيات والبرمجيات التي تدعم الجوانب المعيارية لرأس المال الفكري.

٧- يعتمد على خلق القيمة وذلك من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على الخدمات المقدمة للعملاء بهدف تحقيق رضاهم عن طبيعة هذه الخدمات .

٨- عدم قابليته للتقليد : وذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، وثقافتهم الغالبة في المؤسسة، وعدم القدرة على قياس مدى مساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ بسبب تداخل الأنشطة والمهام، حتى وإن انتقلت هذه العناصر إلى مؤسسات منافسة؛ فإنها تجد صعوبة في التأقلم.

٩- عدم قابليته للتبديل : حيث لا يُمكن تعويضه بأي مورد آخر.

١٠- يتسم بالندرة والتفرد بمعنى ان وجوده في المؤسسة يعني غيابه في المؤسسات الأخرى ، فأكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى ، والاستفادة منها في زيادة قدراتها التنافسية .

١١- لا ينشأ من فراغ فهو يحتاج الى بناء وصناعة وإدارة وتطوير ومن ثم المحافظة عليه، وفي حالة حسن إدارته في المؤسسة؛ فإنه يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها، ويضمن لها البقاء في عالم شديد التنافسية.

١٢- صعوبة وضع معايير لقياسه حيث أن كثير من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، وكذا مهارات العاملين بها، وخبراتهم، وقدراتهم، فضلاً عن المعلومات المتوافرة لدى المؤسسة عن عملائها الخارجيين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية، وغير مسجلة، وغير متاحة لصانعي القرار ففي الوقت الذي يستطيع صانعو القرار متابعة رأس المال المادي، وقياسه، فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة لمتابعة حركة رأس المال الفكري، وقياسه .



فضلاً ذلك: فإن رأس المال الفكري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم المحاسبة عن الموارد البشرية، والذي يهدف إلى التعبير بشكل كمي عن تكاليف: (الإستقطاب، والتعيين، والتدريب والإنفصال عن المؤسسة )، وغيرها، كما يدخل نوعاً من التحدي على مهنة المحاسبة؛ وذلك لتزويد متخذي القرارات الإدارية بأفضل العناصر البشرية المتاحة (جلال ٢٠٠٩ م ٤٨٩)

مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره من رؤوس الأموال الأخرى في المؤسسة؛ فهو غير ملموس، وغير مادي؛ مما يجعل تقييمه، وقياسه من الأمور بالغة الصعوبة، ونتائجها غير دقيقة إلى حد ما؛ وذلك نظراً لحدثة الموضوع من ناحية، واختلاف العلماء، والباحثين في تعريفه وتحديد مكوناته المختلفة من ناحية أخرى.

كما يتضح كذلك أن رأس المال الفكري هو نتاج تراكم معارف مجموعة محددة من (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين والطلاب، والإداريين، والعملاء الخارجيين)، ومهاراتهم وخبراتهم، وقدراتهم، وأفكارهم، والتي لا يمكن استبدالها، أو تقليدها؛ حيث تتسم بالندرة والتفرد، ومن ثم فإن الاهتمام برأس المال الفكري، واستثماره، وتطويره، وتحويله إلى نتائج عملية؛ يؤدي إلى تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي، وزيادة قدرتها على مواجهة المتغيرات المحيطة، فضلاً عن زيادة كفاءتها. وفعاليتها؛ مما يؤدي إلى استمراريتها، وتعزيز مكانتها التنافسية.

تناولت الباحثة في هذا المحور أهم الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري من حيث (نشأته، وتعريفه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومداخل دراسته، وأهميته، وخصائصه المختلفة) في مؤسسات التعليم العالي، وسنتناول الباحثة في المحور الثاني: أهم مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

## المحور الثاني

(مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي): اختلف العلماء والباحثون في تحديد مكونات رأس المال الفكري ؛ وذلك وفقاً لاختلاف الرؤى التي يتبناها كل منهم، وسوف تعرض الباحثة فيما يأتي بعض أهم هذه التصنيفات:

١- تصنيف ادفنسون (Edvinsson, L., ١٩٩٧) والذي يُعد من المحاولات الرائدة في هذا المجال كما أشار كل من بيسكوف، وآخرون (et al., 2013, S 18 & Bischof)، وشين، وآخرون (٢٠٠٠ Mckenzie & Winkelen) وموريستين (Mouristen, J., & et al., ٢٠٠١: ٣٦٣)، ولارسين، وآخرون (٢٠ Winkelen) (Laren & et al., ١٩٩٩)، حيث يعد ادفنسون أول مدير لرأس المال الفكري لشركة سكانديا (Skandia) السويدية للتأمين، والخدمات المالية، والذي قام بتقسيم رأس المال الفكري كأحد مكونات رأس المال السوقي للمؤسسة إلى مكونين وهما:

أ - رأس المال البشري (Human Capital): ويرتبط بالموارد البشرية للمؤسسة، ويشمل كل من : (كفاءات العاملين، وطاقاتهم الإنسانية، وقدراتهم الذهنية).

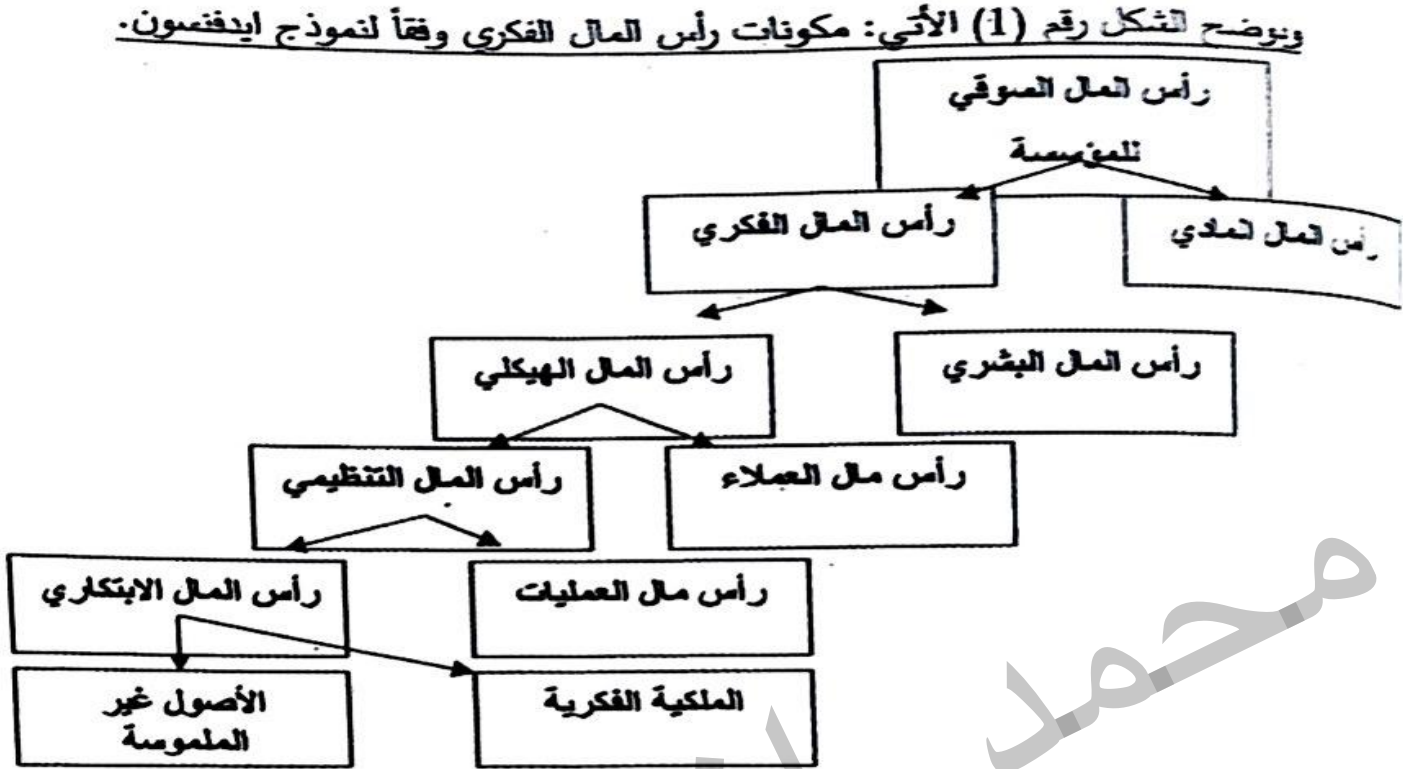
ب - رأس المال الهيكلي (Structural Capital) ويرتبط بالبنية التحتية للمؤسسة وتشمل المباني والتجهيزات والبنية غير الملموسة للمؤسسة وتشمل: (السياسات والإجراءات والبرامج والنظم)، وينقسم إلى ما يأتي:

١- رأس مال العملاء (Capital Customer): ويشمل علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين

٢- رأس المال التنظيمي (Organizational Capital) ويتكون من مكونين؛ وهما : رأس مال العمليات (Capital Processes) ويشمل: (المعرفة، وأدلة العمل، والممارسات الجيدة).

• رأس المال الابتكاري (Innovation Capital): ويشمل: (الأصول غير الملموسة، وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة).

ويوضح الشكل رقم (١) الآتي: مكونات رأس المال الفكري وفقاً لنموذج ايدفنسون.



شكل رقم (١) مكونات رأس المال الفكري لشركة سكانديا Skandia. المصدر: (٢٠٠٤ ٢٠٠٠)

(Chen, J., & et al). 1999: 20 2 & (Larsen, H., & et al،

٢-تصنيف بروكنج (Brooking، ١٩٩٧ ٣٦٤): والذي اقترح تقسيم رأس المال الفكري في المؤسسة

إلى أربعة مكونات؛ وهي كما يأتي:

أ- الأصول السوقية (Market: Assets) وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، والمرتبطة بالعملاء، والسوق الخارجي.

ب الأصول البشرية (Human Assets) وتشمل: خبرات الأفراد المتراكمة، وقدرتهم على الابتكار، والتجديد). وكذا قدرتهم على الأداء في مواقف معينة ؛ مثل: العمل تحت ضغط، وفرق العمل، وكذا قدرتهم على حل المشكلات.

ج. أصول الملكية الفكرية (Intellectual Property Assets): وتشمل: العلاقات وبراءات الإختراع وحقوق التصميم، وحقوق التعليم، والمعرفة).

د. أصول البنية التحتية (Infrastructural Assets): وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المؤسسة؛ مثل: (ثقافة المؤسسة، وطرق إدارة العمل، وأساليبه، وقواعد بيانات العملاء، ونظم الاتصال وهياكل التمويل).

٣- تصنيف سفيبي (Sveiby، ١٩٩٨): والذي قسم رأس المال الفكري كما أشار كل من: جانري (Guthrie, J، ٢٠٠١: ٣٥)، و(الهالي، ٢٠١١م (٢٤) و(قرني، والعتيقي، ٢٠١٢م ٢٤٦) وفقاً للمكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك على النحو الآتي:

أ. رأس المال الداخلي (Internal Capital) ويشمل: (الأنظمة والعمليات، ونظم وتكنولوجيا المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والعلامات التجارية، وفلسفة الإدارة، وثقافة المؤسسة، وإدارة العمليات، والعلاقات المالية، وغيرها من المعرفة المرمزة التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب رأس المال الخارجي (External Capital): ويشمل: علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين والاتفاقيات والتراخيص، والعقود ومعايير الجودة، وكل ما يتعلق بتميز المؤسسة، وسمعتها الخارجية وتتأثر قيمة هذه الأصول بكيفية قيام المؤسسة بحل مشكلات عملائها.

ج رأس المال البشري (Human Capital) ويشمل: قدرات الأفراد، ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم ومستوى تعليمهم ومؤهلاتهم وقدرتهم على حل المشكلات، فضلاً عن روح المبادرة، والابتكار، والقدرة على مواجهة التغييرات والبرامج التدريبية، وقضايا الملكية، والأنشطة، الثقافية والخبرات (الفردية والجماعية)، وغيرها.

### المحاضرة السابعة

- ٤- تصنيف ديسبرس، وتشانفيل (Despres & Channvel، ٢٠٠٠): وقد قاما بتصنيف رأس المال الفكري كما أشار كل من: (يوسف، ٢٠٠٥م (٦٥) ودييز، وبريتو (٣١١، ٢٠١٠، & Dicz, J., & Prieto) إلى أربعة مكونات وهي كما يأتي:
- أ- رأس المال البشري (Human Capital) ويشير إلى الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة تتمثل في: (النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية) التي تستخدمها المؤسسة، ويُمكن الاستفادة منها، وتحويلها إلى قيمة مضافة.
- ب- رأس المال الهيكلي (Structural Capital) ويشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمؤسسة.
- ج. الأصول العملية (Business Assets) وتشير إلى رأس المال الهيكلي للمؤسسة، والذي يُستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها المختلفة.
- د- الأصول الفكرية (Intellectual Assets) وتشير إلى الأصول الفكرية للمؤسسة، والتي تحتاج إلى حماية قانونية
٥. تصنيف كل من: بوندز (٦٦: ١٩٩٨، Bontis, N.)، وستيوارت (Stewart -5 40 2001)، وميريديم (١٠-١١: ٢٠٠٢، Meritum)، وسانشيز (٤: ٢٠٠٦، Sanchez, M., & et al.)، ومارر (٦: ٢٠٠٨، Marr, B.) وشارباتي (١٠٨: ٢٠١٠، Sharabati, A., & et al.)، وراميريز و (٥: ٢٠١٣، Ramirez, Y.) والذين اتفقوا على تقسيم رأس المال الفكري وهي كما يأتي: في المؤسسة إلى ثلاثة مكونات؛ وهي :
- أ- رأس المال البشري (Human Capital) ويشمل: معرفة الأفراد العاملين في المؤسسة ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، سواء كانت هذه المعرفة عامة أو منفردة ؛ مثل: (الإبداع والابتكار)، كما يشمل كذلك: (المرونة، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والتدريب والتعليم، والتسامح، والولاء)، وغيرها

ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): وتشمل: الإجراءات اليومية الروتينية، والنظم والثقافة السائدة في المؤسسة، وقواعد البيانات، كما تشمل: المعارف المتعلقة بالمرونة التنظيمية، وعمليات النشر الداخلي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة المعارف (العلمية والتقنية بالمؤسسة، وفلسفة المؤسسة، وعملياتها الإدارية، فضلاً عن حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والتأليف)، وغيرها.

ج- رأس مال العملاء (Customer Capital)، أو رأس المال العلاقتي (Relationship Capital) ويشمل جميع الموارد المتعلقة بعلاقات المؤسسة الرسمية وغير (الرسمية) بعملائها الخارجيين، وجميع الأطراف المستفيدة من الخدمات التي تقدمها، والمعرفة المرتبطة، كما تشمل (الشراكات والتحالفات والإتفاقات والتواصل الاجتماعي، والمشروعات المشتركة) فضلاً عن ثقة العملاء، وولائهم للمؤسسة، وغيرها .

مما سبق: ومن خلال تحليل آراء العلماء ، والباحثين حول مكونات رأس المال الفكري؛ يتضح مجموعة من النقاط الأساسية؛ وهي:

١- برغم أهمية تحديد مكونات رأس المال الفكري ؛ حتى يسهل دراسة كل مكون منها بصورة تحليلية أكثر عمقاً، إلا أن هذه المكونات لا تعمل منفصلة، أو بصورة متتابعة في الواقع، ولكنها تتشابك، وتتفاعل معاً؛ حيث ينتج رأس المال الفكري من التفاعل الداخلي بين مكوناته الأساسية، ولا ينتج عن أي منها بشكل منفرد، وذلك بغض النظر عن كفاءة أي من هذه المكونات وفاعليته.

٢- عدم وجود إتفاق بين الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري؛ نظراً لاختلاف وجهات نظرهم حول مفهوم رأس المال الفكري، واختلاف تخصصاتهم؛ فمنهم من قسم مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات ومنهم من قسمه إلى أربعة مكونات وغيرها من التقسيمات الأخرى، إلا أن هناك شبه اتفاق على ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال الفكري؛ وهي: رأس المال البشري، والذي يُعد المكون الرئيسي في جميع الآراء، ورأس المال الهيكلي، أو رأس المال التنظيمي، ورأس مال العملاء، أو رأس المال العلاقتي.

- ٣- يوجد علاقة تبادلية قوية بين رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي؛ حيث يؤثر كل منهما على الآخر؛ فرأس المال البشري هو الذي يصنع رأس المال الهيكلي، ويكونه، كما أن رأس المال الهيكلي هو الذي يضع القواعد المختلفة لتعيين رأس المال البشري بالمؤسسة، لذا: كلما كان رأس المال الهيكلي قوياً كان رأس المال البشري قوياً، أما إذا كان رأس المال الهيكلي ضعيفاً؛ فإن قوة رأس المال الفكري بالمؤسسة ستضعف، حتى وإن كان رأس المال البشري قوياً.
- ٤- برغم أهمية رأس مال العملاء، أو رأس المال العلاقتي، والذي يعكس العلاقة التي تربط بين مؤسسات التعليم العالي وعمالها الخارجيين، والأطراف المستفيدة من خدماتها، إلا أنه لم يلقى اهتماماً كافياً من الباحثين برغم أهميته لا سيما في المؤسسات التعليمية بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.
- ٥- هناك اتفاق بين الباحثين على أن رأس المال الفكري أكثر تكاملاً وشمولاً من رأس المال البشري؛ حيث يجمع رأس المال الفكري بين الأصول البشرية للمؤسسة، والأصول غير الملموسة، وكذا الأصول الملموسة للمؤسسة، والتي تتمثل في: رأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء، وإن كانت الأصول غير الملموسة أكثر قيمة وأهمية من الأصول الملموسة للمؤسسة.
- ٦- هناك اتفاق بين الباحثين على أهمية رأس المال البشري باعتباره أهم موارد المؤسسة؛ ومن ثم فإن امتلاك مؤسسات التعليم العالي لأفراد ذوي مهارات وقدرات، وخبرات عقلية، وعملية متميزة؛ يؤدي إلى زيادة كفاءتها، وفعاليتها؛ مما ينعكس على زيادة قدراتها التنافسية.
- ٧- يتصف كل من (رأس المال البشري)، و (رأس المال العلاقتي) بعدم الثبات حيث يرتبط كل منهما بالأفراد، ومن ثم يمكن انتقاله من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وذلك على عكس (رأس المال الهيكلي)، والذي يتصف بالثبات، والاستقرار؛ حيث لا يرتبط بالأفراد، ومن ثم تملكه المؤسسة، ولا يمكن انتقاله منها.
- ٨- تمثل الأصول الفكرية وحقوق الملكية الفكرية أصول غير ملموسة في المؤسسة، ولكنها تعد من أهم المؤشرات على قوة الهيكل (الداخلي، والخارجي) لها.

واستناداً إلى ما سبق يُمكن للباحثة إجمال أهم مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي: - ١ رأس المال البشري (Human Capital): وهو يرتبط بالموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، ويتضمن المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والإداريين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وقيمهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم وطاقتهم وخبراتهم (العلمية والعملية)، وكفاءاتهم واستعداداتهم ومستوى إنتاجيتهم، واتجاهاتهم نحو العمل، وقدراتهم الإبداعية، وكذا قدراتهم على العمل الجماعي، وحل المشكلات، ومواجهة التغييرات المختلفة في بيئة العمل، فضلاً عن مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار، ومرونتهم، وروح المبادرة، وكذا مستوى التزامهم ورضاهم الوظيفي، وغيرها، وهو يتكون من جزئين: أحدهما فطري، والثاني مكتسب، كما يتسم رأس المال البشري بقابليته للتطور من خلال التعليم والتدريب المستمر، وكذا من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في المؤسسة. فضلاً عن ذلك فإن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته، وإنما تكمن في مخرجاته، والتي يُمكن الاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما لا تكمن أهميته كذلك في العدد الكمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، ولا في عدد سنوات الخبرة والمؤهلات التي يحملونها، ولكن تكمن أهميته في نوعية هذه العناصر، وما تتمتع به من مزايا فريدة تميزهم عن غيرهم.

مما سبق يتضح أهمية رأس المال البشري باعتباره من أكثر مكونات رأس المال الفكري خطورة وذلك من حيث التأثير على القدرات التنافسية للمؤسسة، وتحقيق التميز بها؛ حيث يوجد صعوبة كبيرة في أداء أي مهمة في غياب رأس المال البشري، كما أن إنتاج الخدمات يحتاج إلى مجموعة من (الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعارف) تتجاوز ما يحتاجه إنتاج السلع، فضلاً عن صعوبة الرقابة على هذا المكون من مكونات رأس المال الفكري من جانب المؤسسة؛ حيث يمكنه الانتقال خارج أسوارها بعد ساعات العمل الرسمية، أو عندما يرغب الأفراد في الانتقال إلى مؤسسات أخرى (Kianto, A., et al., 2010: 308) وفي ضوء ما تقدم: فقد أوضح كل من: زانك (Zhang, S., ٢٠٠٩). والصابي، ٢٠١٣م: ١٥١ ضرورة الاهتمام بالجوانب الآتية:



١- إستقطاب أفضل المواهب البشرية فلا بد من وجود نظام فعال داخل المؤسسة لإختيار العاملين الجدد، وتوفير أسس التعلم، ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين. ٢- إغناء رأس المال البشري من خلال تشجيع العاملين، وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب ومشاركة المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها داخل المؤسسة.

٣- المحافظة على العاملين المتميزين من خلال توفير نظم، وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع، والأفكار الجديدة.

٤- إيجاد بيئة التعلم حيث تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين بها، لذا لا بد من إيجاد أسس لترسيخ قواعد الولاء التنظيمي للعاملين، وتقويته؛ لضمان الإحتفاظ بهم، وعدم مغادرة المؤسسة للعمل في مؤسسات أخرى.

وكما أشار كل من (الربابعة ٢٠١٢م (٢٢٨)، و(ويح، ٢٠١٣م: ١٥) فإنه يُستدل على رأس المال البشري في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- ١-سعي المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.
- ٢- تعيين الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية في الوظائف الشاغرة
- ٣-امتلاك عاملين لديهم خبرات (فنية وتقنية عالية)
- ٤- الاهتمام بتدريب العاملين لإكسابهم المهارات المتنوعة، فضلاً عن كفاءة عمليات التدريب.
- ٥-اعتماد المؤسسة في ترقية العاملين بها على تمتعهم بمستويات أداء مرتفعة.
٦. تمتع العاملين في المؤسسة بروح معنوية، وتعاونية عالية.
٧. تقبل المؤسسة لتطبيق الأفكار (الابداعية، والجديدة) المقدمة من العاملين بها. .
- ٨- حصول العاملين في المؤسسة على أجور تتناسب مع مهاراتهم العالية.
٩. تقديم حوافز متنوعة تتناسب مع احتياجات العاملين بالمؤسسة.

- ١٠ . تشكيل فرق عمل لانجاز المهام وتحقيق مزيد من التعاون بين العاملين بالمؤسسة.
- ١١ . تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضاهم الوظيفي، ومعدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين في المؤسسة.
- ١٢ . قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار .

٢- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): وهو: كل ما يدعم رأس المال البشري في المؤسسة؛ ويتمثل في: المعرفة التي يتم اكتسابها، والاحتفاظ بها في "هياكل، وأنظمة، وإجراءات" (نجم، ٢٠٠٩م: ٥٦١)، وهو حلقة الوصل بين المؤسسة، وبين أدواتها المعرفية؛ والمتمثلة في: (فلسفة الإدارة، والعمليات والثقافة؛ بهدف الإحتفاظ بالمعرفة، ونقلها ( Cabrita, . & , Marti, J 76 :2012 .M)، كما يتمثل رأس المال الهيكلي في: نظام المؤسسة، وهيكلها، وقدراتها التنظيمية والذي يُمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة، وقادرة على استخدام رأس المال البشري، والاستفادة من أقصى طاقاته ( فلاق، وبوقجاني، ٢٠١١م: ٦)،

كما يشمل: استراتيجيات المؤسسة، وشبكاتنا الداخلية، ونظم، وقواعد البيانات، والملفات فضلاً عن الحقوق القانونية للتكنولوجيا، والعمليات والامتيازات، والعلامات التجارية ( Knight, .، ١٩٩٩ : ٢٤)، وكما أشار كوريكوليس، وآخرون: ٢٠١١: 359-360. Corecoles, Y., & et al (D)

فإن رأس المال الهيكلي في مؤسسات التعليم العالي يشمل المعرفة الصريحة المتعلقة بالعمليات الداخلية لنشر المعارف (العلمية والفنية)، وإدارتها، وهو ينقسم إلى نوعين؛ وهما: ١- رأس المال التنظيمي / ويمثل البيئة التشغيلية المستمدة من التفاعل بين الإدارة الجامعية والبحوث والعمليات التنظيمية والثقافة والقيم والإجراءات عن نطاق نظم المعلومات، ونوعيته وجودته.

٢ - رأس المال الفني ويضم الموارد التكنولوجية المتاحة في مؤسسات التعليم العالي؛ مثل: (الموارد الوثائقية والبيبلوغرافية والمحفوظات، والتطورات التقنية والفنية والتراخيص، والبرامج والبرمجيات، وقواعد البيانات)، وغيرها.

مما سبق يتضح أن رأس المال الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي؛ يشمل: استراتيجيات المؤسسة ومعاييرها وقدراتها التنظيمية وثقافتها المؤسسية، وهيكلها التنظيمي، وأدلة العمل وإرشاداته وإجراءاته ونظم وقواعد البيانات والمعلومات، وإمكانية الوصول إليها ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ونظم الرقابة، وعلاقتها: (الرسمية، وغير الرسمية)، فضلاً عن العمليات الداخلية للمؤسسة، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات وغيرها مما يسهم في دعم العاملين بالمؤسسة، ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، وتحسين أداء المؤسسة ككل. (وكما أشار كل من: الكثيري، ٢٠١٣ م ٥٩-٦٠)، و(الربابعة ٢٠١٢ م ٢٩).

فإنه يُستدل على رأس المال الهيكلي في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

١- الثقافة المؤسسية وتشمل: (طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، ومدى تطابق اتجاهات العاملين مع رسالة المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية).

٢- الهيكل التنظيمي ويشمل: ( صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وامتلاك أنظمة رقابية لقياس جودة الخدمات المقدمة ومدى وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية).

٣- العمليات وتشمل مستوى جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات التشغيلية وحادثة إجراءات العمل، وتنفيذ الاستراتيجيات المحددة بشكل دقيق ومتابعة الأساليب المستخدمة في أداء العمل ومراجعة إجراءات انجاز الأعمال بصورة دورية).

٤. نظام المعلومات ويشمل: (الدعم المتبادل بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، والمشاركة في المعرفة، وحادثة نظم المعلومات الإدارية ودقتها ودعم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة لتنفيذ البرامج والخطط بكفاءة عالية الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في انجاز الأعمال، ودعم مشروعات الأبحاث المقدمة من العاملين).

-٣- رأس مال العملاء (Customer Capital): وهو رأس المال الخارجي (External Capital) ، ويطلق عليه أيضاً رأس المال العلاقتي (Relationship Capital)، وهو يعكس قوة العلاقة التي تربط بين مؤسسات التعليم العالي، وبين عملائها الخارجيين، والأطراف المستفيدة من خدماتها المختلفة،

ومدى رضاهم عن جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، وكذا مدى ولائهم للمؤسسة، والمعرفة المرتبطة بذلك، كما يعكس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، وجذب عملاء جدد لها، فضلاً عن ذلك : فإن رأس مال العملاء، أو رأس المال العلاقي يُعبر بصورة واضحة عن تأثير جميع العلاقات الخارجية على زيادة القيمة التنافسية للمؤسسة.

هذا : وتزداد قيمة رأس مال العملاء مع مرور الوقت؛ لذا: تُعد قيمة العمر الزمني للعملاء ( Life Time Value) أكثر قيمة للمؤسسة المعنية طالما تسعى إلى الحصول على عملاء أكثر قيمة لها، لذا لا بد من الاحتفاظ بالعملاء، ومحاولة جذب عملاء جدد للمؤسسة؛ عن طريق: جمع البيانات والمعلومات عن عملاء المؤسسة، الاهتمام بمقترحاتهم، وتلبية رغباتهم، واحتياجاتهم بالسرعة الممكنة، ومعالجة الشكاوى مقدمة منهم، (حسين، والجميل، ٢٠٠٩م: ١٨٩). وكما أشارت (الربابعة ٢٠١٢م (٣٠) فإنه يُستدل على رأس مال العملاء في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

١. التعرف على احتياجات العملاء، ورغباتهم.
- ٢-سعي المؤسسة إلى تلبية رغبات عملائها في خدماتها، وأساليب انجازها.
- ٣- سعي المؤسسة الى الالتقاء بعملائها بشكل مستمر والتعرف على ارائهم
- ٤- سعي المؤسسة الى تحقيق مستوى رضا مرتفع لعملائها في طبيعة خدماتها وأسلوب تقديمها
- ٥- قياس مستوى رضا عملاء المؤسسة عن طبيعة الخدمات التي تقدمها.
- ٦ . قلة عدد المشكلات التي تظهر بين المؤسسة، وعملائها.
- ٧- اهتمام المؤسسة بمشكلات عملائها، ومحاولة حلها بشكل سريع.
٨. اهتمام المؤسسة بمقترحات عملائها ، وتضمينها في التعديلات التي تجريها .
٩. زيادة مستمرة في حجم عملاء المؤسسة
- ١٠- سعي المؤسسة باستمرار لجذب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء القدامى.
- ١١- اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات لعملائها .
- ١٢ . قلة الوقت المستغرق بين طلب الخدمة من المؤسسة، وتقديمها إلى العملاء

### المحاضرة الثامنة

٤- رأس المال الإبداعي (Innovation Capital): ويشمل: (الأصول غير الملموسة، وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة، وبراءات الاختراع، والاكتشافات وحقوق النشر والتأليف، واقتراحات التحسين)، وغيرها من الأصول غير المادية التي تملكها المؤسسة، ولكن لا تظهر في الميزانية الخاصة بها (Roos, G., & et al., 2001 : 23) وكما أشارت (الربابعة ٢٠١٢ م (٢) فإنه يُستدل على رأس المال الإبداعي من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- ١- تقديم المؤسسة خدمات جديدة لعملائها باستمرار.
- ٢- قدرة المؤسسة على تنويع الخدمات التي تقدمها لعملائها.
- ٣- طرح المؤسسة أفكار جديدة تتعلق بكيفية أداءها لأعمالها.
- ٤- اهتمام المؤسسة بتحويل المعلومات والأفكار الجديدة إلى برامج تطبيقية.
- ٥- معالجة المؤسسة مشكلاتها بطرق مبتكرة.
- ٦- سعي المؤسسة إلى اقتناص الفرص المتاحة لها لتحقيق أهدافها.
- ٧- ارتفاع عدد براءات الاختراع المقدمة من العاملين بالمؤسسة.
- ٨- ارتفاع أرباح المؤسسة بشكل ملحوظ.
- ٩- دعم المؤسسة براءات الاختراع المقدمة من العاملين بها وسعيها إلى تطبيقها.
- ١٠- اهتمام المؤسسة بشراء حقوق النشر من عاملها باعتبارها مصدر لدعم مكانتها التنافسية.

ويوضح الشكل رقم (2) الأتي: مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

