



## الموضوع

### أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

"بسكرة"

الشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

د. سلطاني محمد رشدي

إعداد الطلبة:

مومي شافية

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2015
تاريخ الإيداع	.....

2015/2014

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ  
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ  
سُجَّدُوا لِلْإِنسَانِ  
فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْرَاهِيمَ  
وَإِسْحَاقَ وَيُوسُفَ  
أَلَمْ يَكُنْ مِنْ السَّاجِدِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
نُوحٍ الْعَهْدَ وَأَنَّهُ  
يَكُونُ مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ نَادَى نُوْحٌ  
بَنِيَّ وَبَنِيَّ أَقْبِلُوا  
مَعِيَ وَلَا تُصَلُّوا  
وَلَا تَعْبُدُوا لِلدُّعَاةِ  
الَّذِينَ كَفَرُوا سُبْحَانَ  
اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
مُوسَى الْعَهْدَ وَأَنَّهُ  
يَكُونُ مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
عِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ  
الْعَهْدَ وَأَنَّهُ يَكُونُ  
مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
النَّبِيِّينَ الْعَهْدَ  
أَنَّهُمْ لَا يُشْرِكُونَ  
بِشَيْءٍ مِمَّا كَفَرُوا  
بِهِ فَكَفَرُوا بِهِ  
فَسَقَطُوا عَنْ عَرُوسِ  
الْحَمْدِ وَكَانَ اللَّهُ  
سَمِيعًا عَلِيمًا  
إِنَّ أَوْلَى النَّاسِ  
عِنْدَ اللَّهِ بِغُرُوبِهِمْ  
أُولَئِكَ جِئْنَاكَ  
فِي الْبَيْتِ الْمَكِينِ  
لِنُقَرِّبَهُمْ إِلَى  
رَبِّكَ وَنُنَزِّلُ لَكَ  
مِنْ هُنَا السُّورَةَ  
أَن نَّخْفِيَ عَنَّا كَوْنُ  
الْحَمْدِ وَنُفَوِّدُكَ  
عَلَيْهَا فَاصْبِرْ لِحُكْمِ  
رَبِّكَ إِنَّكَ أَنْتَ  
عِنْدَ رَبِّكَ مُرْصَدٌ  
وَمَا جَاءَكَ مِنَ الْقُرْآنِ  
مُتَشَابِهٌ وَلَا مُؤْتَمِرٌ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
مُوسَى الْعَهْدَ وَأَنَّهُ  
يَكُونُ مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
عِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ  
الْعَهْدَ وَأَنَّهُ يَكُونُ  
مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
النَّبِيِّينَ الْعَهْدَ  
أَنَّهُمْ لَا يُشْرِكُونَ  
بِشَيْءٍ مِمَّا كَفَرُوا  
بِهِ فَكَفَرُوا بِهِ  
فَسَقَطُوا عَنْ عَرُوسِ  
الْحَمْدِ وَكَانَ اللَّهُ  
سَمِيعًا عَلِيمًا  
إِنَّ أَوْلَى النَّاسِ  
عِنْدَ اللَّهِ بِغُرُوبِهِمْ  
أُولَئِكَ جِئْنَاكَ  
فِي الْبَيْتِ الْمَكِينِ  
لِنُقَرِّبَهُمْ إِلَى  
رَبِّكَ وَنُنَزِّلُ لَكَ  
مِنْ هُنَا السُّورَةَ  
أَن نَّخْفِيَ عَنَّا كَوْنُ  
الْحَمْدِ وَنُفَوِّدُكَ  
عَلَيْهَا فَاصْبِرْ لِحُكْمِ  
رَبِّكَ إِنَّكَ أَنْتَ  
عِنْدَ رَبِّكَ مُرْصَدٌ  
وَمَا جَاءَكَ مِنَ الْقُرْآنِ  
مُتَشَابِهٌ وَلَا مُؤْتَمِرٌ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
مُوسَى الْعَهْدَ وَأَنَّهُ  
يَكُونُ مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
عِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ  
الْعَهْدَ وَأَنَّهُ يَكُونُ  
مِنَ الْتَّائِبِينَ  
وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ  
النَّبِيِّينَ الْعَهْدَ  
أَنَّهُمْ لَا يُشْرِكُونَ  
بِشَيْءٍ مِمَّا كَفَرُوا  
بِهِ فَكَفَرُوا بِهِ  
فَسَقَطُوا عَنْ عَرُوسِ  
الْحَمْدِ وَكَانَ اللَّهُ  
سَمِيعًا عَلِيمًا  
إِنَّ أَوْلَى النَّاسِ  
عِنْدَ اللَّهِ بِغُرُوبِهِمْ  
أُولَئِكَ جِئْنَاكَ  
فِي الْبَيْتِ الْمَكِينِ  
لِنُقَرِّبَهُمْ إِلَى  
رَبِّكَ وَنُنَزِّلُ لَكَ  
مِنْ هُنَا السُّورَةَ  
أَن نَّخْفِيَ عَنَّا كَوْنُ  
الْحَمْدِ وَنُفَوِّدُكَ  
عَلَيْهَا فَاصْبِرْ لِحُكْمِ  
رَبِّكَ إِنَّكَ أَنْتَ  
عِنْدَ رَبِّكَ مُرْصَدٌ  
وَمَا جَاءَكَ مِنَ الْقُرْآنِ  
مُتَشَابِهٌ وَلَا مُؤْتَمِرٌ

# كلمة شكر

الحمد لله عز وجل الذي تتم بنعمته الصالحات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، أحمدته

سبحانه وتعالى وأشكره على توفيقه لي بإنجاز هذه الرسالة وإتمام هذا العمل

المتواضع، وأسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقني إلى ما فيه الخير

والصلاح، وما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الأستاذ المشرف "سلطاني رشدي" التي كانت

إرشادات القيمة، وتوجيهاته السديدة، وروحه الطيبة الفضل الأكبر لإنجاز هذا البحث وأشكره

على صبره الطويل معي.

كما أتوجه أيضا بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا

عليه أبي الكريم أدامه الله

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان

في هذا الوجود أُمِّي الحبيبة

والى كل العائلة خاصة فراح، محمد، إكرام، رياض

وكل العائلة وإلى صديقة دربي وفاء

والى نسرين، رتيبة، لبنة



# قائمة المحتويات

## الفهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الملخص
II	شكر و عرفان
III	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
<b>الفصل الأول: رأس المال الفكري</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
3	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.
5	المطلب الثاني: مراحل ظهور رأس المال الفكري وأهميته.
9	المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري.
20	المبحث الثاني: نماذج ومحددات رأس المال الفكري وأدواره.
20	المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري.
25	المطلب الثاني: محددات رأس المال الفكري.
25	المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري.
26	المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري.
26	المطلب الأول: بناء رأس المال الفكري.
34	المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري.
36	المطلب الثالث: تنمية وتطوير ورأس المال الفكري.
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية التفكير

41	المطلب الأول: مفهوم التفكير.
43	المطلب الثاني: خصائص التفكير.
44	المطلب الثالث: أنواع التفكير ومستوياته.
47	المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي
47	المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي وخصائصه.
54	المطلب الثاني: أهمية ومراحل التفكير الاستراتيجي وأبعاده.
65	المطلب الثالث: نماذج وأنماط التفكير الاستراتيجي ومعوقاته
69	المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي.
69	المطلب الأول: أثر رأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي
70	المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي على التفكير الاستراتيجي
71	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
74	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
74	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
77	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
80	المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها
80	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
82	المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
86	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
86	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
92	المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتفسيرها
93	خلاصة الفصل
94	خاتمة
97	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج البحث.	(1)
40	مكونات رأس المال الفكري	(2)
44	هيكل رأس المال الفكري	(3)
46	الخيارات الإستراتيجية على مستوى الكلي	(4)

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.	17
(2)	المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي.	53
(3)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	76
(4)	الحدود الدنيا والعليا مقياس ليكارت الخماسي	77
(5)	اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	79
(6)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات شخصية	80
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري.	83
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التفكير الاستراتيجي	85
(9)	نتائج معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	87
(10)	نتائج اختبار أثر رأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي	88
(11)	نتائج اختبار أثر رأس المال الهيكلية على التفكير الاستراتيجي.	90

# مقدمة



## مقدمة

تمر المنظمات بالعديد من التغيرات المتلاحقة، كونها تعيش في عصر اقتصاد قائم على المعرفة، والذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة الحادة، والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، إذ تمتلك المنظمات نوعين من الأصول المزاولة لنشاطها وهما الأصول المادية الملموسة والأصول المادية الغير ملموسة، وهذه الأخيرة تتضمن عناصر أساسية تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية، وتركز المنظمات القائمة على المعرفة بشكل كبير على إدارة أصولها المعنوية غير الملموسة مثل القدرات معرفية والابتكارية للعاملين والبحوث والتطوير والعلامات التجارية والعلاقات بالزبائن، والتي يعتبرها العديد من الباحثين الثروة الحقيقية للمنظمات، وهو ما يطلق عليه بالرأس المال الفكري، ونظرا لأهمية رأس المال الفكري ودوره الحيوي في تقديم الإبداعات والابتكارات وتأثيره الايجابي على المنظمات، فقد سعت العديد من المنظمات إلى بناء وتطوير رأس المال الفكري الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، على رأسها البقاء والاستمرار من خلال الاعتماد على هذه الأخيرة تأسيسا لصياغة الاستراتيجيات المناسبة.

ولإمكانية صياغة هذه الاستراتيجيات يجب توافر قدرات ومهارات للقيام بتنبؤات مستقبلية، وذلك من خلال التفكير الاستراتيجي، لاتخاذ قرارات متكيفة مع حياة المنظمات، كما يساهم في وضوح الرؤية، وترتيب أولويات المنظمات.

### 1 إشكالية الدراسة:

يعد كل من رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي مفاتيح الإدارة الاستراتيجية المحددة للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال الفكري وباقي رؤوس الأموال فلا بد من أن ينصب الاهتمام على البشر إعدادا وتدريبيا وتعميقا للخبرة ودعما للقدرة الإدارية، وعندما يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام.

وعليه نجد أن الاهتمام بالموارد الفكرية أصبح أبرز ما شكل محور تنافسية المنظمات حيث نجد أن الحاجة إليه أصبحت ضرورية تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يتطلب المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي بالاهتمام بمواردها المعرفية والعمل على تطويرها.

إذ يلعب هذا الأخير دورا مهما بعناصره المختلفة في نجاح المنظمات في الوقت الحالي.

وبناء على ما سبق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

### ماهو أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي؟

وتظهر أهمية رأس المال الفكري ودوره الاستراتيجي في تحديد قيمة المنظمة قد أصبح لزاما على هذه الأخيرة أن تحدد رأسمالها الفكري وأن تتعلم كيفية تحويله إلى أرباح، أو إلى وضع استراتيجي أو إلى ميزة تنافسية وهذا من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر لرأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

- هل يوجد أثر لرأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

### 2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي؟

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي؟

### 3-أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرين رأس المال الفكري من جهة والتفكير الاستراتيجي من جهة أخرى باعتبار أن هذين الأخيرين يعدان من المواضيع الحديثة.

- يعد رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في جميع المنظمات، إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.

- بيان مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه وتميمته.

- بيان مفهوم التفكير الاستراتيجي.

#### 4- أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث بصفة عامة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي، وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، وعموماً يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في العناصر التالية:
- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري، مكوناته وأهميته.
- التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات صلة برأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي.
- تقديم إطار نظري نتعرف من خلاله على أبعاد رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي.

#### 5 المنهج الدراسة:

- يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة للدراسة الحالية كما هي على أرض الواقع وبشكل دقيق، لإبراز المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها للاستفادة منها.

#### 6- حدودها الدراسة:

- لهذا البحث عدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:
- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانياً في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2015.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر رأس المال الفكري (كمتغير مستقل)، والتفكير الاستراتيجي (كمتغير تابع).
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة.

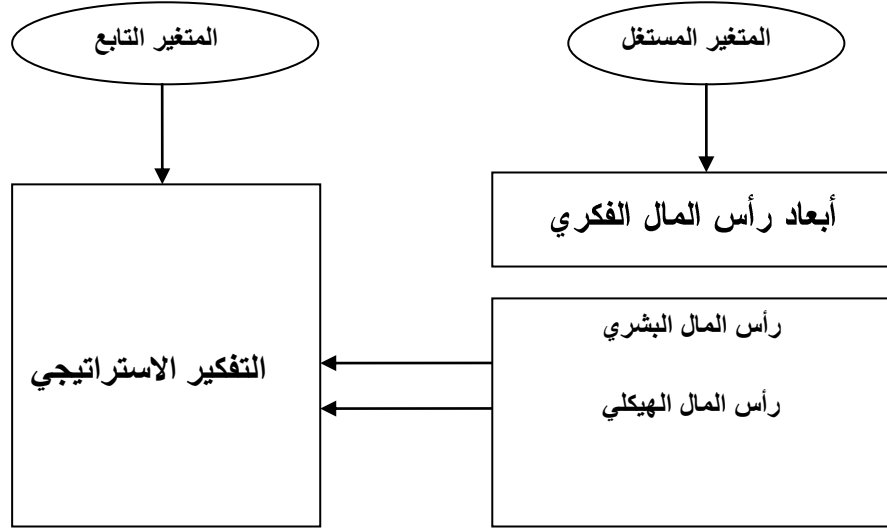
## 7- نموذج الدراسة:

استنادا إلى الإطار النظري للبحث، وفي ضوء إشكاليته وأهدافه، فقد شكلنا النموذج الذي ينطلق من

فكرة أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي، ويوضح الشكل الموالي نموذجا مقترحا لتوضيح

متغيرات البحث.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

## 8 التعريفات الإجرائية لمتغيرات نموذج الدراسة

- رأس المال الفكري: يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من أفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق أداء عالي مقارنة بالمنظمات المماثلة.

- رأس المال البشري: هو المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والعملية والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل وتذهب عندما يغادرون أعمالهم.

- رأس المال الهيكلي: ويقصد به البنية التحتية الداعمة للعاملين في أداء عملهم، وهو رأس المال الذي يبقى فيها حتى بعد أن يتركها أعضائها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي.

- التفكير الاستراتيجي: هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل الأفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء، ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر.

## 9 الدراسات السابقة

يعتبر موضوع أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي من المواضيع المهمة ، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

- الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

1 دراسة عبد الرحمن خالد راضي (2013)، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في

الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بيان أثر رأس المال الفكري في أداء المكاتب السياحية في الأردن من خلال استقصاء آراء المديرين العاملين في المكاتب السياحية من أجل مساعدة المنظمات العاملة في هذا المجال للقيام بتحسين وتطوير جميع مكونات رأس المال الفكري مما يؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المنظمة.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تفيد المكاتب السياحية والمنظمات بشكل عام والأكاديميين وصناع القرار.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن مستوى رأس المال الفكري في المكاتب السياحية كان متوسطا وكانت مكوناته متباينة في المستوى، وجاء ترتيبها على النحو التالي: رأس المال العلائقي، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي.

- بالنسبة إلى رأس المال البشري كان مستوى التطبيق متوسطا حيث كان المتوسط العام لها يساوي 3.35، وكان التطبيق متوسط لجميع الفقرات التي تخص رأس المال البشري.

- كان المتوسط العام لرأس المال الهيكلي 3.12، بينما أشارت الفقرات إلى تطبيق متوسط لبعض الفقرات وضعيف لفقرات أخرى وهذا ما يدل على أنه يوجد تطبيق لمعظم مؤشرات رأس المال الهيكلي بنسبة متوسطة.

2 - دراسة محمد علي الروسان (2010)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدار، العدد 2، دمشق، سوريا.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقصي توافر رأس المال الفكري في هذه المصارف ومعرفة درجة استقطابه وصناعته وتنشيطه والمحافظة عليه والاهتمام بالزبائن، وعلاقة ذلك بتنمية القدرات الإبداعية في هذه المنظمات.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي مازال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس، كما يسود الاتفاق بين الكتاب أن رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة وان أهم مصادر الميزات التنافسية لمنظمات اليوم هو ما تحوزه هذه المنظمات من قوى ذهنية يحقق لها التفوق والثروة، وهو أساس تكوين قيمة مضافة وأساس الاختلاف بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها في السوق.

- إن الاهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة لا يحظى بالاهتمام المناسب، إذ لم يرتق هذا الاهتمام إلى مستويات متقدمة.

- أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) تميزت بآثارها الايجابية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المصارف الأردنية في حين غابت هذه العلاقة الايجابية بين بعدي (لاستقطاب والزبائن) وأثرها في تنمية القدرات الإبداعية.

- دراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي.

1- حمزة يوسف سليمان الديب (2009), التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي

الفلسطيني, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, الرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني.
- التعرف على مدى ممارسة قادة الأمن الوقائي الفلسطيني التفكير الاستراتيجي في مجال العمل.
- بيان دور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تطوير قادة الأمن الوقائي الفلسطيني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني بدرجة متوسطة.
  - يمارس قادة الأمن الوقائي الفلسطيني التفكير الاستراتيجي في مجال العمل بدرجة متوسطة.
  - يرى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني أن للتفكير الاستراتيجي دور مهم جدا في تطوير القيادات الأمنية.
- 2- قرينو حسين: دراسة دور التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسة الصناعية للعقاد الصحي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العام الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمات الاقتصادية للتفكير عالميا والعمل محليا.
- تطوير التفكير الاستراتيجي في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم والمراقبة والتنسيق لتحقيق مستوى عالي من الجودة لتساهم في تمكين المنظمات الاقتصادية في الحصول على المركز التنافسي العالي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يعد التفكير الاستراتيجي الصحيح مصدر القوة التنافسية للمنظمات.
- يعتبر التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي من عناصر نجاح المنظمات الوطنية.
- هناك منظمات اقتصادية جزائرية لا تتوفر لديها الرسالة والرؤية الاستراتيجية.

## 10 -التعليق على الدراسات السابقة.

مما هو ملاحظ من الدراسات السابقة هو أنها أوفت الغرض النظري لكل ما يخص المتغير الأول والثاني كلا على حدى وقد توافقت نظرة هذه الدراسات حول أن رأس المال الفكري يعتبر موضوعا حديثا، وأنه موضوعا فرض نفسه على ساحة الاهتمامات داخل المنظمة وهذا بسبب اشتداد المنافسة المحيطة بها في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة، واعتبرت كذلك أن التفكير الاستراتيجي له أهمية بالغة في المنظمات.

حيث جاءت في دراسات السابقة عن المتغير الأول رأس المال الفكري وأثره مع الأداء والإبداع، أما المتغير الثاني التفكير الاستراتيجي كيف يساهم في اكتساب الميزة التنافسية، وتطوير القيادات، بينما الدراسة الحالية تربط بين المفهومين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي من خلال أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي.

وتلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي، وضرورة خلق إدارة مختصة برأس المال الفكري داخل المنظمات، وكذلك استخدام الاستبيان كأداة للدراسة.

## 11 -هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فصول، حيث خصص الفصلين الأول والثاني لإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص كلا من رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي، أما الفصل الثالث فخصص لدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.



ففي الفصل الأول تم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته المختلفة، هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى نماذج ومحددات رأس المال الفكري وأدواره، والمبحث الثالث تم التطرق إلى إدارة رأس المال الفكري.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التفكير، من حيث خصائص التفكير، أنواع التفكير ومستوياته، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى التفكير الاستراتيجي حيث أهمية ومراحل التفكير الاستراتيجي وأبعاده.

أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي. وبالنسبة للفصل الثالث تطرقت من خلاله إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

# فصل الأول

## تمهيد

لقد أصبح رأس المال الفكري من القضايا الرئيسية في معظم المنظمات الناجحة، وأن المنظمات لكي تنمو وتستمر بشكل قوي فعليها أن تجعل من استثمار الموجودات الفكرية بعدا مهما من أبعادها بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها، ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة للاهتمام برأس المال الفكري، لكونه المصدر الأساسي لأفكار الإبداعية التي تأخذ حيزا كبيرا من نجاحات المنظمات.

وفي إطار ما سبق يهدف هذا الفصل إلى عرض ما قدمه عدد من الباحثين والكتاب من إسهامات في شرح المفاهيم والمبادئ المرتبطة برأس المال الفكري، من خلال عرض الآراء المختلفة للباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، والتعرف على الخصائص المميزة له، مع تحديد عناصره.

وبالتالي فإن هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: نماذج ومحددات رأس المال الفكري وأدواره.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري.

## المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري، وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطور فيها، حيث أصبح من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز الحالي ومستقبلي. لذا يعد رأس المال الفكري أهم من الموارد الأخرى لكونه المصدر الأساسي للأفكار الإبداعية، التي تأخذ حيزا كبيرا من نجاحات المنظمات.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

لقد أصبحت الموارد الغير الملموسة ذات قيمة حقيقية للمنظمة، وقد ازداد الوعي بأهمية هذا المورد الذي يمثل المعرفة الموجودة في المنظمة والتي لها تأثير الكبير في إعطائها قيمة وميزة تنافسية عالية، وأصبح يطلق على هذه الموارد برأس المال الفكري الذي أصبح اليوم أحد عوامل إنجاح المهمة للمنظمات. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة له ودوره الفعال في استمرارية ونجاح المنظمات في العصر الحديث، ونظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة به، يمكن ذكر البعض منها.

✓ يعرف على أنه "جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية".<sup>1</sup>

✓ ويعرف على أنه "مجموع كل الأفراد في المنظمة الذي يحقق ميزة تنافسية في السوق".<sup>2</sup>

يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري مصدر لتحقيق ميزة تنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، ص168-

169.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص،

✓ ويعرف كذلك بأنه " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة"<sup>1</sup>

✓ كما يعرف على أنه "المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج وتدعيم القدرات التنافسية".<sup>2</sup>

✓ يرى أبرش (UBRICH) أن رأس المال الفكري هو "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".<sup>3</sup>

✓ كما عرفه سولفلن (P.SULLIVN) على أنه "تأثير التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية".<sup>4</sup>

✓ وهناك من يرى أن رأس المال الفكري هو "مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، المعارف الظاهرة يسهل التعبير عنها ويمكن نقلها إلى الآخرين والمعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة".<sup>5</sup>

✓ ويعرف أيضا أنه "المعرفة، المهارة والتكنولوجيا التي تستخدم لخلق الميزة والذي يساعد على استخدام كل هذه المعرفة والميزات العملية في إطار الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup>أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص228  
<sup>2</sup>هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، ط1، دار سحاب للنشر، 2008، ص 18.

<sup>3</sup>The resercher ,amirasayedmohamedgad the teacher, **assistanadministration , departement – englishsection** , preparing master therisentitled , 12 p.

<sup>4</sup>Andrew Kok ( 2007 ) : **Installectual Capital Management Intiatiiversat institutions of Heglerlearning** the elictronic journal of knowledge management , volume 05 , issue 02 , university of Jochannes burg southAfrica P.P.181.

<sup>5</sup>صالح إبراهيم يونس شعباني، أثر رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04 العدد 07، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 03.

والتكنولوجي لخلق نظام مهني محترف داخل المنظمة".

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن:

رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات مما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

**المطلب الثاني: مراحل ظهور رأس المال الفكري وأهميته**

**أولاً: مراحل ظهور رأس المال الفكري**

يمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وبناء استخدامه وهي

كالآتي:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى: إضاءات لبداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية**

امتدت هذه الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات القرن العشرين، وقد أكدت على

القابليات البشرية ( فكريا، جسديا، أدائيا )، والتي تتعامل معها مجتمعة في شخص واحد، والغرض

الأساس منه هو تصنيف فئة الشخص إلى ماهر، شبه ماهر، غير ماهر ... إلخ، وهذا يعني اهتمت هذه

المرحلة بمدى قابلية لدى العنصر البشري، سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو قابلية أداء مهام معينة،

ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات، ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه

في ضوء هذا التصنيف.

وبذلك شددت هذه الفترة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملا

مكملا لرأس المال المادي، وأخيرا يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري، يمثل نقطة ارتكاز

<sup>1</sup> مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة

أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 53.

والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، من خلال الدراسات تبين أن هذا الأخير يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري.

### المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

امتدت هذه المرحلة من بداية الثمانينات واستمرت حتى بداية السبعينات من القرن العشرين وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الآراء ومقترحات، حيث ركزت على أهمية ودور الموجودات الغير ملموسة في تحقيق بقاء المنظمات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد عام 1991 وهو "رأس المال الفكري" الذي وجد اهتماما بالقابلات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمات.

### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري، في محاولة إيجاد فهم مشترك بين الباحثين، والاتفاق على مبادئ والممارسات هذا الموضوع، وتأسس على ذلك الجهود قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت هذه افتراضات النظرية على النحو التالي:

✓ أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الغير ملموسة بعدة مرات.

✓ أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

✓ أن رأس المال الفكري هو مادة الأم تتولد منها نتائج مالية.

✓ أن رأس المال الفكري إذ تراكم يزيد إنتاجية المنظمات.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

يلعب رأس المال الفكري دوراً استراتيجياً في تعظيم قيمة المنظمات، ويعتبر في الوقت الحالي من أهم القضايا التي تحاول هذه الأخيرة مواجهتها ومعالجتها، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات اليوم.

لذا تتجلى أهميته في الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ إن رأس المال الفكري يمثل أحد الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى التفوق من المعرفة، إذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية.
- ✓ رأس المال الفكري هو مصدر توليد الثروة للمنظمة والأفراد وتطورها.
- ✓ يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى البحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، ونجد من بين أساليب استخراجه نشر المعرفة.
- ✓ البقاء والنمو: إن رأس المال الفكري أداة لبقاء المنظمات ونموها من خلال الإبداع والابتكار المستمر.

❖ من جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن أهمية رأس المال الفكري تتبين من خلال المعايير

الآتية:<sup>2</sup>

- ✓ المنزلة الرفيعة: لقد خلق الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى، ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في ( 61 ) آية موزعة على ( 43 ) سورة كريمة، وهي ليست بالقليلة؛ وتشير إلى

<sup>1</sup> نازك نجم عبود الربيعي، دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، (استقصاء نظري)، مديريتي تربية الواسط، بدون سنة، ص 06.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 171، 176.



أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا يزال غامضا للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلون.

إن نعمة العقل من خلالها التفكير، تعد سلاحا الأقوى والمؤثر الأكثر موضوعي لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات.

✓ تأسيس منظمات الذكية : إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول

الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمى وراق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز كمبادئ أساسية له.

وبذلك كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد المسؤوليات والمهام وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكتبات بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات.

و قد عبرت شركة سكانديا ( SKANDIA ) عن المنظمة الذكية بالمعادلة التالية:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم.

❖ و من جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن أهمية رأس المال الفكري تتجلى فيمايلي:

✓ مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: انه في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا

استراتيجيا يشكل قوى فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، كما أن

خصائص المورد الإستراتيجي تنطبق على خصائص رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

✓ الميزة التنافسية: يعتبر رأس المال الفكري المفتاح الأساسي للإبداع في اقتصاد اليوم الذي

يعرف باقتصاد المعرفة، وطبقا للعديد من العلماء يعتبر رأس المال الفكري الخفية التي تختفي

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد حسين، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2014، ص38

من الكشوفات الحسابات المالية وهو الذي يقود المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، لذلك يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم.

✓ كما تتجلى أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي

والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات

الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.<sup>1</sup>

✓ وفي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري مورد استراتيجي يشكل قوة فاعلة و

مصدر رئيسي للثروة و الازدهار والذي يتميز بالخصائص التالية:

✓ أن يكون ثمينا ويضيف قيمة للمنظمة.

✓ أن يتسم بالندرة.

✓ لا يمكن تقليده بسهولة.

لذلك فإن رأس المال الفكري يقود إلى ما يلي:

✓ زيادة القدرة الإبداعية وجذب عملاء وتعزيز ولائهم.

✓ تعزيز التنافس وتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.

**المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري**

**أولاً: خصائص رأس المال الفكري**

يتميز رأس المال الفكري بخصائص متعددة، منها تنظيمية ومنها مهنية وأخرى سلوكية

وشخصية، وتكون على النحو التالي:<sup>2</sup>

❖ خصائص تنظيمية (Organizational): وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن:

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيفار، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة 1، جزار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص33.

<sup>2</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية العدد 22، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، 2011، ص23.

- ✓ تواجد رأس مال فكري في جميع المستويات الإدارية.
- ✓ المرونة التي تساعد على تجديد المستمر من خلال الأفراد.
- ✓ احتواء للتنظيم للعلاقات غير رسمية.
- ✓ البعد عن المركزية الإدارية.
- ❖ خصائص مهنية (Professional):
- وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:
- ✓ امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالها.
- ✓ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالي.
- ✓ التدريب.
- ❖ خصائص الشخصية والسلوكية (Personnal and Behavioral):
- وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:
- ✓ الميل إلى تحمل المخاطرة والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- ✓ المبادرة بتقدير أفكار ومقترحات بناءة.
- ✓ الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.
- ✓ القدرة على التخمين.
- ✓ الاستقلالية في الفكر والعمل.

✓ القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين فهو يعد متفتح على خبرات غيره كما يتميز

بالمثابرة الحالية في العمل.<sup>1</sup>

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور المهمة التي تساعد في قياسه

وتقييمه، حيث وضعت العديد من التقسيمات له من قبل الباحثين، ومن بين هذه التقسيمات نجد ثلاث

مكونات أساسية:

✓ رأس المال البشري

✓ رأس المال الهيكلي

✓ رأس المال الزبوني

➤ رأس المال البشري

يرى بعض الباحثين أن أي منظمة مهما كانت طبيعتها ونوعها وملكيته، لها مورد حقيقي وهو

الإنسان، وأن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي، فهو الأداة التي تبدأ منه كل الأهداف،

وهو معين الابتكارات وأصل المعرفة ومصدر أحد أوسع وأهم الموجودات الغير ملموسة في

المنظمة، ومصدر للابتكار والتجديد الاستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علي رومان، محمد العجلوتي، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010، ص 47.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تفانة الاتصال الواسع، دراسة استطلاعية لأرَاعمدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، 2010، ص 176.

يعرف رأس المال البشري على أنه "مخزون من المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى

الأفراد، تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا على أنه "المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي أنه المورد الذي

يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها".<sup>2</sup>

يعرف كذلك بأنه "مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاك المورد البشري المقدره العقلية

والإمكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد المنظمة".<sup>3</sup>

مما سبق نستخلص أن رأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية المتميزة

بالإمكانيات التي تمتلك القدرة على التفكير والتجديد والابتكار.

ومن بين أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري نذكر ما يلي:

✓ قدرات العاملين: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى

العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على اتخاذ القرار.<sup>4</sup>

✓ إبداع العاملين: قدرات العاملين على الإبداع والابتكار، الدخل المحقق من الأفكار الأصلية

لدى العاملين.

<sup>1</sup> بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب المفتش

العام، وزارة النفط، 2009، ص4.

<sup>2</sup> هاشم الثمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 05.

<sup>3</sup> حسين يرقى، وآخرون، إدارة التحول - التحسين في منظمات رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري

في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 2011/12/14/13، ص

✓ اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين مع قيد المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل

دوران العمل، متوسط عمل العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعد رأس المال البشري موردا معرفيا إذا تحققت في العاملين القواعد المعرفية الآتية:

أ. قاعدة معرفة ماذا (Know What):

وهي معرفة إدراكية تتصف بالبراعة الفائقة والعالية التي تعبر عن معرفة الأفراد.

ب. قاعدة معرفة لماذا (Know Why):

تتبع من كيفية فهم الأنظمة ومعرفة الأسس والقواعد التي تحكم وتسير الطبيعة والأفراد.<sup>2</sup>

ج. قاعدة معرفة كيف (Know How):

وهي مهارات متقدمة تتجلى في تحويل تعلم نظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث

والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس يهدف إلى قلب مستوى المهارات لدى الأفراد.<sup>3</sup>

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري تجعل المنظمات أمام مسؤوليات وقضايا أساسية تنبغي أن

نهتم بها وهذا من خلال:<sup>4</sup>

✓ استقطاب أفضل المواهب البشرية: وهذا يتطلب أن تكون المنظمة ذات اتجاهات إيجابية إزاء

الذين يأتون إليها من الخارج، وأن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار وأن يكون لديها نظام فعال

في عملية الاختيار الأفراد الجدد، والأهم أن تكون لديها قدرة عالية على الاحتفاظ بالعاملين

ورغباتهم.

<sup>1</sup>عبو عمر، عبو هودة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، حول قياس وتقييم رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 13/14/12/2011، ص 04.

<sup>2</sup>محمد دهان، الاستثمار في رأس المال الفكري، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 08.

<sup>3</sup>حسين حساني، عبد الغني الحريري، مدخل تقييم أداء رأس المال الفكري، مداخلة ضمن ملتقى حول رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربي في الاقتصاديات الحديثة، شلف 13-14/12/2011، ص 04.

<sup>4</sup>نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مفاهيم إستراتيجية والعمليات، ط2، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 299.

- ✓ إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج التدريب والتحفيز والتعليم من جهة وتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة من جهة أخرى وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.
- ✓ المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين والمفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد رابط قوي بين رسالة قيم المنظمة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى.
- ✓ إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة تساعد المنظمات على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري، وهي أن لا يغادر الفرد من المنظمة ويأخذ معرفته معه.

### ➤ رأس المال الهيكلي

يعبر رأس المال الهيكلي عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، حيث يحظى بأهمية كبيرة من قبل هذه الأخيرة، فهو الذي يصنع قيمة للمنظمة من خلال قدراتها على تجميع رأس مال هيكلي واستخدامه لتحقيق أهدافها.

يعرف رأس المال الهيكلي على أنه "معارف وخبرات الأفراد التي تتحول إلى قواعد وبيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة".

كما يعرف أيضاً "قدرة المنظمة على تلبية متطلبات الزبائن بطريقة منظمة ومهيكله وتساهم في نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى موجودات فكرية وهيكلية للمنظمة".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف يتضح لنا أن رأس المال الهيكلي هو شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم ومواجهة التحديات الداخلية والمتمثلة في البنية التحتية للمنظمة الداعمة للعاملين.

<sup>1</sup> عبد الرحمن خالد راضي ، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط

ويتكون رأس المال الهيكلي من:<sup>1</sup>

✓ براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف: وتأخذ شكل الامتياز الذي يحصل عليه الفرد من

جاء مبادرته في اختراع شيء ما.

✓ حقوق الشعر والتأليف.

✓ العلامة التجارية.

✓ قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات.

وهناك مجموعة من مؤشرات لقياس رأس المال الهيكلي أهمها:<sup>2</sup>

✓ الثقافة العامة: وتشمل طبيعة بناء المنظمة، تطابق العاملين مع منظور رؤيتها المستقبلية.

✓ التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة

وإستخدامه.

✓ الهيكل التنظيمي: وتتمثل في صلاحية نظام الرقابة في المنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة

والمسؤولية.

✓ العمليات: تتمثل في عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات

التشغيلية.<sup>3</sup>

### ➤ رأس المال الزبوني

يعتبر رأس المال الزبوني العنصر الأخير لرأس المال الفكري والذي يشير إلى قوة العلاقة مع

العملاء ورضاهم وولائهم، الذي يعد مؤشرا إيجابيا لقدرة المنظمة على مد جسور التعاون وإشباع

رغباتهم وحاجاتهم.

<sup>1</sup> سعد علي العززي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 231.

<sup>2</sup> عبو عمر، عبو هودة، مرجع سابق، ص 04.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص 15.



سنقوم بتعريف رأس المال الزبوني فيما يلي:

✓ يعرف رأس المال الزبوني بأنه "مجموع المعلومات المرتبطة بالزبائن وعلاقتهم مع

المنظمة"<sup>1</sup>.

✓ كما أشار بورود وتومدوا (Burud an Tumdo) أنه "القدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن

والمنظمة والمساندين لها والمنظمات وجهات خارجية أخرى"<sup>2</sup>.

✓ كما يعرف على أنه "رأس مال زبوني الذي يتكون من عدد من الأجزاء التي تتعلق برضا

الزبون بولائه والاحتفاظ به وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات

والأفكار"<sup>3</sup>.

وتأتي أهمية رأس المال الزبوني لكون يعكس المعرفة التي يمتلكها العملاء عن المنظمة والعلاقات

التي تبني بين المنظمة وعناصر البيئة الخارجية من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

✓ إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى للمنظمة هي إنشاء أو إيجاد أوبناء

زبائنها وإيجاد أسس علاقته المتميزة معهم.

✓ إن الولاء الذي تكسب المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد.

وهناك عدة مؤشرات التي تعبر عن رأس المال الزبوني منها:

✓ كثافة السوق

<sup>1</sup> صالح إبراهيم يونس شعباني، مرجع سابق، ص 383.

<sup>2</sup> ناهد إسماعيل وآخرين، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ، دراسة تحليلية لأداء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، 2010، ص، 129.

<sup>3</sup> ولاء محمد عدنان النقي، قياس رأس المال الفكري وانعكاساته على قيمة منشآت الأعمال في سوريا ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010، ص، 06 .

<sup>4</sup> عبد الستار يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص، 04.

وتتضمن الحصة السوقية، الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن، العلامة التجارية، الاسم التجاري لبناء قنوات البيع والتوزيع.

✓ ولاء الزبائن

ويتضمن رضا الزبائن، شكاوي الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، مستوى كسب زبائن جدد.

✓ القدرة التسويقية الأساسية

وتتمثل في بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن، توفير قدرات اللازمة لخدمات الزبائن، القدرة على تحديد حاجات الزبائن.<sup>1</sup>

إن التفاعل الحيوي للعناصر الثلاثة لمكونات رأس المال الفكري تسمح بالتمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي وذلك باعتماد على أبعاد معينة ومحددة في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
التكوين	بشري غير ملموس	مادي ملموس
الزمن	يتوجه نحو المستقبل	يتركز على الماضي
المحتوى	قيمة	تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص بالاستعمال ويمتلك

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 130.

نوعي / كمي	نوعي	كمي
------------	------	-----

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 216.

✓ من خلال البيانات الموجودة في الجدول نلاحظ:

- أن رأس المال المادي (التقليدي) له عمر إنتاجي محدد ويتناقص بالاستخدام بينما رأس المال

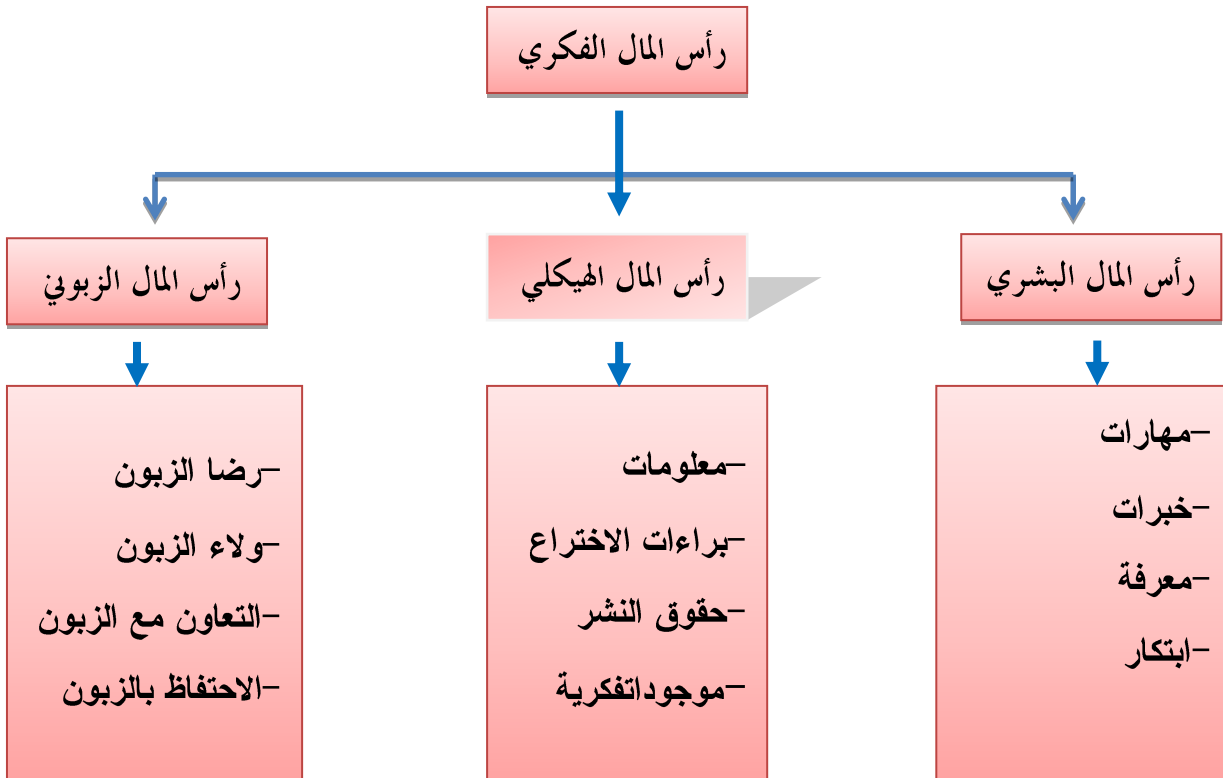
الفكري له قيمة مقترحة تتزايد قيمته بالاستعمال.

- أن رأس المال الفكري هو بخلاف رأس المال المادي هو بشري غير ملموس لذا تبرز صعوبة

تقسيمه وقياسه.

من خلال ما سبق يمكن توضيح مكونات رأس المال الفكري في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 02 ):مكونات رأس المال الفكري

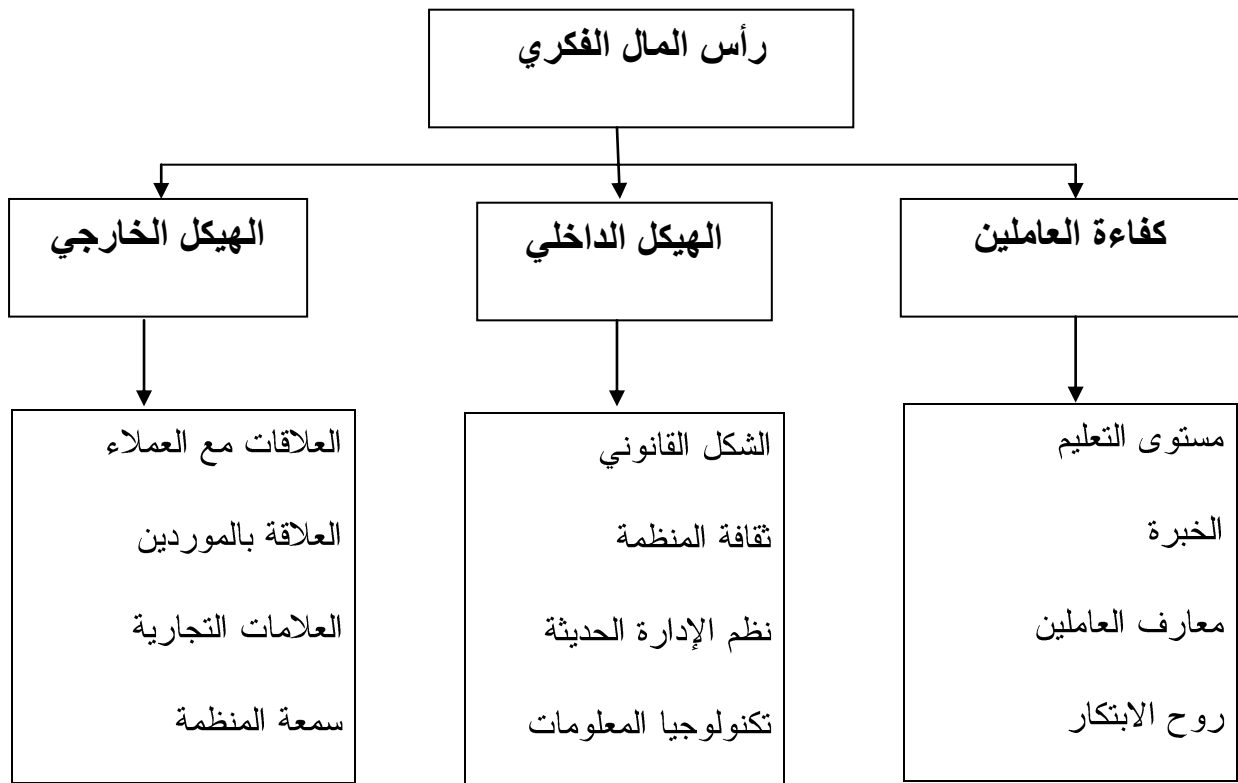


المصدر، حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 133.

وهناك تصنيف آخر لرأس المال الفكري والذي يقسم إلى ثلاث أجزاء أساسية هي كفاءة

العاملين، الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي، كما يتضح في الشكل على النحو التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): هيكل رأس المال الفكري



Source: Sveiby.K, M, Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging

FirstStandard, Academy of Management Executive, V-64, N-4, 2001, P-18.

من الشكل نستخلص ما يلي:

<sup>1</sup>هاني محمد سعيد، مرجع سابق، ص، 30.

- أن هناك تكامل بين العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري حيث هناك تفاعل متبادلاً بين كفاءة العاملين والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمنظمة، فمثلاً لا يمكن تحقيق سمعة جيدة في السوق وإقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء إلا من خلال توافر روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وإتباع نظم إدارية جديدة.
- أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمنظمة ولكن من خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية أيضاً.

### المبحث الثالث: نماذج ومحددات رأس المال الفكري وأدواره

يمثل رأس المال الفكري أهمية كبيرة ومنتامية في النمو الإبداع والإنتاجية والمنافسة في المنظمات، حيث أنه يساعد على دفع عجلة النمو والتحول إلى الإنتاج الكثيف للمعرفة، وغالباً ما تكون هناك صعوبة في قياسه، الذي قد يتضمن أشياء غير ملموسة مثل المصادر البشرية والعمليات والهيكل التنظيمي والعلاقة بالعملاء.

### المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري

هناك عدة نماذج وطرق لقياس رأس المال الفكري في مجالات عديدة، ومن بين هذه النماذج نذكر مايلي:

#### أولاً: نموذج بوتس (Botis) "نموذج شركة سكنديا (Skandia)"

وضع الباحث بوتس (Botis) في عام 1999 نموذجاً لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه أثناء عمله في شركة سكنديا (Skandia) للتأمين، ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظم هي:<sup>1</sup>

أ. نظام محاسبة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1-3 نوفمبر 2009، ص 14.

يشير ويؤكد بعض الباحثين أمثال بولو وساكامام ( Bullu,Sackmam) إلى بداية استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية يعود إلى الباحث هرنان سون ( Hernan son)، يهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما يساعد على قياس وتقويم قيمة رأس المال الفكري في صورة مالية، ويتم استخدام هذا النظام في المنظمات الخدمية.

ب. نظام القيمة الاقتصادية المضافة:

القيمة الاقتصادية هي مقياس شامل لأداء يربط بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز، وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات المجتمعة إلى زيادة قيمة المنظمة وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري.

ج. بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تم اقتراح وتطوير هذا النموذج من قبل الباحثين:<sup>1</sup>

كابن ونورتن ( Kaplan, Norton) ليقدم رؤية شمولية ذات بعد استراتيجي لتقييم الأنشطة ذات علاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة ويعتمد هذا النموذج على أربعة منظورات هي:

✓ توليد القيمة.

✓ عمليات الأعمال.

✓ أصحاب المصالح.

✓ التعلم والنمو.

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة للملائمة بين أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن تعريفها بأنها "طريقة لترجمة أو تحويل رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مقاييس الأداء، وتزويدها بطريقة لتفعيل

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 233.

استراتيجياتها"، وتعتمد فكرة البطاقة على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك لمراعاة الاعتبارات التالية:

- ✓ البعد الزمني: حيث تركز عمليات القياس على ثلاث أبعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد.
- ✓ البعد المالي وغير مالي: حيث يتم مراقبة الجوانب المالية وغير مالية الرئيسية للمنظمة.
- ✓ البعد الإستراتيجي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المنظمة وإستراتيجيتها طويلة المدى.
- ✓ البعد البيئي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

وتعد هذه الأخيرة أداة مهمة للإحاطة بوضع المنظمة وتحقيق ديناميكيتها وتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية والمالية، من خلال ما تتضمنه من مقاييس توجه الجهود نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها.

#### د.نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري:

هذا النموذج تم تطويره على يد الباحث أندرفسن ( Leif Advinsson ) وفقا لهذا البرنامج فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، ويعتمد نظام نموذج المستكشف على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقويم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات، كما يؤكد شان(Chen) وآخرون ضرورة إجراء تعديلات على هذا النظام بما يكفل قدرته على قياس رأس المال الفكري وبصورة دقيقة كاعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة كمؤشر لرأس المال الهيكلية.

#### ثانيا : نموذج شان(Chen) وآخرون

يعتمد هذا النموذج بصورة أساسية على نموذج بوتس(Botis) وآخرين ويحاول هذا النموذج أن يتجنب نقاط القصور والضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري وهذا النموذج يختلف عن

النماذج السابقة في كونه لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري.

ويركز هذا الأخير على تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتوفيرها للمدربين بصورة تمكنهم من صياغة وتعديل استراتيجيات ذات علاقة برأس المال الفكري، وبصورة تجعل إدارة المنظمة قادرة على استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد جرى تقسيم هذا النموذج إلى أربعة عناصر (نظم) تعمل معا بصورة مجتمعة من أجل أن تعكس القيمة الحقيقية للمنظمة وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>

- ✓ رأس المال البشري: قدرات، إبداعات، اتجاهات العاملين.
- ✓ رأس المال الزبوني: القدرة التسويقية، كثافة السوق، ولاء الزبون.
- ✓ رأس المال الابتكاري: انجازات ابتكارية، آلية الابتكار، ثقافة الأفكار.
- ✓ رأس المال الهيكلي: الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات.

### ثالثا: نموذج ليم وداليومور (Lim and Dallimore)

يقوم هذا النموذج على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من ابتكار وإدارة المعرفة ويتعلق رأس المال الفكري بصورة أساسية من منظور هذا النموذج بإدارة وتسويق العمليات والأنشطة المتعلقة بالبراعة والمهارة.

وتحوي ترجمة رأس المال الفكري إلى خطط واقعية تقود المنظمة إلى النجاح، وهذه الخطط هي خطة الإدارة أو الأعمال التي تبنى من خلال تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية، وخطة التسويق وبناء العلاقات التي تبنى من خلال تبني مدخل التسويق الاستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوتي، مرجع سابق، ص 46 .

<sup>2</sup> رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص ص 18، 19 .



ويؤدي التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الإستراتيجية إلى بروز أربعة أنواع من رأس المال الفكري

وهي:

✓ رأس المال البشري.

✓ رأس المال عام.

✓ رأس المال الوظيفي.

أما التطبيق الناجح لمدخل التسويق الاستراتيجي فإنه يؤدي إلى أربعة أنواع أخرى من رأس

المال الفكري:

✓ رأس المال العملاء.

✓ رأس المال التجهيزي.

✓ رأس مال التحالفات أو الشراكة.

✓ رأس المال المستثمر.

رابعاً : نموذج الاتجاهات الثلاثة لرأس المال الفكري (Three-Way IC)

يرى كل من ( Mouritsen and Larsen ) أن رأس المال الفكري يمكن فهمه وتحليله من

خلال نموذج الطرق ( الاتجاهات ) الثلاث لرأس المال الفكري، ويشير ( Stewart ) إلى أن نموذج

الاتجاهات الثلاث يتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:

✓ رأس المال البشري: وهذا العنصر هو المسئول عن التفكير وعمليات الإبداع والابتكار

بالمنظمة.

- ✓ رأس المال التنظيمي (الهيكلية): وهو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة، وينظر (Stewart) إلى أن رأس المال الهيكلية على أنه معرفة يمكن تنميتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين.
- ✓ رأس المال العملاء (السوقي): إن المنظمة لا تستطيع أن تمتلك العملاء، لكنها تحقق قيمة تضاف إليها كرأس مالها من خلال علاقتها بهؤلاء العملاء، والقدرة على كسب عملاء جدد وقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- وهناك باحثين ينظرون إلى هذا النموذج على أنه غير متكامل ولا يغطي كل جوانب رأس المال الفكري.

#### المطلب الثاني: محددات رأس المال الفكري

- ينفق العديد من الباحثين على وجود خمس أبعاد رئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في:<sup>1</sup>
- ✓ استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد عن البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل عملية الجذب والاستقطاب.
- ✓ صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.
- ✓ تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.
- ✓ المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

<sup>1</sup> محمود علي الروسان وآخرون، مرجع سابق، ص 49.

✓ الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم

خدمة للزبون، ومنح مزايا إضافية له.

### المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري

تميل معظم المنظمات إلى الاعتقاد بأن دور رأس المال الفكري يكمن في تجميع الإيرادات

فقط، إلا أن هناك مجالات أخرى يمكن توضيحها في الآتي:

أولاً: الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:<sup>1</sup>

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

✓ حماية حرية الإبداع والتصميم.

✓ تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

ثانياً: الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:

✓ توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري.

- الموجودات الفكرية للشركة

- معرفة براءة الشركة

✓ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

✓ تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة.

✓ سياسة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين.

### المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 177.

## الفصل الأول رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا من قبل المهتمين في فكر إدارة

الأعمال، وأصبح أحد بنود الثابتة في اجتذاب أعمال المنظمات المعاصرة، إذ أنها في غاية

الأهمية، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة.

إذ أن رأس المال الفكري يتميز بمجموعة من الخصائص منها مصدر الإبداع والابتكار، وعليه

فإن المنظمات المعاصرة تحتاج اليوم إلى أفراد يمتلكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات.

### المطلب الأول: بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يعد مصدر الإبداع والابتكار، فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم للبقاء

والازدهار، وعليه لا بد من بناء رأس مال فكري للفوز على الأمد البعيد.

من خلال هذا سنتطرق إلى معرفة آليات بناء رأس المال الفكري وتتمثل في الاستقطاب، الصناعة،

والتنشيط والمحافظة.

### أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

في ظل الاتجاهات السائدة في المنظمات العالمية، هناك اهتماما واسعا لموضوع استقطاب

الموارد المتميزة، وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب.

وذلك من خلال التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء

وتنمية وتوظيف القدرات الإبداعية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة وتحديد مواصفات

وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

ويمكن حصر أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد من خلال:<sup>1</sup>

---

أزدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى الدولي الخامس، رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 12-13 ديسمبر 2011، ص-ص 12.

## الفصل الأول رأس المال الفكري

1 شراء العقول من السوق: يجب على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة،

وجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة

رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع المستمر.

✓ شجرة الكفايات: هي أحد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات

والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا إلى سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج

الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتسهل هذه الإستراتيجية استخدام أسواق الموارد البشرية

( الاستقطاب الالكتروني ) لرأس المال الفكري، باستخدام شبكات الحواسيب التي توفر ما يلي:

تسهيل عملية التواصل بين المستخدم والمنظمة.

✓ عرض إمكانيات الموارد البشرية في الشبكة.

✓ تساعد المنظمة على تحديد الأفراد المناسبين للوظائف في الوقت المناسب.

✓ عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.

2 +الاستقطاب من المنظمات التعليمية: تعد المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات،

جامعات) مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم؛ ويجب زيادة هذه المنظمات

لاستقطاب الطلبة في المراحل النهائية الذين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات عالية

ومميزة، وهذا كان رأي مجلة هارفارد للأعمال بقولها "يجب على الأشخاص المسؤولين

عن التعيين أن يقوموا بزيادة المنظمات<sup>1</sup> التعليمية وتحديد المراحل منتهية فيها لاستقطاب

الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة".

ثانيا : صناعة رأس المال الفكري

<sup>1</sup>سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفة في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري للنشر، مصر، 2006، ص، 206.

## الفصل الأول رأس المال الفكري

- تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الأهمية أو هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت ضرورة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدر الميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات المنظمة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها. وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري تم حصر عدد من الاستراتيجيات تذكر منها<sup>1</sup>
- ✓ خريطة المعرفة: تساعد خريطة المعرفة من التعرف على المعرفة بمختلف أنواعها التي تحوي عليها المنظمة، وبناء الخرائط التي توصف المسارات المؤدية إليها، أي تحديد فجوة المعرفة ومحاولة غلق هذه الفجوة بصناعة المطلوب منها من رأس المال الفكري.
- ✓ المنظمات المقلوبة: أي تحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية، لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين ( رأس المال الفكري ) في إصدار التعليمات والأوامر حتى إن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة، إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات المعرفة بل أنها تمثل خطرا على عملية استثمار رأس مالها الفكري لأن المنظمات إذا ما أرادت البقاء في ظل المنافسة إن تتخذ أشكالا لهياكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة و المتداخلة التي لا تعرف الثبات.
- ✓ تكوين شبكات فكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي تشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد.
- ✓ القيادة الذكية: إن التعامل مع الأشخاص المبدعين وذوي المعارف المتميزة يتطلب وجود قيادة ذكية داخل المنظمة، إذ يتحتم على المسؤولين التركيز على التعلم المنظمي وتجدي

<sup>1</sup> أحمد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص - ص 265، 266

## الفصل الأول رأس المال الفكري

المعارف أكثر من إعطاء الأوامر، كما يجب التحلي بالمرونة والقدرة على التقدير والحكم

الجيد على الأداء المتفوق وتشجيعه ودعمه إذا لزم الأمر.<sup>1</sup>

✓ الحوافز والأجور: يجب أن تتماشى مع المستويات السائدة في سوق العمل، كما يجب إتاحة

الفرصة لأفراد في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظام المشاركة في الأرباح

لتحفيزهم وزيادة دوافعهم.

✓ المعلومات والمعرفة: فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفق المعلومات والمعرفة بين قطاعات

ومجموعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة

نتيجة التداول والتعامل فيها.

✓ التكوين والتعلم: الاهتمام بتفعيل التكوين وترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص

أمامهم للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية.

### ثالثاً: تنشيط رأس المال الفكري

إذا كانت المنظمات تهتم بالكفاءات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها الاهتمام بهذه الكفاءات

والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف لتشجيع المعرفة وذلك باستخدام المعلومات والمعارف

الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول و شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة

للمشاركة في توليد الأفكار.

ومن أساليب التنشيط والتطوير رأس المال الفكري:

✓ عصف الأفكار

أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة بحدود 5 إلى 10 أفراد، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها

المنظمة، ومن ثم تلقي الأفكار من مصادر مختلفة، هذا نظراً لتباين القدرات والمهارات لدى

<sup>1</sup>زدوري أسماء مرجع سابق، ص 14

## الفصل الأول رأس المال الفكري

الأفراد حول كيفية التعامل مع المشكلة، والتي ستنتهي بدون شك باقتناء القدرات الإبداعية لدى

العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار

✓ حلقات السيطرة النوعية<sup>1</sup>

هي طريقة أدخلت في الصناعات اليابانية، وتتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، طواعية بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث

أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، ويجتهدون في تطوير برامج العمل، من خلال

المناقشة وتطوير الأفكار، وكذا تحديد الإستراتيجية الأنسب للعمل.

✓ أسلوب الإدارة على المكشوف

هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، ورأس المال الفكري خاصة.

وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير جو ملائم لتوليد من خلال اجتماعات، ولقاءات تتضمن

المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة، ليتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق

طاقاتهم، وغرلة الاقتراحات نحو التطوير.

✓ أسلوب الجماعات الحماسية

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات الصعبة، وكذا المتسمة بعاملتي المخاطرة والمغامرة؛ وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين

من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم

إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة مع تسهيل الحوارات

باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

<sup>1</sup> دحماني عزيز، مساهمة الإففاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سونا طراك، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص، ص 59- 60 .



## الفصل الأول رأس المال الفكري

كانت هذه بعض الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال الفكري والاستفادة من أفكاره.

### رابعاً: المحافظة على رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات، يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمة وكذا عاملاً دافعاً لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق قرارات استراتيجية التي تهيء للمنظمة فرص النجاح، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف والخسارة وعليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها، يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات والسياسات المنظمة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضماناً لبقائها. ومن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:<sup>1</sup>

#### 1 تنشيط الحافز المادي والاعتباري.

2 هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، ويتجسد هذا في:

✓ الجوانب المادية: كالأجور، المكافآت ومشاركة الأرباح.

✓ الجوانب المعنوية: وتشتمل لإشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة، كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء.

✓ الجوانب الاجتماعية: وتضم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في

المجتمع، مع تقديم الخدمات الطيبة لهم، توفير السكن، فرص إكمال الدراسات العليا.

#### 3 التصدي للتقاعد التنظيمي:

<sup>1</sup>دحماني عزيز، مرجع سابق، ص 60 - 61

## الفصل الأول رأس المال الفكري

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، و خبراته باستمرار، و تخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة، من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا الخبرات العاملين فيها باستمرار يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات. كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا وهي:

- ✓ تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية، و كذا الفنية.
- ✓ تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.
- ✓ التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء. ويمكن بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي والبعدي.

ومن جهة أخرى لبناء رأس المال الفكري هناك معايير ثقافية مختلفة تستطيع من خلالها المنظمات بناء قاعدة فكرية رصينة تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ توسيع الذكاء: لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح وحسب آراء بعض علماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنساني يعزى إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي: التعلم، السببية، معالجة الرموز.
- ✓ تشجيع الابتكار والتجديد: من خلال الآتي:

إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الاكتفاء بالمسلّمات ومساندة المبادئ.

غربة الأفكار والتفريق بين جيدها و رديئها.

<sup>1</sup>عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس، جامعة أهل البيت، العراق، ص 22.

.الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.

.التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.

.النظر إلى الأمور من زوايا جديدة، والتفكير في طرق لم يسكها احد من قبل.

.الإيمان بان المشكلة ليس في البيئة بل في نظرتنا إلى تلك البيئة.

✓ ممارسة التكامل في العلاقات: إن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة

في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق

جديدة تتفق مع طبيعة عالم يحكمه التغيير غير المحدود.

### المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري تعني تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي

إلى تعظيماً لاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الابتكارية لدى الأفراد بما يساهم في تنمية

العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمنظمة مثل براءات الاختراع ونظام المعلومات

والأسرار التجارية، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الأصول العلاقية

للمنظمة.

كما أن نجاح المنظمات وسر بقائها يكمن في نجاح وقوة إدارتها القادرة على استثمار طاقاتها

الفكرية وبالشكل الذي يعززها ويحافظ عليها، إذ أصبح الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري موضوعاً

بارزاً وذو أولوية في فكر إدارة الأعمال.

ومن هذا المنطلق اقترح بعض الباحثين نمودجا متطوراً لإدارة رأس المال الفكري، حيث يؤدي

إلى التميز الطاقات الفكرية والارتقاء إلى مستويات عالية من خلال تبني المبادرات الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم حسين، مرجع سابق، ص، 59

## الفصل الأول رأس المال الفكري

✓ السعي إلى تعزيز عوائد الاستثمارات في الموجودات الفكرية التي تساعد في توفير الحلول

المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحول التنظيم نحو الموجودات الفكرية.

✓ التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، حيث قامت العدد من المنظمات الناجحة بذلك وأعدت

تنظيم نفسها على وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.

✓ المشاركة بالمعلومات، إذ أن تبادل مجموعة من الأفراد المعرفة فيما بينهم سوف يكسب كل

منهم معلومات ويحقق نموا ملحوظا لمعرفتهم، وبالتالي ستزداد قيمة الموجودات الفكرية عند

الاستخدام.

✓ كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب لأجل تعزيز قدرات حل المشاكل المهني.

ولإدارة رأس المال الفكري الذي يعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح ومحدد

مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات واختلافه هو اختلاف في مقدار ما تمتلكه من أصول فكرية.

لذلك فإن التسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة مراحل أو خطوات

أساسية هي كالاتي:<sup>1</sup>

✓ الخطوة الأولى: تتركز أساسًا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها

في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض القيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت

إدارتها عائد ومردود أكبر.

والعكس من ذلك إذا لم تكن المنظمة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر

هو تحسين إدارة الأصول المادية والمالية.

✓ الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالوصول المعرفية المنتجة لها،

ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري للمنتج للمزايا التي كشفها في الخطوة السابقة.

<sup>1</sup>عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، مرجع سابق، ص 09.

## الفصل الأول رأس المال الفكري

✓ الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية في الأصول الفكرية واستغلالها خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمنظمة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.<sup>1</sup>

✓ الخطوة الرابعة: تتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفين، فلا بد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز النقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تتركز على حقيقتين:

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

الحقيقة الثانية: إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم أكثر قدرة من أي جهة على كونهم مسئولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

### المطلب الثالث: تنمية وتطوير رأس المال الفكري

لقد أكد براون (Brown) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن الرأس المال الفكري

الغير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".<sup>1</sup>

وفي نفس السياق يؤكد بعض الباحثين إن تطوير رأس المال الفكري على مستوى المنظمة يعد

مسألة ضرورية، وذلك لأن المهارات والخبرات المطلوبة لبقاء المنظمة واستمرارها وقيامها

<sup>1</sup>بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ديسمبر 2011، ص 41.

<sup>1</sup>عبد الكريم أحمد حسين، مرجع سابق، ص، 58، 59، 60.

## الفصل الأول رأس المال الفكري

بأدوارها المختلفة قد تغيرت عما كانت عليه في السابق، وهذا من أجل إيجاد الأفكار والحلول الابتكارية التي تساعدنا على التكيف مع متطلبات واحتياجات التغيير والظروف التي تعيش بها. ويرى (العنزي) أنه يمكن تطوير رأس المال الفكري بالتزام الأمور الآتية:

- 1- استقطاب أفضل الموارد البشرية الماهرة.
- 2- التنشيط المكثف لتطوير الأفراد مبكراً، والعمل بقاعدة (معرفة - كيف) عبر عصف الأفكار، الإدارة على المكشوف، الجماعات الحماسية.
- 3- غربة من يضيفون شيئاً للمنظمة ودعم من يضيف التميز لها.
- 4- تقليل أوجه الاستثمار في الأعمال التي لا تتطلب مهارة.
- 5- اعتماد تقنيات حديثة في صناعة رأس المال الفكري.

ويمكن تنمية رأس المال الفكري في المنظمات من خلال ما يلي:

- 1- التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المخترنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز والتمكين.
- 2- استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمنظمة.
- 3- توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم في المنظمة مثل التخطيط والتصميم والتغيير.
- 4- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.

### الخلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض الإطار النظري لرأس المال الفكري لأنه أصبح في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة هو الذي ينشئ الثروة مقارنة بعوامل الإنتاج الأخرى، لأنه يعتمد على المعارف و المهارات التي لدى رأس المال الفكري والتي لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها، وأصبح رأس المال الفكري ضرورة أساسية لمنظمات اليوم حيث أصبحت تسعى لاستقطابه، و الحفاظ عليه و إدارته من أجل تحقيق الثروة و العائد لها على مدى الطويل، حيث أدركت الإدارة المعاصرة اليوم طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرات العولمة في تغيير مواقف المنظمات، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات، الأمر الذي جعل رأس المال الفكري من أهم الموارد للإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمات، وعليه يمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة على النحو التالي :

## الفصل الأول رأس المال الفكري

---

- يمثل رأس المال الفكري قيمة المنظمة الممثلة في الأصول غير الملموسة، ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى.
  - من أهم مكونات رأس المال الفكري نجد : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني.
  - أصبح يمثل رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.
- بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف جوانب رأس المال الفكري، بالإضافة إلى دور الفعال للإدارة في المحافظة عليه وكيفية استثماره، سنحاول في الفصل الموالي استكمال دور رأس المال الفكري في التفكير وذلك بالتطرق إلى التفكير الاستراتيجي.



## تمهيد

يمر العالم في هذه الأونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة تمثل تحديات لكافة المنظمات؛ الامر الذي ادى إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات.

وفي ظل التغيرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب التفكير والإدارة أصبحت غير ملائمة لتحديات المستقبل، وأصبح الامر يقضي بتوفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل. وأصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.

ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يُشكل لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية؛ مما يتطلب ضرورة قيام القيادات في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم للتفكير في الأوضاع المستقبلية. وأصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المبدأ القائل: "أن الإدارة الاستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي".

لذا سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي من خلال التطرق إلى النقاط

التالية:

**المبحث الأول: ماهية التفكير.**

**المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي.**

**المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي.**

## المبحث الأول: ماهية التفكير

يعد التفكير إحدى العمليات العقلية المعرفية الكامنة وراء تطور الحياة الإنسانية، واكتشاف الحلول الفاعلة التي تتغلب على ما يواجه الإنسان في الحياة من مصاعب ومشكلات؛ بل أن معظم الإنجازات العلمية والعملية التي حققتها البشرية مبنية على التفكير الذي يعد الأداة المهمة التي يستخدمها الفرد لتحقيق وتحسين وتنمية ذاته.

## المطلب الأول: مفهوم التفكير

لقد تباينت وجهات نظر العلماء والباحثين حول مفهوم التفكير؛ قد قدموا تعريفات مختلفة، وليس هناك من شك أن لكل فرد أسلوبه الخاص في التفكير، والذي قد يتأثر بنمط نشئته ودافعيته وقدراته؛ الأمر الذي قاد إلى غياب الرؤية الموحدة عند الباحثين بخصوص مفهومه، لذا سننطلق إلى بعض هذه المفاهيم وهي كالاتي:

✓ التفكير هو "تصور عقلي داخلي للأحداث والأشياء، أو هو الوسيلة العقلية التي يستطيع الإنسان أن يتكامل مع الأشياء والواقع والأحداث من خلال العمليات المعرفية التي تتمثل في استخدام الرموز والمفاهيم والكلمات".

✓ ويعرّف التفكير على أنه "عملية عقلية تبدأ بمشكلة حسية، ويتم التعامل معها من خلال الخيارات المترابطة"<sup>1</sup>.

✓ كما يعرفه البعض على أنه "سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة"<sup>2</sup>.

عيد أبو المعاطي الدسوقي، تطوير الأنشطة العملية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص132.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية ، جريدة الدستور، الشركة الأردنية للنشر، العدد 16227،

- ✓ كما يُعرّف التفكير على أنه "أداء منظم يقوم به الدماغ وفق آلية عمل محددة بهدف التوصل إلى نتيجة ما".<sup>3</sup>
- ✓ ويعرّف التفكير على أنه "عملية يُنظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لحل مشكلة معينة أو إدراك علاقة جديدة بين أمرين أو عدة أمور بذلك ينتمي إلى أعلى مستويات التنظيم المعرفي وهو أعلى مستوى إدراك العلاقات".<sup>1</sup>
- ✓ ويعرّف أيضا على أنه "القدرة على حل المشكلات التي تواجه الفرد".<sup>2</sup>
- ✓ كما يعرّف على أنه "العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لحل مشكلة معينة، أو هو إدراك علاقة جديدة بين موضوعين أو عدة موضوعات".
- ✓ كما يعرفه البعض على أنه: "عملية عقلية معرفية للاستجابات للمعلومات الجديدة بعد معالجات معقدة تشمل التخيل والتعليل وإصدار الأحكام وحل المشكلات".<sup>3</sup>
- ✓ ويعرف التفكير على أنه "العمليات الذهنية التي يمارسها الكائن البشري من أجل الوصول إلى قرار أو هدف معين في موضوع ما".<sup>4</sup>
- مما سبق يمكن تعريف التفكير على أنه "سلسلة من النشاطات العقلية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية".

<sup>3</sup> نايفة قطامين وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص.167

<sup>1</sup> عبد العزيز حنان، نمط التفكير وعلاقته بتقديرات الذات، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، قسم العلوم الاجتماعية، تلمسان، 2012، ص. 49.

<sup>2</sup> غسان منصور، أساليب التفكير وعلاقتها بحل المشكلات ، دراسة ميدانية على عينة من تلامذة الصف السادس الأساسي في مدارس دمشق الرسمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد الأول، 2007، ص. 430.

<sup>3</sup> احمد صالح علوي، فاطمة محمد ناصر، التفكير وتعليم مهارات التفكير، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، 2008، ص. 9.

<sup>4</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، 2011، ص. 110.

### المطلب الثاني: خصائص التفكير:

❖ يتصف التفكير بعدة خصائص نستطيع تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ ينطلق التفكير من الخبرة الحسية، ولكن لا ينحصر فيها، بل يحتاج إلى خبرات سابقة لدى الفرد.
- ✓ التفكير مظهر من مظاهر النشاط الإنساني مثله في ذلك مثل أي نشاط سلوكي آخر يمارسه الفرد.
- ✓ التفكير عمل هادف، فهو لا يحدث من فراغ أو بلا هدف؛ وإنما يحدث في مواقف معينة.

❖ كما حُددت خصائص التفكير من قبل آخرون بأنه:<sup>2</sup>

- ✓ عملية عقلية تتميز بالتعقيد والأهمية ويشتمل على كل أنواع النشاط العقلي أو السلوك المعرفي الذي يتميز باستخدام الرموز التي تمثل الأشياء والأحداث؛ أي أنه يعالجه عن طريق النشاط العياني المباشر.

- ✓ ينحصر التفكير في النشاط الذهني الإيجابي، وبالتالي فإنه يستبعد النشاط الاستقبالي، وبتعبير آخر فإن المدركات الحسية والمذكرات لا تُدرج في نطاق نشاط الفكر، وما يندرج فيه هو التمثيل والمفاهيم المجردة.

<sup>1</sup> سليم محمد أبو غالي، أثر توظيف إستراتيجية (فكر، زواج، شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم لدى طلبة الصف الثامن الأساسي،

رسالة ماجستير التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، 2010، ص 83.

<sup>2</sup> طيبي سهام، أنماط التفكير وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة اضطراب الضغوط التالية للصدمة، دراسة ميدانية لدى عينة من المصابين بالحروق، رسالة

ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005، ص ص 89، 90.

✓ يعد التفكير نشاطا في أساسه شعوريا، لكنه في الآن نفسه لا يستبعد العمليات اللاشعورية، كما أنه نشاط فردي خاص بالفرد، لكنه أيضا لا يتم في عزلة عن الآخرين؛ بل يتوسطه الآخرون، ومن ثم فالتفكير يحدث في سياق اجتماعي يتأثر ويتشكل بالبيئة المحيطة به، والثقافة التي يعايشها.

✓ يعتبر التفكير سلوكا أو نشاطا داخليا لا يمكن ملاحظته وقياسه على نحو مباشر، كما هو الأمر بالنسبة للسلوك الحركي أو اللفظي.

المطلب الثالث: أنواع التفكير ومستوياته.

أولا: أنواع التفكير

يختلف الباحثون في أنواع التفكير؛ لذا سنقوم بعرض البعض منها في الآتي:<sup>1</sup>

❖ يقسم بعض الباحثين التفكير إلى نوعين:

✓ **التفكير العملي**: وهو الطريقة التي تعتمد في النظم إلى الأمور أساسا على العقل والبرهان

المقنع بالتجربة أو البرهان.

✓ **التفكير المنطقي**: ويعتمد على قواعد وقوانين الفكر الذي يفترض وجود مفكر فلسفي خالٍ من

الأخطاء أو هو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء

الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج الأعمال.

ويرى البعض الآخر أن التفكير له سبعة أنواع من بنيتها التفكير العلمي والتفكير المنطقي سابقة الذكر

هناك:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صالح علوي، فاطمة محمد ناصر، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> سليم محمد أبو غالي، مرجع سابق، ص 68.

- ✓ **التفكير الناقد:** وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات، ومناقشتها وتقويمها والتقيد بإطار العلاقات الصحية الذي ينتمي إليه هذا الواقع، ويتألف من مجموعة من المهارات يمكن استخدامها بصورة منفردة أو مختلفة<sup>3</sup>.
- ✓ **التفكير الإبداعي:** نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلو أو التواصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة سابقا،<sup>1</sup> أي إيجاد شيء مألوف من شيء غير مألوف.
- ✓ **التفكير التوفيقي:** وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود، والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرين، فيُظهر تقبلا لأفكارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقا وسيطا يجمع بين طريقته في معالجة وأسلوب الآخرين فيها.
- ✓ **التفكير السلبي:** هذا النوع هو أقرب إلى الخيال من خلال التصورات العابرة وأحلام اليقظة والقصص التصويرية والخيالية والحوادث غير الحقيقية التي تحضر في ذهن دون قصد موضوعي.
- ✓ **التفكير السليم الإيجابي:** هذا النوع من التفكير عبارة عن مجموعة من العمليات العقلية والنفسية والاجتماعية التي يقوم بها الفرد من فهم واستيعاب ومحاكاة والاستدلال، والتذكر والاسترجاع.<sup>2</sup>
- ❖ وقد وصف البعض الآخر أن التفكير ينقسم إلى:<sup>3</sup>
- ✓ **التفكير الفردي:** وهو التفكير الذي يقوم به الفرد بمفرده؛ دون استشارة أحد.

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد القادر المعيصب، تعلم التفكير الناقد، كلية التربية، جامعة قطر، بدون تاريخ، ص 04.

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر والتفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القطاعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 09.

<sup>2</sup> زياد بركات، التفكير الإيجابي والسلبي لدى طلبة الجامعة، دراسة حالة ميدانية في ضوء بعض المتغيرات، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006، ص 07.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص 70.

✓ **التفكير الجماعي:** وهو تفكير الجماعة والقاعدة هنا "يد الله مع الجماعة"، والتفكير الجماعي أفضل من

الفردى في كثير من المواقف، ومن منطلق أن هناك أكثر من فرد يفكر، وأن كل فرد يرى جزء من

الموضوع والمشكلة، فتكون الرؤية أفضل والتفكير أرشد.

وهنا يوضح "دونالد ويز" **Donald Weiss** "أن المنظمات الفعالة عادة ما يحاول القائد فيها إيجاد

سلوك عام من التفكير الجماعي.

❖ وهناك آخرون يقسمون التفكير إلى:<sup>1</sup>

✓ **التفكير المنظم:** حيث يقود التفكير المنظم إلى الحل عبر خطوات ومراحل محددة ومتتالية ومخططة،

مع مراعاة تنظيم الوقت والعمل.

✓ **التفكير الاستراتيجي:** أفضل الخطوات التي تقود إلى الحل وتوفير البدائل التي يمكن الاستفادة منها

للوصول إلى أفضل الحلول.

✓ **التفكير الحدسي:** حيث يقوم هذا التفكير إلى الحل دون خطوات.

**ثانياً: مستويات التفكير**

إن معيار تصنيف التفكير إلى مستويات يعتمد بصورة أساسية على درجة صعوبة تحديد المهمات

أو المشكلات المطروحة على العقل، وعلى درجة التعقيد في عمليات التفكير المستخدمة لتنفيذ

المهمة أو حل المشكلة، وعلى هذا الأساس يُقسم التفكير إلى ثلاث مستويات:<sup>2</sup>

- المستوى الأساسي.

- مستوى التفكير المركب.

- مستوى فوق الاستعراضي.

<sup>1</sup> نايفة قطامين وآخرون، مرجع سابق، ص 139، 140.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، 2009، ص 49.

## ❖ المستوى الأساسي

يتعلق بمهارات التفكير الأساسية، وهي المهارات العقلية التي تُستخدم في جميع أنواع التفكير، ومن أهم هذه المهارات؛ مهارة اكتساب المعرفة، القدرة على الملاحظة، والقدرة على إجراء المقارنات بين الظواهر والأشياء والتصنيف والتلخيص والتطبيق.

تعد هذه المهارات أساسية لا يمكن لأي فرد أن يقوم بمهارات التفكير المركب دون إجادها بصورة صحيحة وفعالة.

## ❖ مستوى التفكير المركب

يتميز التفكير المركب بأنه غير خطي، فلا يخضع للعلاقات الرياضية، ويشتمل على حلول معقدة ومتعددة في وقت واحد، ويتضمن إصدار حكم أو إعطاء رأي، وتستخدم فيه معايير ومقاييس متعددة أو يحتاج إلى مجهودات واضحة ويعطي نتيجة ذات معنى، ومن أمثلته التفكير في حل المشكلات، التفكير الإبداعي وغيرها، وهي موضوعات للتفكير تستخدم للإدارة بالإبداع.<sup>1</sup>

## ❖ مستوى فوق الاستعراضي

أي التفكير في طلب المعرفة، ويُعد هذا المستوى مفهوما حديثا في مجال علم نفس التفكير، ويلقى الكثير من الإهتمام نظرا لارتباطه بالتفكير الاستراتيجي والضبط والمراقبة والتنظيم، فمهارات التفكير فوق المعرفي هي مهارات عقلية معقدة تُعد من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات، وتنمو مع تقدم العمر والخبرة، وتقوم بمهمة السيطرة على جميع أنشطة التفكير العاملة الموجهة لحل المشكلة.

## المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص، 49.



يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل؛ فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل، وتحديد الإتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات، والذي يعتبر بأنه طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على اساس الإستراتيجية.

**المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي وخصائصه**

**أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي**

لقد شهدت السنوات الاخيرة تداولاً مكثفاً لمصطلح التفكير الاستراتيجي، والذي استُخدم بشكل كبير في إطار الإدارة الاستراتيجية، ولقد عُرف مفهوم هذا الأخير بتعاريف عديدة واختلف الباحثين فيها، ومن بين هذه التعاريف سنعرض منها ما يلي:

✓ يعرف على أنه "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات

الاستراتيجية للمنظمة للاستفادة من معطيات الحاضر لرسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي

للمنظمة".<sup>1</sup>

✓ يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة للنظر

في المشكلات التي تستوجب إتخاذ قرارات".

✓ كما يعرفه البعض على أنه "القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال

والنشاطات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية؛ بحيث يمد صاحبه بالقدرة على الفحص

والتحليل".<sup>2</sup>

✓ ويعرف التفكير الاستراتيجي أيضاً على أنه "طريقة ابتكار وإبداع التفكير على اساس يومي حول الأهداف

العامة للعمل والتنظيم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي بن فايز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومي والأهلية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة الاستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 131.

✓ كما يعرف على أنه "الطريقة التي يفكر بها قادة المنظمة والعاملين لتقييم وجهات النظر وكيفية تكوين مستقبل أفضل".<sup>4</sup>

✓ ويعرف على أنه عبارة عن "اكتشاف الجديد وتصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل".  
 ✓ ويعرف التفكير الاستراتيجي على أنه "فن ومهارة أداء فعالية يتميز من خلالها القادة للوصول إلى غايتهم من خلال استغلال الإمكانيات والطاقات الكامنة".<sup>6</sup>

✓ ويعرف التفكير الاستراتيجي على أنه "فن ومهارة أداء فعالية يتميز من خلالها القادة للوصول إلى غايتهم من خلال استغلال الإمكانيات والطاقات الكامنة".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر، نستخلص أن التفكير الاستراتيجي "عبارة عن مجموعة من المفاهيم

والإجراءات تساعد القادة على أن يفكروا أو ينفذوا أو يتعلموا بشكل استراتيجي، وبطرق تمتاز بالحكمة والمهارة لإنتاج قرارات أكثر فاعلية لتنفيذ رؤية المنظمة".

بعدما تطرقنا إلى مفهوم التفكير الإستراتيجي، كان لابد لنا من توضيح أو التمييز بين التخطيط

الاستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.<sup>2</sup>

يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى

الغايات؛ بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي تعتمد على دراسة البدائل في

العمل؛ حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة

<sup>3</sup> Haimes S, **Becoming a strategic thinking on a daily basis**, centre for strategic Management, 2006, P1.

<sup>4</sup> سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 07، بدون تاريخ، ص 74.

<sup>5</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، 2003، ص 49.

<sup>6</sup> محمد مرسي الزعبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم، 2010، ص 34.

<sup>1</sup> محمد مرسي الزعبي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> نهال شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص 19.

الخطة الإستراتيجية خاصة على مستوى البرامج التي تشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يُعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، وأن التفكير ليس معناه رفض الأداء السابق. بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على الهدف المرجو من خطة العمل، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي على الهدف المرجو من خطة العمل، ويعني التخطيط الاستراتيجي بأنه دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم الرؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، أما التفكير الاستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الإتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.

### ثانياً: خصائص التفكير الاستراتيجي

❖ يتسم التفكير الاستراتيجي بعدة خصائص نذكر بعض منها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تفكير تفاؤلي إنساني يؤمن بقدرات الانسان وطاقاته العقلية على اختلاف عامل المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع، ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- ✓ التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا.
- ✓ التفكير الاستراتيجي يستند على الاستمرارية والتواصل؛ أي هو بمثابة عملية مستمرة لا تتوقف، وعملية متصلة تربط بين ما سبق في فترات سابقة.
- ✓ التفكير الاستراتيجي يمنع حدوث فجوة ناتجة عن عدم الربط بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية، ويتسم بخاصية الربط والدمج بين بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره ومن جهة اخرى بناء وتنمية المهارات والقدرات المهنية من خلال ممارسة العملية.

<sup>1</sup> نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص 26.

✓ التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمة من أن ترى النتائج المستهدفة من القرارات، قبل أن تتخذ

القرارات ذاتها من الممارسة الإدارية الخاطئة، أي يتم التقييم بعد تحقيق النتائج؛ أي تقييم الأداء

بعد وضع الخطط وبعد إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

❖ ومن زاوية أخرى يرى "الكبيسي" أن خصائص التفكير الاستراتيجي في المنظمات هي كالاتي:<sup>3</sup>

أولاً: إنه تفكير افتراضي أو اعتباري، كونه يعتمد على الابداع والابتكار في البحث عن الأفكار

الجديدة أو لاكتشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم.

ثانياً: هو تفكير تركيبى وبنائى، يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة

ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

ثالثاً: هو تفكير يعتمد على الرؤية للعالم المحيط، ولربط الاجزاء في كلها المنتظم، لإنطلاقه من

الكليات في تحليله للظواهر وفهم للأحداث.

رابعاً: التفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطورياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليساتمد منه

صورة الحاضر، وينطلق من الرؤية الخارجية للتعامل من خلالها مع البيئة الخارجية، ولذلك يُطلق عليه بأنه

استباقي.

خامساً: هو تفكير تنافسي يقود أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى، ويؤمنون بأن الغلبة

لذوي العقول، وذوي البصيرة ممن سيقودون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ

مختلفة، وأهمية تتمثل في إدخال عصر المخاطرة الذي يخلق قيمة مضافة للمنظمات.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، دار الجامعة الاسكندرية، 2008، ص ص، 167-186.

<sup>3</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الواقعي الفلسطيني ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009، ص 67.

بعدما تطرقنا إلى خصائص التفكير الاستراتيجي لآبد من التعرف على القائد الاستراتيجي ومعرفة خصائصه ومهاراته التي يتمتع بها، لأن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى قادة استراتيجيين يتمكنون من توجيه المنظمات بصورة أفضل، ومواجهة الأزمات للوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة.

فالقائد الذي يفكر استراتيجيا كالذي يبحث عن الماس "الفكرة" داخل الصخور، والفكرة هي التي تغير المنظمة وترتقي بها؛ فالقائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية يحافظ على المرونة، يملك تفكير استراتيجي، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة.<sup>1</sup> أي أن القائد الاستراتيجي له القدرة على الإقناع والتأثير على أفراد منظمته.

وللقائد الاستراتيجي صفات وخصائص يتمتع بها عن غيره نذكر منها:<sup>1</sup>

1/ الرؤية: أن يكون قائدا ذا رؤية ثابتة للأمور وأن يتصور المنظور الكلي للمنظمة وأن يكون قادرا على رؤية المدى الزمني الأبعد والأكثر جدية؛ أي أن يكون قادرا على التخطيط الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته.

2/ الحقيقة الواقعية: أن يكون القائد واقعيا ويستجيب للواقع وتجنب الأوهام التي تُبنى على الأماني

وليست على الإقناع.

3/ الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقيا يتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم، لكي

يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

<sup>1</sup> أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، بسكرة، 2014، ص. 24.

<sup>1</sup> موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، 2013، ص. 299.

4/ **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية، ويدفع مرؤوسيه بروح المبادرة في العمل، لذلك يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراريته حتى النهاية. إن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب؛ بل يحتاج كذلك إلى القدرة إلى دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تصنيف مهارات تفكيرية متكاملة.

- وقد قسم "Wong et al" مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصورية مهارات شخصية ومهارات نفسية<sup>2</sup>.

❖ **المهارات التصورية:** وتشمل:

- ✓ التصور وتوقع المستقبل، تفكيرا وقائعا، ممارسات إبداعية.
- ✓ مهارات صياغة الغايات، الأهداف والوسائل.
- ✓ إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي ليس لها علاقة بالمشكل.

❖ **المهارات الشخصية:** وتشمل:

- الإتصال، التفاوض، نظم المعلومات وبناء اصحاب مصالح متنوعين.
- إلهام آخرين بالعمل.
- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح).

❖ **مهارات نفسية:** وتشمل:

- نظم الفهم وسياسة القوى الإدارية، ثقافتها وقوانينها.
- تحديد متغيرات المتابعة في النظم والقرارات والمنظمات وفهماها.
- مهارات تطبيق الغابات والأهداف والوسائل.

<sup>2</sup> أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 27.

بعد التطرق لخصائص القائد الإستراتيجي كان لابد من المقارنة بين القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي، لأن محاولات المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي تركز على جوانب معينة ولا تطرح نظرة شاملة وعامة لما يجب أن يفعله القادة، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

جدول رقم (02): المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

القائد الاستراتيجي	القائد التقليدي
1. وضع خطط للمستقبل.	1. تخطيط نشاط يومي للأفراد.
2. مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة، وتحقيقه بالشكل المرغوب.	2. مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.
3. يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.	3. يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي.
4. نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية.	4. بيروقراطي روتيني.
5. العقل مدبر للمنظمة.	5. منفذا لخطط المنظمة.

المصدر: محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 44.

المطلب الثاني: أهمية ومراحل التفكير الإستراتيجي وأبعاده.

أولاً: أهمية التفكير الاستراتيجي

إن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع

إمكانية صياغة الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات لذا فإن للتفكير الاستراتيجي أهمية كبيرة تتمثل في النقاط

التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي بن فايز الشهري، مرجع سابق، ص 45.

- ✓ ترتيب الأولويات وتحديدها، وإشاعتها بين العاملين.
- ✓ تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- ✓ وضوح الرؤية فهي فهو مثل البصر والبصيرة للانسان.
- ✓ إنفاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف وإتخاذ القرارات.
- ✓ التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
- ✓ حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.
- ✓ تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاد فكرية غير اعتيادية تستند إلى النظرة المعرفية لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.<sup>2</sup>
- نمطا فكريا يسهم في تحقيق التلازم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والعالمية.

### ثانيا: مراحل عملية التفكير الاستراتيجي

عملية التفكير الإستراتيجي تقوم على المراحل التالية:

#### 1. الرؤية الاستراتيجية

- يعتبر وجود الرؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، إلا أنها تعتبر منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة.
- ✓ تعرّف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترضى الوصول إليها، وتوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتميتها".<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بيداء عبد الستار وايس حمدي، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلة 7، العدد

42، 2009، ص 27.

<sup>1</sup> خديجة منصور أبو رقيبة، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجماعات، وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة ، المؤتمر العربي الدولي

لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الأردن، 10-12 ماي، 2011، ص 13.



✓ وتعرّف الرؤية الاستراتيجية أيضا على أنها "عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز المرغوب مستقبلا".<sup>2</sup>

وبناءً على تعريفين يمكن القول إن "الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية التي تحدد طبيعة الأعمال للمنظمة".

❖ ويرى الباحثين أن للرؤية الاستراتيجية جملة من الفوائد للمنظمات من بينها:

✓ تحديد الإتجاه الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه.

✓ تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

✓ تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.

✓ اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

فالرؤية الاستراتيجية إذ اشتملت رسالة المنظمة؛ إلا أنها أبعد من ذلك لأن الرسالة تحدد الضغوط

العريضة لأهداف المنظمة، أما الرؤية نصف الشكل ينبغي أن تكون عليه المنظمة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها.

وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر مميزة وهي تحديد

مجال النشاط الحالي للمنظمة، تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب

لأطراف ذات المصلحة.<sup>1</sup>

## 2. التخطيط الاستراتيجي

<sup>2</sup> سعد عبد عابر سليمان، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة ، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، بغداد،

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، 2014، ص. 95

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروحات تطبيقية ، حالة الصناعات

الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص. 35

بعد التخطيط الإستراتيجي أحد الأدوات التي تساعد المنظمات على تحديد الدقيق لأولويات؛ حيث ترتبط بالأهداف المنشود.

حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل من موازنات وتظلم وبرامج تقنية وإجراءات"<sup>2</sup>.

❖ للتخطيط الاستراتيجي عدة خصائص من بينها:<sup>3</sup>

- ✓ أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالشمول والتكامل، أي حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كي تأخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- ✓ التفاعل بين مستويات التخطيط وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.
- ✓ التعامل بين التخطيط والتنفيذ؛ فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.
- ✓ يستند التخطيط الإستراتيجي إلى رؤية شاملة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات.

❖ ومن بين مزايا عملية التخطيط الاستراتيجي نذكر:

- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الاستراتيجية:
- إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث، مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعة المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى

ضمان الجودة من جهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص. 15.

<sup>3</sup> نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية في كلية

التربية بالجامعة فيم محافظات غزة، 2009، ص. 78.

✓ القدرة على إحداث التغيير:

تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادرات تحديات نظريات ثاقبة تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.

✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد:

لا تستطيع المنظمات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة؛ في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءً على قراراتها الاستراتيجية.

✓ تدعيم المركز التنافسي:

إن الإدارة الاستراتيجية تقوّي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

✓ تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:

الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمة على توجيهها توجيهاً صحيحاً في مدى بعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

وبذلك نجد أن مرحلة التخطيط الاستراتيجي تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:<sup>1</sup>

✓ تحديد رسالة المنظمة.

✓ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

✓ تحديد البدائل الاستراتيجية.

<sup>1</sup> المغربي الكامل، الإدارة، مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع الرياض، 1998، ص. 37.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن عيتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 22.

✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة.

## 5. وضع الخيارات الاستراتيجية

يعرّف الخيار الاستراتيجي على أنه "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينهما للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"، يعتمد هذا التعريف على الأهداف الماضية ونتائج تقييم الأداء كأساس للخيار الاستراتيجي. وهناك اختلاف نسبي في تسميات وتحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يعود إلى اختلاف معيار التقسيم المعتمد.<sup>2</sup>

### أولاً/ الخيارات الاستراتيجية على مستوى الكلي

تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المنظمة إلى أعمال وأنشطة فعلية، وتصنف إلى ثلاث إستراتيجيات وهي:

<sup>2</sup> بوقرة رابح وآخرون، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة **condor**، الملتقى الدولي الرابع حول تنافسية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مسيلة، 2008 ص. 03.

الشكل رقم (04): الخيارات الإستراتيجية على مستوى الكلي.



المصدر، خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، 219.

### 1/ استراتيجية الاستقرار والثبات

هذه الاستراتيجية تتناسب مع المنظمات الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، وتأخذ الاستراتيجيات الاستقرار والثبات أنواع من الاستراتيجيات وهي:<sup>1</sup>

✓ استراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص. 220.

✓ استراتيجية التوقف: تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاق مواردها وطاقتها.

✓ استراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل البيئة الخارجية.

✓ استراتيجية الحصاد: أي تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن الأنشطة التي لم يعد بالإمكان تطويرها.

## 2/ استراتيجية النمو والتوسع

تعني هذه الاستراتيجية وجود زيادة ملحوظة في أداء المنظمة أو الأهداف<sup>1</sup>، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المنظمات التي تسعى لتحقيق أهداف جديدة على مستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة<sup>2</sup>، ونجد فيها:

• استراتيجية التركيز: تتسم المنظمة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية تركيز إمكانياتها في

مجال محدد تتخصص فيه إما:

✓ التركيز على العملاء.

✓ التركيز على المنتج.

✓ التركيز على التكنولوجيا.

• استراتيجية التنوع: وتعني ممارسة أنشطة جديدة، إما إنتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى

أسواق جديدة<sup>3</sup>.

• استراتيجية الإدماج والتملك: تعتمد فيها المنظمة على رفع مستوى أدائها بشكل أعلى من

مجرد الأداء العادي في الماضي، وذلك بزيادة مبيعاتها وأرباحها.

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 82.

<sup>3</sup> سعد غالي ياسين، الأعدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 117.

• استراتيجية الاستثمار: قد تُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية النمو لغرض البيع، فقد تخطط

المنظمات إلى تحقيق نمو لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة؛ حيث تطور منتجاتها

وخدماتها.<sup>1</sup>

### 3/ استراتيجية الانكماش

تتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع

مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، ومن استراتيجياتها نذكر

✓ استراتيجية التحول: هي الاستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة

فيها لكنها ليست خطيرة بعد.

✓ استراتيجية التجديد: تتبع هذه الاستراتيجية عندما تقوم المنظمة بإلغاء جزء من أعمالها فشله أو

عندما تكون السوقية قليلة جدا.<sup>2</sup>

✓ استراتيجية المنظمة الأسيرة: تقوم المنظمة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية، وتصبح أسيرة

لمنظمة أخرى، وذلك بدلا من بيع أحد قطاعاتها المنظمة أو وحدتها.

✓ استراتيجية الانقاف: وهنا في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بالتراجع وتقليل أعمالها فيم واجهة

التحديات البيئية؛ إذ تقوم المنظمة باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة.

✓ استراتيجية التصفية: تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات

الإنكماش؛ أي التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.<sup>3</sup>

### ثانيا/ الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 229

<sup>2</sup> فريد يحيى، التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2012، ص. 45

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 231

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية، تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التوفيق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال الأعمال.

تنقسم الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى:

✓ **الاستراتيجيات التنافسية:** تحدد هذه الاستراتيجيات الآليات التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل.

✓ **الاستراتيجية التعاونية:** تلجأ إليها عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها مع شريك أو أكثر.<sup>1</sup>

### ثالثاً/ الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تهتم الاستراتيجيات الوظيفية بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادياً كان أو بشرياً، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها منظمات (تسويق الإنتاج وعمليات البحث والتطوير ونظم المعلومات...)<sup>2</sup>.

إن الاستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة أو في المحصلة بلوغ دعم كفاءة المنظمة وزيادة قيمتها.<sup>3</sup>

ولغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي لابد للمنظمة من مراعاة عدة عوامل المحددة لذلك النجاح، ويمكن تناول تلك العوامل على النحو التالي:

✓ **تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة والحالية<sup>4</sup>**

تعد الاستراتيجية السابقة أو الحالية نقطة بداية لعملية الاختبار الاستراتيجي في المنظمة؛ حيث تعتمد أغلب المنظمات عند قيامها بدراسة وتقويم البدائل الاستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإستراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجري تطبيقها.

<sup>1</sup> صالح بن رضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 313.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 242.

<sup>3</sup> عمر تيمخدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة مؤسسة كوندور، برج بو عرج، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 17.

<sup>4</sup> عمري سامية، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة مناجم الفوسفات، تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2007، ص 56، 57.



### ✓ إتجاهات ذوي القدرة والتفوق في المنظمة

تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في عملية الاختيار الاستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين والمدراء بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الاستراتيجي.

### ✓ معيار المخاطرة

يعتبر معيار المخاطرة أحد العوامل المحددة والمؤثرة على الاختيار الإستراتيجي في المنظمة؛ حيث تنتم منظمات أو وحدات الأعمال التي تميل للمخاطرة المنخفضة باختيار استراتيجيات مستقرة أو إحدى استراتيجيات النمو المحدود، اما منظمات أو وحدات الأعمال التي تميل إلى العمل بدرجات عالية من المخاطر أو المجازفة من أجل تحقيق أعلى المنافع المادية عادة ما تحتاج لإستراتيجيات النمو والتوسع.

### ✓ عامل الوقت

يعتبر عامل الوقف من العناصر المهمة التي تؤثر في عملية الإستراتيجية في جودة القرار المتخذ، ذلك أن الوقت هو أندر الموارد في المنظمة، وإذا لم تتم إدارته واستغلاله فلن يتمكن المدراء الإستراتيجيين من إتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم.

### ✓ موارد المنظمة

تعد موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختبار الإستراتيجي، فكلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل، وتتمثل هذه الموارد في الموارد المادية، المالية، البشرية، وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد سوف يؤثر على إتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل.

### 4/ تنفيذ الاستراتيجية

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة، إذ تتطلب هذه المرحلة تفكيرا استراتيجيا لتهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد وبناء هيكل تنظيمي مناسب وإعداد القوى البشرية وغيرها.

✓ يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه "سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل

الإستراتيجية المختارة إلى واقع عملي".

✓ أو هو "عملية وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع برامج الموازنات والإجراءات".<sup>1</sup>

وبصفة اساسية يمكن القول بأن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب:<sup>2</sup>

✓ وجود هيكل تنظيمي ملائم: تدريب، تعيين، قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، بناء هيكل جديد.

✓ ملائمة الاستراتيجية للسياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجية الموضوعية.

✓ أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (تسويقية مالية أو إنتاجية...) تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الإستراتيجية الموضوعية على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

### ثالثاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي

للتفكير الاستراتيجي أربعة أبعاد أساسية وهي: الجوهرية والشمولية والمستقبلية والإبداعية، وسنقوم بشرح كل منها فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 1/ الجوهرية

التفكير الإستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسية للنجاح، والتي تضمن استمرار حياة المنظمة من بينها تحقيق ميزة تنافسية ودعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، والتفكير في نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.

#### 2/ الشمولية

التفكير الاستراتيجي لابد أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية؛ يتعين على المنظمة أن تشمل في تخطيطها كل مستويات عمل المنظمة.

#### 3/ المستقبلية

<sup>1</sup> أنجوى بنت مفور مفيز الفوز، مرجع سابق، ص70

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، ط1، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 78.

<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 86، 87.

النظرة المستقبلية بعيدة المدى بعد أن حدث تطور في أساليب وادوات التنبؤ الإداري على التفكير التقليدي الذي يُصنف التخطيط طويل المدى بخمس سنوات فأكثر.

#### 4/الإبداعية

التفكير الاستراتيجي ليس تكرارا لخطط واستراتيجيات الأعوام السابقة؛ بل هو اختراق للمستقبل، وكل ما يتعلق بالمستقبل فيه قدر كبير من الحدس والتخمين، وفيه أكبر من التجديد والدخول في عوالم جديدة. **المطلب الثالث: نماذج وأنماط التفكير الاستراتيجي ومعوقاته.**

#### أولاً: نماذج التفكير الاستراتيجي

أظهرت الدراسات والبحوث أن للتفكير الاستراتيجي عدة نماذج تختلف في تصورها تبعاً لاختلاف بيئتهم المنظمة الخارجية والداخلية؛ بالإضافة إلى رسالة المنظمة وأهدافها، ومن أهم هذه النماذج نذكر:

#### ❖ نموذج "Chandler"

طبقاً لهذا النموذج فإنه لا بد من المواءمة بين تغير البيئة واستراتيجية التنوع والتكامل، وبين الاستراتيجية والتنظيمي للمنظمات ضماناً لبقائها.

#### ❖ نموذج "Ansof"

آمن "Ansof" بأن التفكير الاستراتيجي يُبنى على أساس تفاعل مخرجات ورسالة المنظمة القائمة والجديدة؛ مما يتطلب من الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي.<sup>1</sup>

#### ❖ نموذج "Child"

تتوقف علاقة التفكير الاستراتيجي بالاختيار الاستراتيجي بعدة عوامل أُطلق عليها عوامل الموقف وهي: البيئة والتكنولوجيا والحجم، واعتماده ابناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقوية تلك العوامل، ومحققاً مواءمة معها.

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر، 2010، ص ص 71، 74.

## ❖ نموذج "Mintzberg"

تبعاً لهذا النموذج فإن للتفكير الإستراتيجي خصائص هامة تتمثل في دوافع القرار وأهداف المنظمة وتقويم الافتراضات، وجهة إتخاذ القرار، والبيئة المفضلة والمرونة وغيرها، كما حدد معطيات التفكير الاستراتيجي والمتمثلة في مصدر القوة وأهداف المنظمة، وبيئة المنظمة وأخيراً موقع المنظمة.<sup>1</sup>

## ❖ نموذج "Miles Srow"

لقد طور أربعة نماذج للتفكير الاستراتيجي وهي:

## ✓ نموذج المدافع

يُعتَمَدُ هذا الأسلوب في المنظمات التي لا تغرب في البحث عن فرص جديدة خارج بيئتها الداخلية؛ إذ يركز تفكيرها على سبل تحسين تشغيل ما هو متاح لديها من تكنولوجيا وأساليب عمل داخل المنظمة.

## ✓ نموذج المتطلع

يُطبق هذا الأسلوب غالباً من مديري المنظمات الذين يفكرون في اغتنام الفرص المتاحة والمتوقعة في البيئة الخارجية ويهتمون بحالات الابتكار والتجديد.

## ✓ نموذج المحلل

يشتمل هذا النموذج على نمطين من تفكير المديرين، ففي النمط الأول يكون تفكير مديري المنظمة عقلانياً ويهتمون بتحقيق كفاءة العمليات وتبعاً للنمط الثاني فإن تفكير المديرين يكون مركزاً على اغتنام الفرص الخارجية، وأيضاً الأفكار الجديدة أثناء التعامل معها.

## ❖ نموذج المقاوم: تبعاً لهذا النموذج في التفكير الاستراتيجي، فإن مديري المنظمات يتعاملون في

تفكيرهم مع تغير البيئة وغموضها، لذا فإنهم يهتمون بتحقيق التوافق بين متغير البيئة وغموضها وبين التركيب التنظيمي.

## ❖ نموذج "Porter"

ركز هذا النموذج على التحليل البيئي في التفكير الإستراتيجي للبيئة الخارجية، والذي يهتم بطبيعة المنافسين وقوتهم.

<sup>1</sup> نجوى مفيز الفوزان، مرجع سابق، ص. 52.

## ثانيا: أنماط التفكير الاستراتيجي

تعددت أنماط التفكير بتعدد المواقف والحالات والاضاع التي يجابهها الإستراتيجيون، وذلك وفقا لأساليب اختيارهم للبدائل الإستراتيجية، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك أربعة أنماط للتفكير الاستراتيجي هي:<sup>1</sup>

✓ التفكير الشامل.

✓ التفكير التجريدي.

✓ التفكير التشخيصي.

✓ التفكير التخطيطي.

## ❖ التفكير الشامل

هو نمط من التفكير الذي يستخدم فيه التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية عملية قابلة للتكرار والتحقق.

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة.

## ❖ التفكير التجريدي

هذا النمط من التفكير يقوم على أساس تراكم معرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس؛ إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات والمعلومات المعتمدة في تركيب الأفكار والمفاهيم. وغالبا ما يطبق القائد الاستراتيجي في المشكلة ميلوه أو قيمة التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله.

## ❖ التفكير التشخيصي

أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد إتخاذ القرار بصده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل ودواعي إتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولا إلى حلول حتمية.

## ❖ التفكير التخطيطي

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان الدين، مرجع سابق، ص ص 80، 81.

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

وأن القائد الإستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو العمليات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

#### رابعاً: معوقات التفكير الإستراتيجي

يواجه التفكير الاستراتيجي العديد من المعوقات التي تعترضه ولا تشجع على تطبيقه وتحول دون ممارسته وتطوره على الصعيد المنظمي، وتتباين تلك المعوقات بتباين ظروف البيئة التنظيمية... إلخ، ومن أبرز تلك المعلومات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما يلي:<sup>1</sup>

#### ✓ معوقات تنظيمية ومنها:

- عدم إدراك القيادات العليا لفرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الإستراتيجي؛ إذ ما تم تبنيه كمنهج، عدا عن اعتقاد تلك القيادات بأن المشاريع والبرامج التطويرية تكلف وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها.
- اشتغال المنظمات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر للتفكير الإستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- عدم استقرار القيادات وفقدان الأمن الوظيفي، والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير في المستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.

#### ✓ معوقات بيئية ومنها:

- جماعات الضغط وذوي التفوق وأصحاب المصالح ودورهم المقاوم لأي تغيير جوهري تحاول قوى التغيير والتطوير إدخاله، من شأنه الإضرار بمراكزهم ومصالحهم.

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان الدين، مرجع سابق، ص ص 71، 72.

- نوعية الثقافة السائدة والعادات والتقاليد الموروثة ومناهج التربية وأساليب التعليم التقليدية التي تعيق أي تطور مجتمعي أو منظمي (مؤسسي).

#### ✓ معوقات أثناء التطبيق ومنها:

- لا تزال الكثير من المنظمات والقيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي، فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد على وهي ليست كذلك.
- التسرع: يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الإستراتيجي نصيبها الكافي من الوقت، ولا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى يمكنها من تحقيق النتائج المطلوبة.
- الهامشية: يجب اعتبار مسألة تنمية التفكير الإستراتيجي بجميع مستويات المنظمة على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية.
- عدم التوازن: نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التنظيم والتنفيذ.

#### المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على التفكير الإستراتيجي

نال كل من رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين خلال السنوات الأخيرة، لذي هناك خصائص مشتركة بين هاذين المتغيرين، وخاصة بما يتعلق بأثر رأس المال الفكري على التفكير الإستراتيجي، وفي هذا المبحث سوف نعرض هذا الأخير.

#### المطلب الأول: أثر رأس المال البشري على التفكير الإستراتيجي

رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محور محصور على العنصر البشري، فالنفود تحقق أموال متعددة ولكن لا يمكن أن تفكر، لهذا وجب علينا الاهتمام به وتطويره، لأن رأس المال البشري هو مصدر الأساسي لإبداع والابتكار، من خلال التفكير، وهنا يكمن تأثير رأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي.

- ✓ ويعتمد نجاح المنظمات على مدى قدرتها وفعاليتها على إدارة رأس المال البشري لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي، وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقديم المنظمات.
- ✓ ومن جهة أخرى فالمفكر الاستراتيجي هو مصدر الحقيقي لتحفيز رأس المال البشري نحو اضافة الجديد أو تطوير القديم بصنع أكثر حداثة وقبول من خلال تهيئة الأجواء المناسبة لهم وتوفير المستلزمات المطلوبة لأداء أعمالهم.

### المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي على التفكير الإستراتيجي

يؤثر رأس المال الهيكلي على التفكير الإستراتيجي ويظهر ذلك في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها وتعزيزها للموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، وذلك من خلال:

- ✓ العمليات التنظيمية هي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المعارف من مدخلات إلى مخرجات، كما تساعد في التركيز اهتمام المنظمة بالتفكير الاستراتيجي وصناعة القرارات الملائمة التي تدرج من خلال التفكير.

✓ البنية التحتية وكل الموجودات المادية والغير مادية التي تساعد رأس المال البشري في نقل وتحويل المعارف للقيام بعملية التفكير استراتيجيا.

✓ المعرفة الظاهرية التي يصنعها رأس المال الهيكلي المتمثلة في إدارة الأنظمة واجراءات المنظمة باعتباره قيمها التي تتناولها داخليا، يسمح للأفراد بالتفكير وإتخاذ قرارات مناسبة لتحقيق أهدافها.

✓ تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات وتبني رؤية استراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات وبنائها وتطبيقها يؤدي إلى تطوير رأس المال الهيكلي.



## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتفكير الإستراتيجي حيث حاولنا أن نبرز من خلاله أهمية التفكير الإستراتيجي والذي أصبح ذات بعد إستثماري وإستراتيجي حقيقي من شأنها أن يضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات.

ويمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي هو أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الإجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا.

إذ أصبح التفكير الإستراتيجي أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمات اليوم ويسمح لها بإتخاذ قرارات إدارية رشيدة، مما يؤدي بتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها لذا تعد أمرا حاسما وحيويا.

وكذلك تطرقنا إلى أثر رأس المال الفكري على التفكير الإستراتيجي إذ وجدنا أن رأس المال البشري يؤثر على التفكير الإستراتيجي لأن رأس المال البشري هو مصدر الأساسي لإبداع والابتكار، وكذلك يؤثر رأس المال الهيكلي على التفكير الإستراتيجي ويظهر ذلك في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها وتعزيزها للموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي والدور الذي تمارسه إدارة في تنمية رأس المال الفكري، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك لدراسة أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف الأساتذة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وعلى العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه منهجية الدراسة، أما في المبحث الثاني سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها من خلال التطرق إلى (خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل محاور الاستبانة)، أما في المبحث الثالث سيتم فيه اختبار الفرضيات وتفسيرها. وهي كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

منهجية الدراسة وإجراءاتها تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها المتعلقة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (167) أستاذ.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها 70 أستاذ، إذ وزع استبيان على الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "بسكرة"، وتم استرجاع منها (37) وتم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

البيانات المتعلقة بالدراسة فتم الحصول عليها من خلال مصدرين:

## أولاً: المصادر الثانوية

تم الحصول على المعطيات بواسطة من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية قيد البحث والدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والغرض منها هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.

## ثانياً: المصادر الأولية

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار الأثر المفترض بين متغيري البحث رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي تم اختيار استبيان كوسيلة لقياس " أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي " حيث حصلنا بواسطتها على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج

Statistical package for Social Science (Spss) الإحصائي وباستخدام الاختبارات

الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع

البحث. حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، وقد تم الاستعانة في إعدادها

بالاطلاع على مجموعة من استبانات الخاصة برأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي، وقد

انقسم استبيان الدراسة إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: الجنس، العمر، الرتبة العلمية وسنوات

الخبرة.

القسم الثاني: الخاص بمحاور استبيان، وينقسم إلى محورين:

الأول خاص برأس المال الفكري وأبعاده المختلفة وتتضمن (13) عبارة، حيث يضم كل من:

- بعد رأس المال البشري: 6 عبارات من 1 إلى 6

- بعد رأس المال الهيكلي: 7 عبارات من 8 إلى 14

أما المحور الثاني خاص بمتغير التفكير الاستراتيجي وتتضمن (12) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من ( 1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

#### الجدول رقم (03) درجات مقياس "ليكارت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي انطلاقاً من تحديد طول

خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم

تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (  $0.8 = 5/4$  ) بعد

ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد

الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كمايلي:

الجدول رقم (04): الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40- 4,19]	[2,60- 3,39]	[1,80- 2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم، ليصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة، وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

#### -صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي ل معامل الثبات ألفاكرونباخ. وذلك كما هو موضح في الجدول ( 05)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.880) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف الدراسة. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### -ثبات الدراسة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسه، وفي هذه الدراسة تم قياس ثباتها باستخدام معامل الارتباط "ألفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:



الجدول (05): يبين اختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال الفكري	13	0,765	0,874
التفكير الاستراتيجي	12	0,404	0,635
جميع فقرات الاستمارة	24	0,776	0,880

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv17.

نلاحظ من النتائج المحققة في الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (مرتفعة) لجميع فقرات الاستبانة (0,776) ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة الصدق (مرتفعة) لكل مجال حيث تتراوح بين [0,635 - 0,880] وكذلك لجميع فقرات الاستمارة (0,880) وهذا يعني أن معامل الثبات (مرتفع)

#### - الأدوات الإحصائية المستخدمة

لأغراض تحليل بيانات والمعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي، وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان "أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي" لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) كما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) والمتغير التابع وهو التفكير الاستراتيجي.

- اختبار معامل الالتواء والتفلطح (Skewness et Kortosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	49 %
	أنثى	19	51 %
	المجموع	37	100
العمر	أقل من 30 سنة	5	13,5 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	67,6 %

من 40 إلى اقل من 50 سنة	4	10,8%	
من 50 سنة فأكثر	3	8,1%	
المجموع	37	100	
أستاذ تعليم العالي	2	5,4%	الرتبة
أستاذ محاضر أ	2	5,4%	
أستاذ محاضر ب	5	13,5%	
أستاذ مساعد أ	24	64,9%	
أستاذ مساعد ب	4	10,8%	
المجموع	37	100	
أقل من 5 سنوات	12	32,4%	
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	17	45,9%	
من 10 إلى اقل من 15 سنوات	5	13,5%	
من 15 سنة فأكثر	3	8,1%	
المجموع	37	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17.

- 1 الجنس: من خلال الجدول (06) يظهر أن نسبة الباحثين تقريبا متقاربة، حيث بلغت نسبة الإناث (51%) في حين بلغت نسبة الذكور (49%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- 2- العمر: بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 30 إلى اقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (67,6%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت

(13,5%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (10,8%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (8,1%)، وهذا ما نستنتج أن غالبية المبحوثين في كلية يسعون لبناء مستقبلهم الوظيفي وتنمية أفكارهم العلمية بشكل متطور.

3 **الترتبة العلمية:** بالنسبة للترتبة العلمية للمبحوثين فقد وجد أن نسبة (65%) من المبحوثين أساتذة مساعدين -أ-، وما نسبة (13,5%) أساتذة محاضرين -ب-، في حين نجد أن نسبة (10,8%) تمثل أساتذة مساعدين -ب-، ونجد أن ما نسبة 5,4% يمثلون أساتذة التعليم العالي وأساتذة محاضرين -أ-.

4 **سنوات الخبرة:** وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (32,4%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(45,9%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (13,5%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (8,1%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة. وهذا يعني أن عينة الدراسة مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ، وذلك بضبط الحدود الدنيا والعليا لكل متغير، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس ليكارت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستثمار المتعلقة بالمحورين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساباً ولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن

ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر ب0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا الموضح في الجدول رقم (04).

ويظهر الجدولان (6) و(7) تلك النتائج كما يلي:

### رأس المال الفكري

السؤال الأول: ما هو مستوى رأس المال الفكري لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07)

الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	رأس المال البشري	3,1	0,6	2	محايد
1	تقوم الكلية بإشراكك في الدورات تدريبية لغرض تطوير معارفك.	2,62	1,361	6	غير موافق
2	تتم ترفيتك على أساس الأقدمية	3,43	1,237	3	موافق تماما
3	تتم ترفيتك على أساس الكفاءة.	2,73	1,262	5	محايد
4	تهتم الكلية بتحفيذك على القيام بمهامك البيداغوجية.	3,32	1,1	2	محايد
5	تعمل الكلية على تنمية الثقة بينها وبينك	3,59	0,832	1	موافق تماما

6	المخابر وفرق البحث المتواجدة في الكلية يسمح لك بالإبداع.	2,89	1,149	4	محايد
	<b>رأس المال الهيكلي</b>	3,46	0,56	1	موافق
7	لدى الكلية شبكة اتصالات داخلية متطورة.	2,84	0,986	6	محايد
8	تستخدم الكلية أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	2,81	0,967	7	محايد
9	تعمل الكلية على تسهيل التواصل بين مختلف مستوياتها التنظيمية.	3,51	0,804	4	موافق
10	تسعى الكلية إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار.	3,08	0,829	5	محايد
11	العلاقات بينك وبين زملائك تتميز بالتعاون والتكامل.	4,22	0,750	1	موافق
12	العلاقات بينك وبين زملائك تتميز بتبادل الخبرات والمعارف.	3,97	0,833	2	موافق
13	تسمح لزملائك الوصول للمعلومات التي يحتاجونها باستخدام قنوات الاتصال.	3,81	0,877	3	موافق
	<b>رأس المال الفكري</b>	3,40	0,52	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج v17spss .

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء المبحوثين موافقة، لبعده رأس المال الفكري حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0,52)، ومن حيث اتجاهات آراء المبحوثين، فكان في

المرتبة الأولى بعد رأس المال الهيكلي، وفي المرتبة الأخيرة رأس المال البشري من حيث الأهمية النسبية.

ويمكن توضيح العناصر الفرعية لرأس المال الفكري كالاتي:

– رأس المال البشري: نلاحظ أن بعد "رأس المال البشري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1) بالانحراف المعياري (0,6). وهذا يرجع إلى وجود تفاعل جيد بين الكلية والأساتذة لتنمية الثقة بينهما، وهذا دليل أيضا على فهم وإدراك الكلية لأهمية رأس المال البشري وما يمثله من قيمة خاصة لها.

– رأس المال الهيكلي : نلاحظ أن بعد "رأس المال الهيكلي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,46) بالانحراف المعياري (0,56)،

وهذا راجع إلى أن الأساتذة في كلية محل الدراسة يسودها التعاون والتكامل في أداء مهامهم، والعلاقات التي بينهم تتميز بتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات من أجل الإبداع والابتكار.

#### مستوى التفكير الاستراتيجي

– السؤال الثاني: ما هو مستوى التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08)

الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التفكير الاستراتيجي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	التفكير الاستراتيجي	3,309	0,364	3	محايد
1	يغلب الطابع الروتيني في عملك.	3,16	1,041	6	محايد
2	تجد صعوبة في استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات	2,24	1,038	11	غير موافق
3	لديك كتب قمت بتأليفها.	2,59	1,235	9	محايد
4	قمت بدورات تؤهلك للتفكير استراتيجيا.	2,73	1,387	8	محايد

5	يتم إشراكك في تحديد الرؤية المستقبلية للكلية.	2,38	1,139	10	غير موافق
6	تساهم في وضع استراتيجيات التي تقوم بتنفيذ أهداف الكلية.	2,76	1,3	7	محايد
7	تقوم بوضع خطة لتحقيق أهدافك.	4	0,745	3	موافق
8	لديك رؤية شخصية واضحة محددة الطموح.	4,11	0,774	1	موافق تماما
9	تمتلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية للأحداث المستقبلية.	4,03	0,763	2	موافق
10	تمتلك مهارة التفكير للتغلب على المشاكل.	3,92	0,829	4	موافق
11	لديك القدرة على طرح أفكار جديدة.	3,92	0,722	4	موافق
12	لديك حلول بديلة عند وقوعك في ظروف جديدة.	3,86	0,673	5	موافق

المصدر:  
من إعداد  
الطالبة  
بالاعتماد  
على  
برنامج

. spss

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء المبحوثين جاءت متوسطة للتفكير الاستراتيجي، حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3,309) بانحراف معياري (0,364).

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التفكير الاستراتيجي

جاءت تراوحت ما بين [2,24-4,11] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [0,673-1,387].

وهذا يدل على أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة بسكرة، يتمتعون

بالتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال ام تلاكهم مهارة التفكير للتغلب على المشاكل رؤية شخصية واضحة

محددة الطموح، ولديهم حلول بديلة عند وقوعك في ظروف جديدة، والقدرة على طرح أفكار جديدة من اجل

التفوق والتميز على الآخرين، وليس لديهم أي تصور لما سيكون عليه مستقبل الكلية.



المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
رأس المال الفكري	-0,415	-0,150
رأس المال البشري	-0,360	-0,760
رأس المال الهيكلي	-0,127	-0,732
التفكير الاستراتيجي	0,559	0,407

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

يظهر من خلال الجدول (09) أن قيمة معامل الالتواء محصورة بين (-1) و(1) مما يدل إلى أن البيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار والوثوق بنتائجه.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي، لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة عند مستوى الدلالة 5 %"، حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1,604	2	0,802	8,631	0.001
الخطأ	3,158	34	0.093		
المجموع الكلي	4,762	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv17 .

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2=0.337$ )

معامل الارتباط ( $R=0.580$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة (8,631) وبقية

احتمالية (0.001) وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل عن صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي هو (رأس المال الفكري) في هذا النموذج يفسر مامقداره ( 33,7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التفكير الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي. وبناء على هذا نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر لرأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي أي ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (11) يبين ذلك:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

الجدول (11): نتائج اختبار أثر رأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1,248	1	1,248	12,432	0.001
الخطأ	3,514	35	0,100		
المجموع الكلي	4,762	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.262$

معامل الارتباط  $R = 0.512$

يعرض الجدول رقم(11) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.432) ومستوى الدلالة (0.001) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ).

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0.262)، يتبين للباحث أن بعد رأس المال البشري يفسر ما نسبته (26.2%) من التفكير الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة".

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

الجدول(12): نتائج اختبار أثر رأس المال الهيكلية على التفكير الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,339	1	1,339	13,688	0,001
الخطأ	3,423	35	0,98		
المجموع الكلي	4,762	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0.281$

معامل الارتباط  $R = 0.530$

يعرض الجدول رقم (12) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13,688) ومستوى الدلالة (0,001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ).

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0.281)، يتبين للباحث أن بعد رأس المال الهيكلي تفسر ما نسبته (28%) من التفكير الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة".

ثانياً: مناقشة النتائج وتفسيرها

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال: ما هو مستوى رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -بسكرة-؟ إن اتجاهات المبحوثين للبعد الرئيسي رأس المال الفكري جاءت موافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3,40)، ومن حيث اتجاهات إجابات الأفراد لأبعاده الفرعية كانت جميعها متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "رأس المال الهيكلي" وفي المرتبة الأخيرة بعد "رأس المال البشري" من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (3,1).

وترى الطالبة أن السبب وراء حصول بعد "رأس المال البشري" على المرتبة الأخيرة على الرغم من اتجاهات أراء المبحوثين جاءت متوسطة، أي أن الأساتذة لا يتم إشراكهم في الدورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم، والمخابر وفرق البحث المتواجدة في الكلية لا تسمح لهم بالإبداع.

وننتج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثاني: ما هو مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة-بسكرة-إن اتجاهات أراء المبحوثين جاءت متوسطة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3,309)، ومن حيث اتجاهات المبحوثين لفقراته جاءت متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (8) وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (2) من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (2,24).

وترى الطالبة هذا مؤشر يدل على أن ممارسة التفكير الاستراتيجي تتحقق بشكل متوسط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأمر الذي يعكس وعي واهتمام الأساتذة بالتفكير الاستراتيجي بما يتماشى مع التغيرات الجديدة التي تعتمد على خلق وامتلاك مهارة التفكير والتميز من خلال الإبداع والابتكار.

#### المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتفسيرها

##### أولاً: مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بعناصره (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية) على التفكير الاستراتيجي؛ وتشير النتائج بأن "رأس المال الفكري يفسر  $R^2 = 0.337\%$  من

الاختلافات في قيم المتغير التابع التفكير الاستراتيجي، وان نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث

بلغت قيمة (F) (8.531)، فهذا مؤشر يشير إلى وجود أثر معنوي لرأس المال الفكري على التفكير

الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (12,432)، وبلغت قيمة  $R^2$  (0,226)، وتعد قيمة  $R^2$  متوسطة، حيث ان ما قيمته  $R$  (0,530) مما يشير إلى العلاقة بين رأس المال البشري و التفكير الاستراتيجي؛ وبالتالي العلاقة مقبولة احصائيا.

- الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التفكير الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (13,680)، وبلغت قيمة  $R^2$  (0,281)، وتعد قيمة  $R^2$  متوسطة، حيث ان ما قيمته  $R$  (0,530) مما يشير إلى قوة العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتفكير الاستراتيجي؛ وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

## الخلاصة

من خلال هذا الفصل ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل كبير أهمية رأس المال الفكري ومساهمته بشكل كبير في التفكير الاستراتيجي، من خلال إجابات الأساتذة على الاستمارات المعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، التي تضمنت قسمين رئيسيين الأول يتضمن البيانات الشخصية، أما القسم الثاني فيتعلق بمحاور الدراسة، التي تم تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار معامل الالتواء، ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لوأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

## خاتمة

أصبحت المنظمات تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بسرعة التغيير، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على هذه الأخيرة تبني طرق وأساليب تسمح لها بالحفاظ على رأس المال الفكري الهمئك أساس يللثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية، حيث يعتبر من المتطلبات الأساسية للمنظمات لمواجهة التهديدات ال تي تواجهها والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره وأصبح من التحديات الأساسية لكل المنظمات الحالية البحث عن هذه الوسائل والطرق بغرض التحسين والتطوير لئتمكن من البقاء والاستقرار.



ومن هنا يعد التفكير الاستراتيجي من أحدث المفاهيم، إذ أن وجوده يعد أهمية كبيرة بوصفه موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، واعتباره السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز. وفي ظل المعطيات التي تملئها البيئة على المنظمة بما فيها التطور التكنولوجي السريع، يبرز تأثير رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي، حيث وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:

#### أولاً: النتائج

- يمثل رأس المال الفكري حقلاً حديثاً حيث يقدم للمنظمات التميز والتفوق والإبداع.
- أصبح رأس المال الفكري المتغير الرئيسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد وصياغة أهداف واستراتيجيات المنظمات اليوم.
- ضرورة تفكير استراتيجياً لأنه يعتمد عليه في نجاح وبقاء المنظمات.
- أظهرت الدراسة إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي لأساتذة الكلية، عند مستوى دلالة (0.05)، وتظهر هذه النتائج كما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي لأساتذة الكلية، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التفكير الاستراتيجي لأساتذة الكلية، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- وفي الأخير يمكن القول أنه توجد علاقة قوية بين رأس المال الفكري بأبعاده والمتمثلة في ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي)، تساعد بشكل كبير على التفكير استراتيجياً.

#### ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، نوصي بما يلي:
- تكثيف مشاركة الأساتذة في الدورات التدريبية لتطوير معارفهم.
- العمل على زيادة الوعي حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي لأهميته الكبيرة.
- السماح بمشاركة الأساتذة لتحديد الرؤية المستقبلية للكلية.

- على الكلية أن تعمل على تطوير الأنظمة وتطوير قواعد البيانات والمعلومات المعرفية لتمكين الأساتذة من الوصول إليها عند الحاجة.

- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة للمشاركة بالتفكير استراتيجياً.

- ضرورة أن تقوم الكلية بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد ووضعها موضع التنفيذ.

- ضرورة قيام الكلية بتشجيع بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق، مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز.

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار أي موجود في المنظمة، لكونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي لها وهذا يدعوا المنظمات لإنشاء إدارة تعمل جاهدة من أجل ضمان استثمار في رأس المال الفكري بالشكل الذي يمكن من مساعدتها على استيعاب المنافع المتولدة على الاستثمار في هذا الأصول.

#### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي تبادر في أذهاننا عدة مواضيع نذكر منها ما يلي:

- 1 أثر رأس المال البشري على التفكير الاستراتيجي.
- 2 علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي.
- 3 مساهمة إدارة رأس المال الفكري في التفكير الاستراتيجي.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

- 1- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011
- 2- أحمد الخطيب، خالد زيفار، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة 1، جرار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009
- 3- احمد صالح علوي، فاطمة محمد ناصر، التفكير وتعليم مهارات التفكير، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، 2008.
- 4- حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 6- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر والتفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القطاعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
- 7- خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة الاستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع 2012
- 8- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 9- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 10- سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 11- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري للنشر، مصر، 2006.
- 12- سعد غالي ياسين، الأعداء الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2010
- 13- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، 2009
- 14- صالح بن رضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 15- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر، 2011
- 16- عبد الستار يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005
- 17- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، ط1، دار المعرفة الجامعية، 2000
- 18- عبد العزيز صالح بن عيتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 19- عبي أبو المعاطي الدسوقي، تطوير الأنشطة العملية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009
- 20- محمد دهان، الاستثمار في رأس المال الفكري، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004
- 21- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004

22-مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، دار الجامعة الاسكندرية، 2008.

23-المغربي الكامل، الإدارة، مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع الرياض، 1998

24 -نايفة قطامين وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008

25-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مفاهيم استراتيجية والعمليات، ط 2، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008

26-نجم عبود نجم، إدارة الملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010

27-نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر، 2010

28-هاشم الثمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

29-هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقه إدارية معاصرة، ط1، دار سحاب للنشر، 2008

30-وائل محمد إدريس، طاهر محسن، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

ثانيا: رسائل جامعية ومجلات

31-أكرم أحمد الطويل، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الاتصال

الواسع، دراسة استطلاعية لأراء مدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، 2010.

- 32-أفطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ، دراسة حالة مجموعة فنادق الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، بسكرة، 2014
- 33-بيداء عبد الستار وايس حمدي، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلة 7، العدد 42، 2009
- 34-محمد بن علي بن فايز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومي والأهلية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010
- 35-بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب المفتش العام، وزارة النفط، 2009، ص4.
- 36-حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الواقعي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009
- 37-خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعة المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من جهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الاوسط، 2013
- 38-دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، حالة مؤسسة سونا طراك، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014
- 39-زياد بركات، التفكير الإيجابي والسلبي لدى طلبة الجامعة ، دراسة حالة ميدانية في ضوء بعض المتغيرات، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006

40-سعد عبد عابر سليمان، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، 2014، ص 95.

41-سعد مهدي حسين ، القيادة والتفكير الاستراتيجي ، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 07، بدون تاريخ.

42-سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهمية وشروحات تطبيقية ، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، 35.

43-سليم محمد أبو غالي، أثر توظيف إستراتيجية (فكر، زواج، شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم لدى طلبة الصف الثامن الأساسي ، رسالة ماجستير التربوية، قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، 2010

44-صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة ، المجلة العربية للإدارة، 2003.

45-صالح إبراهيم يونس شعباني، أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04 العدد 07، جامعة الموصل، العراق،

46-طبي سهام، أنماط التفكير وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة اضطراب الضغوط التالية للصدمة، دراسة ميدانية لدى عينة من المصابين بالحروق، رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 20052011

47-عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس، جامعة أهل البيت، العراق.

48-عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013

49-عبد الستار يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005

50-عبد العزيز حنان، نمط التفكير وعلاقته بتقديرات الذات، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، قسم العلوم الاجتماعية، تلمسان، 2012. الرسمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد الأول، 2007.

51-عبد العزيز عبد القادر المعيصب ، تعلم التفكير الناقد ، كلية التربية، جامعة قطر، بدون تاريخ

52-عبد الكريم أحمد حسين، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، عدن، اليمن، 2014.

53-عمر تيمخدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة مؤسسة كوندور، برج بوعررج، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 17.

54-عمري سامية، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة مناجم الفوسفات، تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2007،

55-فريد يحي، التكامل العمودي في قطاع الصناعة ، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012



- 56-محمد علي رومان، محمد العجلوتي، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010
- 57-محمد مرسي الزعبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم، 2010
- 58-مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
- 59-موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، 2013.
- 60-نازك نجم عبود الربيعي، دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، (استقصاء نظري)، مديرية تربية الواسط، بدون سنة،
- 61-ناهد إسماعيل وآخرين، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ، دراسة تحليلية لأداء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، 2010.
- 62-نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية في كلية التربية، جامعة غزة، 2009.
- 63-نهال شفيق العشي ، أثر التفكير الاستراتيجي على اداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013
- 64-الهاللي الشربيني الهاللي ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية العدد 22، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورية، 2011

65- ولاء محمد عدنان النقي، قياس رأس المال الفكري وانعكاساته على قيمة منشآت الأعمال في سوريا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.

66- يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة الأولى لرسم رؤى والأهداف المستقبلية، جريدة الدستور، شركة الأردنية، للنشر، العدد 2001، 16277.

ثالثاً: مؤتمرات

67- حسين يرقى، وآخرون، إدارة التحول - التحسين في منظمات رأس المال الفكري، مداخلة

مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في م نظمات الأعمال العربية في

الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف،

2011/12/14/13

68- بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في

ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في

الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد،

تلمسان، ديسمبر 2011.

69- بوقرة رابح وآخرون، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة **condor**، الملتقى

الدولي الرابع حول تنافسية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، جامعة مسيلة، 2008

70- حسين حساني، عبد الغني الحريري، مدخل تقييم أداء رأس المال الفكري، مداخلة ضمن

ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربي في الاقتصاديات الحديثة، شلف

2011/12/14-13

71-خديجة منصور أبو رقيبة، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجماعات، وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الأردن، 10-12 ماي، 2011

72-رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1-3 نوفمبر 2009.

73-زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 12-13 ديسمبر 2011.

74-عبو عمر، عبو هودة ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، حول قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 13/14/12/2011

المراجع باللغة الأجنبية:

75-The Resercher ,amirasayedmohamedgad the teacher, **assistanadminstration, departement – englishsection** , preparing master therisentitled .

76-Andrew Kok( 2007 ) : **Installectual Capital Management Intiatiwersat institutions of Heglerlearning** the elictronic journal of knowledge management , volume 05 , issue 02 , university of Jochannes burg southAfrica.

77-Edvinsion L, Malone MS, InteEdvinsion L, Malone MS, **Intellectual Capital, Happer Business**, New YourkThe resercher ,amirasayedmohamedgad the teacher, **assistanadminstration , departement – englishsection** , preparing master therisentitled .

# الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	قائمة محكمي الاستبانة	(01)
109	الاستبانة	(02)

## الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

اسم المحكم	صفة المحكم
سلطاني رشدي	أستاذ محاضر -ب- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر
فالتة اليمين	أستاذ محاضر -ب- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر
داسي وهيبة	أستاذ محاضر -ب- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر
منصوري كمال	أستاذ محاضر -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر
حبة نجوى	أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

استبانة

الأستاذ الفاضل،،،

السلام عليك ورحمة الله تعالى وبركاته.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " أثر رأس المال الفكري على التفكير الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإنني آمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. علماً بأن كافة معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبة تحت إشراف

➤ د. سلطاني محمد رشدي

➤ مومي شافية

السنة الجامعية: 2014/2015

القسم الأول: البيانات الديموغرافية و الوظيفية

ضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30  36-  4  م  نة فما فوق

3. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. الرتبة:

أستاذ التعليم العالي  أستاذ محاضر-أ-  أستاذ محاضر-ب-   
أستاذ مساعد-أ-  أستاذ مساعد-ب-

القسم الثاني: محاور الاستبانة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق برأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي، وعليه أمل

التكرم بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة منها.

المحور الأول: رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	رأس المال البشري					
1	تقوم الكلية بإشراكك في الدورات تدريبية لغرض تطوير معارفك.					
2	تتم ترقيتك على أساس الأقدمية					
3	تتم ترقيتك على أساس الكفاءة.					
4	تهتم الكلية بتحفيزك على القيام بمهامك البيداغوجية.					



الملحق رقم (02)

					5	تعمل الكلية على تنمية الثقة بينها وبينك
					6	المخابر وفرق البحث المتواجدة في الكلية يسمح لك بالإبداع.
<b>رأس المال الهيكلي</b>						
					7	لدى الكلية شبكة اتصالات داخلية متطورة.
					8	تستخدم الكلية أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
					9	تعمل الكلية على تسهيل التواصل بين مختلف مستوياتها التنظيمية.
					10	تسعى الكلية إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار.
					11	العلاقات بينك وبين زملائك تتميز بالتعاون والتكامل.
					12	العلاقات بينك و بين زملائك تتميز بتبادل الخبرات والمعارف.
					13	تسمح لزملائك الوصول للمعلومات التي يحتاجونها باستخدام قنوات الاتصال.
<b>المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي</b>						
<b>التفكير الاستراتيجي</b>						
					1	يغلب الطابع الروتيني في عملك.
					2	تجد صعوبة في استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات
					3	لديك كتب قمت بتأليفها.
					4	قمت بدورات تؤهلك للتفكير استراتيجيا.
					5	يتم إشراكك في تحديد الرؤية المستقبلية للكلية.
					6	تساهم في وضع استراتيجيات التي تقوم بتنفيذ أهداف الكلية.
					7	تقوم بوضع خطة لتحقيق أهدافك.
					8	لديك رؤية شخصية واضحة محددة

					الطموح.	
					تمتلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية للأحداث المستقبلية.	9
					تمتلك مهارة التفكير للتغلب على المشاكل.	10
					لديك القدرة على طرح أفكار جديدة.	11
					لديك حلول بديلة عند وقوعك في ظروف جديدة.	12

شكرا على تعاونكم معنا