

## تطوير المهارات المعرفية البشرية وأهميتها

### لإنجاح الاستثمار في إفريقيا

"دراسة عن الاستثمارات الليبية في إفريقيا"

د. محمود عبد الحفيظ، المحبوب

د. محمد شعبان أبوعين

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة الفاتح

تمهيد :

بدأت الاستثمارات الليبية في إفريقيا منذ أوائل السبعينات من القرن الماضي وقد وصل حجم هذه الاستثمارات إلى ما يزيد عن 80 مليون دولار أمريكي حتى عام 2005، موزعة على أكثر من 25 دولة إفريقية . وقد تعرضت أغلب هذه الاستثمارات لخسائر كبيرة عبر مسيرتها بسبب عوامل كثيرة مرتبطة ببيئة الاستثمار بشكل عام في الدول الإفريقية، بالإضافة إلى محدودية المبالغ المستثمرة مقارنة بالاستثمارات المنافسة مثل الاستثمارات الصينية والأمريكية واستثمارات جنوب إفريقيا ناهيك عن عدم إمكانية مواكبة التطورات التقنية وولوج مجالات الاستثمار المصاحبة لهذه التطورات .

وتتناول هذه الورقة الاستثمارات من حيث الواقع والتحديات وآلية التطوير وخاصة الجانب البشري حيث تتكون هذه الورقة من مبحثين ، جزء يستعرض بإيجاز معوقات استثمار الشركة الليبية للاستثمارات الإفريقية ، ثم يقترح رؤيا عامة إستراتيجية قد تساهم في الإرتقاء بأداء الشركة ، ويخلص هذه الجزء إلى أن نجاح الاستراتيجية يتطلب أن تتحول الشركة الليبية للاستثمارات الإفريقية إلى شركة قائمة على الأصول المعرفية البشرية بالدرجة الأولى .

أولاً : استثمارات الشركة الليبية للاستثمارات الإفريقية الواقع والأفاق :

الأصول المعرفية البشرية ونجاح الاستثمار شينان متلازمان ، فالأصول المعرفية البشرية شرط لنجاح الاستثمار. وتنقسم الأصول المعرفية إلى نوعين مادي كأجهزة الحاسوب

المنافسة من دول كجنوب إفريقيا ونيجيريا وكينيا ودول غربية وخاصة بريطانيا وأمريكا ودول آسيوية كالصين وجنوب كوريا يجعل الأمر أكثر صعوبة والتحدي أكبر. فالصين مثلاً تستهدف توطئ الألف الصينيين في القارة الإفريقية خلال العقدين القادمين تمهيداً لتكون إفريقيا سوقاً للمنتجات الصينية من ناحية، وكذلك الاستثمار في كل ما هو قابل للاستثمار فيه من ناحية أخرى، بينما استثمارات جنوب أفريقيا اكتسحت جنوب القارة وصلت إلى تنزانيا وأوغندا. أما كينيا فتهمين استثمارات على شرق القارة بينما شركات نيجيريا تسعى للسيطرة استثمارياً على غرب القارة. واستثمارات هذه الدول في القارة تقاس بالمليارات وليس بملايين الدولارات كما هو الحال بالنسبة للحالة الليبية.

وقد أدت الأسباب السابق ذكرها إلى تواضع حجم ومعدل الربح الذي حققته هذه الاستثمارات.

إن هذا الوضع يحتاج منا الآن وقفة تقييم ومراجعة لهذه التجربة، والبحث عن السبل لتفعيلها التفعيل الأمثل. هذا التفعيل الذي يتطلب تطبيقاً متقدماً لأسس الإدارة وخلق الهياكل التنظيمية المتكاملة والملائمة لبيئة العمل، في إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تضبط وتقويم أداء المؤسسات المنخرطة في العمل، مما يساعد على التقويم المستقبلي للأداء المتكامل، وإعادة التوجيه كلما دعت الضرورة، مكرساً تحسين المعايير المحاسبية والتدقيق والشفافية حسب القواعد المعمول بها دولياً، والتمكين من بناء الأفراد والملاكات التي تأخذ على عاتقها تحقيق هذه الأهداف.

لكل هذه الأسباب بات من الضروري مراجعة، وتحديد ما هو متوقع منها بدقة من خلال السياسات والتدابير التالية والتي أوصت بها أحد الدراسات<sup>(2)</sup>

- يجب البدء بجملة من الإجراءات تهدف إلى التخلص من الحلقات الضعيفة، وخاصة الاستثمارات غير ذات جدوى اقتصادية في الشركة قبل إن تسبب في إسقاط الشركة بكاملها. لا بد للإدارة أن تكون جريئة وفعالة، وخاصة في هذا الاتجاه، وإعادة تقييم الاستثمارات القائمة، وهيكلية ما يمكن هيكلمه وتصفيه ما يجب تصفيته.
- توزيع جغرافي موضوعي لاستثمارات الشركة يراعي اتجاهات الأسواق العالمية، وتحقيق العائد الاقتصادي المناسب مع البحث عن اقتصاديات رئيسية متينة نسبياً مثل أوغندا.

<sup>2</sup> شكري عانم وآخرون "دراسة غير منشورة عن أداء استثمارات الشركة العربية الليبية للاستثمارات الخارجية في إفريقيا"، الشركة الليبية للاستثمارات الخارجية، 1988 ف.

- تنوع قطاعي للاستثمارات يراعى فيها التنسيق والتكامل بين استثمارات الشركة بما يحقق أفضل العوائد ، مع مخاطر مدروسة وتوازن بين الاستثمارات قصيرة الأجل والطويلة الأجل
- دراسة المستقبل الاقتصادي والسياسي لكل دولة قبل الاستثمار فيها من خلال مسوحات اقتصادية واجتماعية .
- فصل الاستثمارات غير الاقتصادية عن الاستثمارات الاقتصادية بهدف تسهيل رؤية الأهداف . كما أن ذلك يسهل محاسبة وتقييم الاستثمارات على الأسس التي أنشئت من أجلها اقتصادية أو غير اقتصادية وتفرغ إدارة المساهمات لتختص بالاستثمارات ذات الجدوي الاقتصادية .
- إنشاء إدارة خاصة للاستثمارات غير الاقتصادية ، والتي أنشأت بهدف التعاون والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الإفريقية .
- الاستفادة من التقارب السياسي للأغراض الاقتصادية للشركة ، وليس العكس وفي هذا الصدد يجب التنسيق مع اللجنة الشعبية العامة للاتصال الخارجي لتذليل أية صعوبة إن وجدت تواجه الاستثمارات ، خاصة الاقتصادية منها .
- اختيار الفرص الاستثمارية المتاحة ، وتحديد القطاعات والاستثمارات المربحة ، وبصفة عامة فإن الاستثمار في الخدمات الدولية يحقق أرباحاً أكثر من الاستثمار في الصناعة . كما أن التحالفات والدخول في شراكة استثمارية مع الآخرين أفضل من التحرك فردياً .
- إذا ما تقرر الاستثمار في بلد معين يبدأ بإعداد دراسات تفصيلية للفرص الاستثمارية المتاحة فيه ، مع ضرورة فهم نوع النشاط الذي يتم الاستثمار فيه ، أي البحث عن النشاطات الاستثمارية التي تقع ضمن دائرة مؤهلات الشركة . وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك مؤهلات كبيرة أقل أهمية من امتلاك دائرة محيطها محدد بدقة .
- الالتزام بالشفافية والكفاءة والخبرة والمستوى العلمي والإخلاص في اختيار العاملين وخاصة بالخارج ، ويجب أن تؤكد على أهمية الاستقامة ، والحرص على الحصول على الأفراد الصادقين والمقتدرين .
- اشتراط اتقان لغة العمل في البلد الذي يتم الاستثمار فيه .
- تعيين عناصر جيدة مؤمنة بالعمل في إفريقيا وقادرة على تحمل المسؤولية .
- تتم المشاركة في عضويات مجالس الإدارة بعناصر ذات كفاءة عالية وجادة ومكاملة لبعضها في التخصصات ، مع إتاحة الفرص لأكبر عدد من العاملين في المركز الرئيسي

يقدم شرحاً مفصلاً لآليات تحويل الشركة إلى شركة مثقفة قائمة على الأصول المعرفية البشرية بصورة أساسية .

## ثانياً : المنظمات في عصر المعرفة :

مع بداية القرن الحادي والعشرون بدأت الأحداث والتغيرات تتوالي بشكل درامي يصعب على الكثير استيعاب تلك التغيرات أو فهمها أو حتى التعامل معها بشكل واقعي ، ناهيك عن محاولة السيطرة عليها ، ولقد ساعد على زيادة حدة تلك التغيرات مجموعة من الأحداث العالمية المتلاحقة كان أهمها انهيار الكتلة الشرقية ، وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد والتوسع في تطبيق العديد من السياسات الاقتصادية المبنية على افتراضات آليات السوق بالإضافة إلى نمو العديد من التكتلات الاقتصادية العالمية ، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة . ويرجع اهتمامنا بالمعرفة إلى الآثار التي يمكن أن تحدثها تلك المعرفة على أداء ومهام المنظمات خلال السنوات القليلة القادمة . كما أن المستقبل سيكون نتيجة لذلك مزدهم بالتحويلات الكبرى التي ربما تفوق كل ما حدث من تغير خلال الـ 2000 سنة الأخيرة ، وهذا يحتاج إلى عقلية عملية وعقلانية واقعية تستوعب الواقع والوقائع الحياتية وتعمل على الاستفادة منها وتجاوز معوقاتها . وفيما يلي شرح لخصائص عصر المعرفة وأهم المتطلبات اللازمة لتأسيس المنظمات القائمة على الأصول المعرفية البشرية .

### 1- خصائص عصر المعرفة :

كما كان أثر عصر الصناعة واضحاً وجلياً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعالم فإنه من المتوقع أن يحدث عصر المعرفة أثراً على كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية للعالم أيضاً ، وبصفة عامة يمكن تحديد أهم خصائص عصر المعرفة كما يلي :

#### 1.1- زيادة أهمية العنصر البشري الماهر كميزة تنافسية للمنظمات:

لقد أصبحت الأصول المعرفية البشرية ، وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السنوات الخمسة عشر الماضية ، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية . " لقد كنا نؤمن لفترات طويلة بأن الأرض والعمل ورأس المال هي عوامل الإنتاج (بالإضافة إلى التنظيم ) وأصبح اليوم من الواضح أن الأصول العقلية هي أهم عامل من عوامل الإنتاج على الاطلاق .

وليس المقصود هنا توافر المعرفة عند عدد محدود من الناس في المنظمة بل إنه لكي تتحقق الميزة التنافسية فلا بد من وضعها في نظام أو قاعدة معلومات ، وتكون متاحة للجميع .  
ومن هنا نلاحظ أن الكثيرين يتكلمون عن عصر المعرفة أو عصر المعلومات ، كما أظهرت أهمية المنظمة التي تتعلم ( The Learning Organization ) .  
ففي عصر المعرفة سوف تصبح الموارد البشرية ذات الإمكانيات المعرفية أهم أصول المنظمة لأن من يملك المعلومة ويعرف كيف يستخدمها هو الأقدر على المنافسة" . ( 3 )

## 2.1- تغيير مهمة وهيكل منظمات الأعمال :

تزايد خلال السنوات العشرين الماضية بصورة جلية ومتسارعة مشاهدة بعض آثار عصر المعرفة المتوقعة ، والتي كان لها عظيم الأثر على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها ، وعدد العاملين فيها ، فالاتجاه السائد الآن بين المنظمات هو الاتجاه نحو اللامركزية ، والهيكل الأفقية ذات المستويات الإدارية الأقل ، وتقليص عدد القوى العاملة ، "ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظفاً في عام 1985 ، ولكنها أصبحت توظف 270 ألف موظف في عام 1993 . والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة ( الأصول البشرية ) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة ( الأصول المادية ) ، كأجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت والفاكسات والطابعات ، MP3 ، MP4 والمساحات الالكترونية والآت النسخ والتصوير التقليدية" . ( 4 )

## 3.1- تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية :

إن المكونات المادية الإنتاج تتضاءل يوماً أمام المكونات المعرفية ، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع وكل ما نفعّل ، وكل ما نشترى وكل ما نبيع ، ولذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمنظمات خلال الفترات القادمة . انظر إلى الهاتف النقال الذي يحمله الكثير من الناس في كل بقاع العالم ، فالهاتف ذاته يتكون من مجموعة

<sup>3</sup> موكول بانديا ، رولى شيل ، نخبه القادة الإداريين ، دار وارتن سكول للنشر ، نيويورك ، ترجمة الدار العربية للعلوم ، 2005 .

<sup>4</sup> بيتر دراكر ، الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها ، الطبعة الثانية ترجم د. صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 .

بسيطة جداً من المواد البلاستيكية والمعدنية ، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي ، المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية والتجارب العديدة ، والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نراه الآن .

وخلاصة القول : إن عصر المعرفة يفرض على المؤسسات الليبية الاستثمارية أن تقيم أثر المعرفة على مهمتها وأهدافها ووظائفها ونوعية العاملين بها ، ففي العصر الذي يكون الشيء الوحيد مؤكداً فيه عدم التأكد ، فإن المعرفة سوف تكون فيه المصدر الدائم لتحقيق التميز والتقدم ، وبالمعرفة يمكن أن تحقق المنظمات زيادات ملموسة في كفاءة العمل دون أن يقابل ذلك زيادات مماثلة في الاستثمارات المادية .

والمعرفة كغيرها من المصطلحات العلمية تحتاج إلى تعريف وقياس حتى يمكن أن نفهمها جيداً ونحقق منها الاستفادة المرجوة ، ولعل هذا يدعونا إلى التساؤل عن معنى المعرفة بالنسبة للمنظمات .

المقصود بـ " المعرفة " هو القدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثه عناصر مدخلات منظمات الأعمال ( الاستثمارات المادية والبشرية ) على عناصر مخرجات نفس النشاط ( السلع والخدمات ) .

## 2 - متطلبات المؤسسات الاستثمارية الليبية في عصر المعرفة :

وفي ضوء ما سبق فإن السؤال الذي يفرض نفسه على هذه المنظمات هو ما هي المتطلبات الأساسية التي يجب عليها أن تتزود بها لخوض رحلة قرن عصر المعرفة ؟ ويمكن بصفة عامة القول إن على هذه المؤسسات أن تتعامل مع الواقع العالمي الجديد من عدة منطلقات ، أهمها إنها لا بد أن تعمل على تطوير نشاطها بشكل يتناسب مع متطلبات عصر المعرفة .

إن المتغيرات العالمية الجديدة سوف تجعل الأساليب التقليدية لتطوير أنشطة هذه المؤسسات غير مجدية نتيجة الحاجة إلى السرعة في الأداء ، وارتفاع معدلات تغير التقنية ، وتطوير أساليب الاستثمار وآلياته ، وشدة المنافسة ، ومن ثم زيادة الحاجة إلى توليد المعلومات بشكل يساعد على تطوير الأداء .

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة الظروف الجديدة البيئية الناتجة عن التحول إلى عصر المعرفة كما يلي :

- إعادة هيكلة المنظمات .
  - تكوين المنظمات القابلة للتعلم .
  - تنمية قدرات المدير المصري .
  - تدعيم مفاهيم التجديد والابتكار .
  - تنمية رأس المال الذهني .
- وسوف يتم تناول بالشرح والتحليل المتطلبات السابقة :

## 1.2- إعادة هيكلة المنظمات الاستثمارية :

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه منظمات الاستثمار هو كيف يمكن إعادة هيكلتها لمواجهة التغيرات المعرفية مع القدرة على أداء وظائف بدرجة مناسبة من الكفاءة باستغلال الموارد المتاحة .

إن قبول الأوضاع العالمية الجديدة سوف يفرض على منظمات الاستثمار مواجهة تلك التغيرات وسوف يفرض هذا على تلك المنظمات أن تسعى إلى الحصول على مساهمات وإبداعات كل شخص داخل المؤسسة ، والعمل على خلق المناخ الإيجابي للعمل داخل هذه المؤسسات ومشاركة الرؤية المستقبلية شراكة يشعر كل فرد فيها بأنه مهم ، شراكة يرحب فيها دائماً بالأفكار الجديدة ويستفيد كل شخص فيها من النجاحات التي يحققها كما يقول جاك ويلش المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك .

## 2.2- تكوين المنظمات القابلة للتعلم<sup>5</sup>:

يهيمن في هذا المجال أن نعرض لمفهوم المنظمات المثقفة بصفته احد المتطلبات الأساسية التي يجب على منظمات الاستثمار الاعتماد عليها من أجل تدعيم فرص نجاحها في التعامل مع متطلبات عصر المعرفة ، وإن مفهوم " المنظمات المثقفة " ما هو إلا تعبير عن مدى قابلية المنظمات للتعلم .

إن المنظمة لا تتقدم فعلاً إلا إذا تعلمت شيئاً جديداً ، ويتحقق التعلم عندما تكون "المنظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة - وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة " . ويتضح من هذا المفهوم إن عملية التعلم لا تقتصر فقط على اكتساب المعارف ، بل تتطلب أيضاً ضرورة تطبيق والاستفادة من تلك المعارف المكتسبة ويتطلب تحقيق

<sup>5</sup> عادل محمد زايد "منظمات الأعمال المصرية بين التخصصية وعصر المعرفة " ندوة برامج الإصلاح الاقتصادي في ظل مفهوم تخصصية الفكر الإداري ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 24 / 09 / 2003 ف.

### 3.2.2 - التعلم من الخبرات الذاتية :

لابد للمنظمات أن تراجع المواقف والحالات التي حققت فيها خسائر ، وذلك لفرض الاستفادة من الدروس الماضية في رسم طريق المستقبل ، وتعتبر تلك المراجعات التاريخية سجلاً موضوعياً تساعد العاملين على زيادة منحنى تعلمهم . وقد تجد العديد من المنظمات أن عملية مراجعة ماضيها قد يكشف عن حالات فشل لا ترغب تذكرها أو إحيائها . غير أن هذا المنطق يتناسي ببساطة أن الفشل هو المعلم الحقيقي للمرء وأن القدرة على الاعتراف بالأخطاء وتصحيحها ميزة . فالفشل الفعال هو ذلك النوع من الفشل الذي تستطيع المنظمة من خلاله رسم معالم الطريق خالٍ من الأخطاء في المستقبل ولعل أهم ما يؤكد هذه المقولة " هو النجاح الذي استطاعت شركة " بيونج " العالمية تحقيقه في الطائرتين من طراز 757 ، 767 بعد الفشل الكبير الذي تحقق للطرازين 737 ، 747 من قبل . إن الدرس الحقيقي من تجربة شركة " بوينج " وغيرها هو أن تتعلم المنظمات كيف يمكنها أن تستفيد من إيجابيات الفشل السابقة وأن تحولها إلى نقاط انطلاق لنجاح أكبر ( 6 ) .

### 4.2.2 - التعلم من الخبرات المتميزة للغير :

من الطبيعي أن تتعدد مصادر التعليم التنظيمي فقد تكون مصدرها من داخل المنظمة - كما هو الحال في الخاصية السابقة أو من خارجها . وكذلك من الممكن أن تستلهم المؤسسة العديد من الأفكار الجديدة إذا ما نظرت خارج حدود إطارها التقليدي المعروف ، والاستفادة من المعلومات المتعلقة بالعالم خارج نطاق المجال التي تعمل فيه . وقد تشمل هذه النظرة دراسة وتقييم تجارب المنظمات الأخرى . إن المنظمات الأخرى على اختلاف هويتها ونشاطها يمكن أن تكون مصدراً خصباً للأفكار الجديدة ، والحقيقة الواضحة هنا أنه بغض النظر عن المصدر الخارجي للأفكار فإن التعلم التنظيمي يحدث في المنظمات التي تؤكد قيادتها العليا على ضرورة التوجه نحو التطوير والتجديد . وهذا شئ مطلوب بقوة من مؤسسات الاستثمار الليبية بصفة عامة .

### 5.2.2 - نقل المعرفة إلى الواقع العملي :

لكي تحقق هذه الخاصية الهدف منها في التعلم فلا بد من نشر المعارف المكتسبة داخل المنظمة ، وأن يلم بها كل العاملين ويؤمنوا بها . فالأفكار الجديدة تكون أكثر قابلية للتطبيق في الحالات التي يؤمن بأهميتها الغالبية من العاملين في المؤسسة ومن الممكن أن

<sup>6</sup> بيتر دراكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 101 .

تعتمد المنظمات على العديد من الأساليب لنقل تلك المعارف ، مثل التقارير المكتوبة أو المسموعة ، والزيارات الميدانية ، وبرامج التناوب الوظيفي ، وبرامج التدريب والتعليم والمؤتمرات وخلافه . وفي جميع الحالات فإن نجاح المنظمات في وضع المعارف المكتسبة موضع التنفيذ العملي سوف يساهم بشكل مباشر في بناء منظمة مثقفة . وأهم وسيلة لتحقيق هذه الخاصية هي نشر تقنية المعلومات ومن بينها وجود شبكة داخلية ( Intra net ) لكل مؤسسة .

### 3- تنمية قدرات المدير العصري :

تزداد فعالية المدير العصري عندما يستطيع رفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل ، وأن يقنعهم بقبول مهمة وأهداف المؤسسة خلال الفترات القادمة . كذلك فإن المدير العصري يجب أن يتمتع برؤيا واضحة ، ومحددة يستطيع من خلالها أن يكتشف المستقبل وأن يعظم العائد المتوقع منه والمدير العصري من هذه الزاوية يتميز بالحركة الدائمة والرغبة في التحدي والسعي وراء كل ما هو جديد وغير مألوف بصفة دائمة . هذه الرؤيا تثبت داخل المنظمة على كافة فروعها ومستوياتها ، وتكون المحور الذي تنبني عليه برامج التدريب لتطوير الموارد البشرية بالمنظمة وتنميتها .

إن المستجدات التي يفرضها علينا القرن الحادي والعشرين تستدعي منا ضرورة البدء في العمل الجاد نحو إعداد وتكوين مجموعات من المديرين القادرين على التعامل مع متغيرات هذا القرن بفلسفة إدارية علمية تبني على أساس التعامل مع أرض الواقع ، ولديهم القدرة على استخدام إشارات غير تقليدية لقراءة الواقع الحقيقي للسوق ، ويمكن رؤية ما هو غير مرئي وقادرون على البحث بمزيد من التعمق وفهم الصلات التي تجمع بين الظواهر التي تبدو أنها غير مترابطة .

مثال على ذلك جورج سوروس رئيس شركة سوروس فند ما نجمت تمكن من تمييز الاتجاهات الاقتصادية قبل وقت طويل من انضمامها ، واستخدم رؤيته في اتخاذ قرارات في مجال الاستثمار ضمنت له الملايين من الدولارات على شكل أرباح .

إن التجديد هو أهم عناصر نجاح أي منظمة ، وبصفة عامة يجب تحقيق أربعة متطلبات حتى نستطيع أن نحقق التجديد، وهي<sup>(7)</sup> :

- قيادات واثقة في قدرات المرؤوسين .
- قيادات قادرة على تدعيم القيمة الإيجابية للمرؤوسين .

<sup>7</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره.

- قيادات تعترف بجهود التجديد والابتكار وتكافئها .
- قيادات حريصة على ضبط التكاليف مع المحافظة على المستوى المناسب من الجودة .

#### 4- تنمية رأس المال الذهني :

من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الاستثمار إلى امتلاك الموارد المادية أو رأس المال أو التقنيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد .

كذلك مع انتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة فإن الموارد البشرية الجاهزة فنياً ومعرفياً سوف تصبح أهم أصول تلك المنظمات أو هي " رأس المال الذهني " للمنظمات ، ولاشك أن هذا النوع من العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمي من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحالي .

والمقصود بمصطلح " رأس المال الذهني " هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمة والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمة .

وخلاصة القول : إن المنظمات الاستثمارية الليبية يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة إذ إن الاستثمار الرئيسي ليس في الأرض ولا في المصنع بل في الإنسان المبتكر إن الاستعداد لمواجهة المنافسة في هذا القرن تتطلب بالضرورة أن تعمل المنظمات الاستثمارية الليبية على إدارة رأس المال الذهني إدارة جيدة ، وأن تتولي تلك المنظمات أيضاً خلق مناخ العمل الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطوير كأحد قيم العمل الهامة ، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد ويجب حشد الكفاءات . ومن المؤكد أن الاعتماد على رأس المال الذهني كأحد القنوات الأساسية لتطوير المنظمات يتطلب بالضرورة تغير نمط تفكيرنا اتجاه رأس المال البشري ، وإن ذلك يعني حتمية العمل مع رأس المال البشري ، بدلاً من العمل عن طريق رأس المال البشري ، ويعني أيضاً النظر إلى الأصول المعرفية البشرية باعتبارها إستراتيجية ، وليست فقط مصدر من مصادر تخفيض التكاليف .

إن منظمات الاستثمار الليبية التي تراعي الاعتبارات السابقة يمكن أن تحقق تقدماً ملحوظاً في عصر سوف تكون الأصول المعرفية البشرية هي المنبع الرئيسي لكل روافد التقدم

آملين أن تتحول كل هذه الإشارات والتنبيهات إلى جزء من الاجتهاد لتحسين الممارسة من أجل تنمية ثقافة في مؤسساتنا الاستثمارية تلهم الجميع نحو رؤية مستقبلية تتسع آفاقها ، منطلقين من حقائق الواقع ، ومتجهين نحو مستقبل واعد في الاستثمار يكون فيه الأمر الوحيد الذي يهم هو أن تكون الشركات الاستثمارية مربحة ، لأنه لا يمكن للشركات المفلسة أن تقدم الكثير لمجتمعها .

### قائمة المراجع :

1. بيتر دراكر ، الإدارة للمستقبل - التسعينات وما بعدها ، الطبعة الثانية ، ترجمة د. صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 .
2. حسني خريوش ، عبد المعطي أرشيد ، محفوظ جودة ، " إدارة المحافظ الاستثمارية ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، عمان - الأردن ، 1999 .
3. دانا جاينس روبنسون - جيمس روبنسون ، التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، ترجمة شركة بميك ، القاهرة ، 2000 .
4. سيد هواري " القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21 " ، الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1999 .
5. د. شكري غانم و آخرون "دراسة غير منشور عن أداء استثمارات الشركة العربية الليبية للاستثمارات الخارجية في إفريقيا " الشركة الليبية للاستثمارات الخارجية 1988 ف .
6. عادل محمد زايد " منظمات الأعمال المصرية بين التخصصية وعصر المعرفة " ورقة مقدمة إلى ندوة برامج الإصلاح للاقتصاد في ظل مفهوم تخصصية الفكر الإداري ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، 2003/9/24
7. مفتاح الككلي ، محمد أبو كلش " الاستثمارات الخارجية الليبية في الدول الإفريقية- الواقع والمستقبل " تقرير غير منشور عن الاستثمارات في الدول الإفريقية ، 27 / 5 / 1429 ور
8. موكول بانديا ، روبي شيل ، نخبة القادة الإداريين ، دار وارتن سكول للنشر ، نيويورك ، ترجمة الدار العربية للعلوم ، 2005 .
9. وليام ج . أوتيل " المستثمر الناجح " ترجمة الدار العربية للعلوم - بيروت 2004 .