المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

باعتبار أن رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي تنشط في الوقت الحاضر، وحسب الاهتمام والتركيز حول التحري على بناءه وكيفية المحافظة عليه، ذلك لأن المنظمات نقطة لارتكاز الاساسية التي تعتمدها المؤسسات من اجل إضافة قيمة لوجودها في مستوى تنافسية مليئة بالتغيرات السريعة المفاجآت التي لا يسهل لها مواجهتها سوى إدارة قوية لرأسمالها الفكري.

المطلب الأول: بناء رأس المال الفكري

تتطلب إدارة رأس المال الفكري آليات لابد من مراعاتها، تعد أساسية لبناء رأسمال الفكري يسمح بما للمنظمة ببلوغ أهدافها باعتباره أهم مصدر تسند عليه المؤسسات المعاصرة ويمكن ايجاز هذه الآليات فيما يلي:

أولا: استقطاب رأس المال الفكري

إن أغلب المؤسسات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟وأين تبحث عنه؟ وكيف تحافظ عليه وتنميه؟لذلك ينبغي أن يكون هناك استراتيجيات واضحة واساس المجال العمل استقطاب القدرات العقلية، وقد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي:

1/ شراء العقول من السوق:

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة اساسية لازدهارها وتطورها لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة النادرة لغرض جذبها واستقطابها لمهارات خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة العمليات الإبداع والابتكار باستمرار.

فقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحرية تجلب غرض جديدة. للمؤسسات لزيادة قدراتها الثنائية للبحث عن الكفاءة في كل ركن من العالم[1].

2- شجرة الكفايات

أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي فالمكون المعدني يتضمن النظريات والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص إما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات، فتعهد أحد التقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيء هم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من

[1] رياض بن هوشة ونادية خريف، **رأس المال الفكري به منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، الملتقى الأولى الخامس حول أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، جامعة الجزائر، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص: 07-08.

الأفراد المطلوبين وتأكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكات الانترنت، وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني وذلك من خلال:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة، أو من خلال وضع ملخصات الكترونية.
- عرض قدرات الموارد البشرية في الشبكة.
- إمكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والمؤسسة.
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.
- امكانية المؤسسة من تحديد الاشخاص الملائمين بالسرعة الملائمة.[1]

3- مراجعة مؤسسات المعرفة التعليم.

تركز رؤية هذه الاستراجعية على أن المؤسسات التعليمية(مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات) تعد مصدرا مهما لإكتشاف المواهب وإستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض أن زيارة هذه المؤسسات تعد من أوليات الإدارة العليا، يطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد اخرى، بدلا من الإكتفاء بالتعيين من مؤسسات أخرى.[2]

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري:

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، فقد اكدت العديد من الدراسات على ضرورة

بناء رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة لابتكار المعرفة ومشاركة فيها، وفيما يلي بعض لاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

1- خريطة المعرفة:

تعرف على أنها تقديم عرضي مرئي للمعرفة المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية،وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة على محفظة المعرفة لديها ومستوى الفجوة بداخلها، وتأكد هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير أيضا في الغالب، إذ أننا نعرف أحيانا أكثر مما يمكن أن نتحدث به وأن المعرفة الضمنية في رؤوس الإفراد، لهذا فإن المؤسسات المعرفية،

[1]BODE and MARZOLT,**Humanvsouvsemongement in the internet age : e- hecruitement and e- Selection .mothods**.economic informatics veviewBuchovest 2013 P.13

[2]عمر أحمد همشري،**مرجع سابق ذكره**، ص 275.

تتحصل على عائد أكثر بكثير من عملية استثمار وقتها في نوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة، والمؤسسة وسهولة الوصول إليها.[1]

وتتمثل الغاية من استخدام خريطة المعرفة فيما يلي:

– تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

– تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من اجل العمل على خلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها.

ومن أبرز ممارسات خريطة المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون عن طريق:

* تعزيز قابلية الأفراد في مجال تحليل وحل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات لأن تقنيات المعلومات تسمح بتجميع البيانات و تحليلها و تقديمها للمختصين لمحاكاتها ، ومن ما يساهم في زيادة منحنى الخيرات للمؤسسة و سمح بصناعة رأسمال فكري بطريقة جديدة فاعلة مرنة .[2]

* تمكين الإفراد من العمل مع ذوي الآليات الذهنية للتعلم منهم بطريقة التلميذ لأن هذا الأسلوب يساهم في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري إلى أفراد ، فصاحب المعرفة الضمنية يمكن أن تتعامل مع مجموعة من المتعلمين في كل مرة، ويعد التعلم من خلال المثال ملائما في هذه الحالة لان الشخص ببساطة لا يستطيع ان يضع كل العناصر غير الملموسة في معرفته أو براعته في كلمات.[3]

2– بناء الأنسجة الفكرية:

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه العنكبوت، ويشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها ثم تتفكك عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل المشروع اخر مجموعة ابتكارية جديدة ونسخة اخرى وتعلم جديد آخر.

3– القيادة النمطية:

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكياء "رأس المال الفكري"، قيادة ذكية لأن القائد الذكي يركز أهتمامه على التعلم المؤسساتي، ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما، وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن القائد الذكي هو القادر على ممارسة اسس التقديم الفعال،والتي من أبرزها:

* **الاستمرار** : لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه ، بل يقوم بالتقديم لأنه يعرف ان التقديم يدفع الى **التفوق**، و التفوق يؤدي الى مزيد من التقديم .

---

[1] نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، الطبعة الأولى . دار المريخ للنشر و التوزيع. السعودية ص .422

[2] - عبدالستار حسين يوسف، **إدارة الرأس مال الفكري في شركات الأعمال**، جامعة الزيتونة الأردن ،**2009 ، ص: 38**

[3] HuiyAntoniv , **Strategie for infomation technology and intellecapitch** , challenges apportunitces information xiencehefvnce , USA , 2007 , P :177.

* **الفورية** : تقديره فوري لانه يعلم ان التقديم المتأخر يؤثر .

الامتناع:يجعل التقديم ممتعا وصعب النسيان.

الشمولية: يشجع مديري الأقسام على تقديم عاملهم، ويقدر الصغير قبل الكبير.

الدستور: التقديم لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.[1]

المطلب الثاني: مخاطر رأس المال الفكري وسبل المحافظة عليه

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة ففي هذه المنظمات لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات والهياكل والنظم، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها.

أولا: أسباب المحافظة على المال الفكري.

من عوامل المحافظة على رأس المال الفكري نذكر ما يلي:[2]

– قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجاته لا تساوي شيئا، وهذا سينشر تأثيره على تحقيقي القيمة السوقية للمنظمة.

– قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى دون رجعة، وذلك لأن منظماتهم لم تستطيع تحويل خبراتهم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة على وفق الاحتكام لمعايير واضحة ومقياس دقيقا لنتائج الأعمال و خطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا ، فضلا عن البيانات و المعلومات التي تخص منظماتهم السابقة الى المنظمات الجديدة ويقدمونها لهم على طبقا منها ذهب دون عناء و بذلك يمنحون المنظمات الجديدة ثم صحة إستراتيجية ومكمنة قوة مضافا مقابل تهديد وموطن ضعف نمط القديمة .

ثانيا: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

1.تنشيط التحفيز المادي والمعنوي

– هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات الخارجية التي تدفع الفرد لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، وكذا الاجتماعية وترشيده إلى سلوك معين، ويتجسد هذا في الجوانب المادية كالأجور المكافآت والأرباح... الخ. وفي الجوانب المعنوية من خلال إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة، وكذلك مراعاة الجوانب الإجتماعية والتي من أهمها إحترام العاملين أي كان موقعهم الوظيفي.

[1] سعد على العنزي وأحمد على صالح. **مرجع سبق ذكره**، ص 272.

[2] سعد على العنزي. أحمد على صالح. **مرجع سبق ذكره**، ص.ص. 264-265.

ثانيا: التصدي للتقادم التنظيمي:

يشير التقادم التنظيمي إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته بإستمرار وتخلفه عن مسيرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل إختصاصه في حيث أن التصدي للتقادم يعين جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وكذا خبرات العاملين بإستمرار من يجعلهم قادرين على مواكبة أهم التطورات.

ثالثا: مواجهة الإحباط التنظيمي:

– الإحباط التنظيمي هو عدم القدرة على إثبات بعض الحاجات للفرد العامل نتيجة لذلك إنفعالات لا يمكن تجنبها فتعرضه للإحباط ومن أهم مظاهره:

– **مظاهر مادية:** تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات ...إلخ.

– **مظاهر نفسية:** التوتر، عدم الرضا، القلق، الإكتئاب...إلخ.

– **مظاهر تنظيمية:** تضم الغياب، ارتفاع نسبة الشكاوى، ضعف الانتماء والولاء.

– ويتم تشخيص ذلك من خلال استمارة الإستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين والأخر وإجراء المقابلات الشخصية مع العاملين والتحدث معهم ومن ثم محاولة إشباع مختلف حاجاتهم وكذا محاولة إرضائهم [1]

رابعا: التمييز التنظيمي

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تزيد عدد المساهمات الفكرية للعاملين

بالمؤسسة من خلال إمتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار العمل بروح الفريق، إحترامالأراء، زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة وبالتالي تقوي لرأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة القوة والبقاء.

– تعد عملية تحديد أليات بناء الرأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية بإعتباره يركز على جانبين داخل المؤسسة وخارجها حيث أن ألية الإستقطاب تعطي أهمية لجذب رؤوس الأموال من خارج المؤسسة في حين أن آلية الصناعة تولي الأهمية لإعداده وتأهيله داخل المؤسسة الأمر الذي يبرز من خلاله دور القيادة الإدارية المهم في صناعة رأس المال الفكري هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تعمل عملية قياسية والتحلي بمرتكزات المحافظة عليه عبر إختبارها لوسائل فعالة تحصل على تمكين بالمؤسسة [2].

[1] Soche . C. **Developing intellecual capital at SkAandia**, Zang Rouge llnningV18.N2.2002.

[2] مقران علجية،**أثر رأس المال الفكري في نجاح المشروع**، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة الجزائر، 2014، ص ص: 31-32.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري

لقد أكد Brown على أهمية إستثمار رأس المال الفكري بقوله " إنه رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهن غير المستخرج " هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنبها أي مؤسسة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

1- عوامل فشل برامج تنمية الرأس المال الفكري:

يبذل المعنيون بالمؤسسات جهودا كبيرة لتطوير برامج لتنمية رأس المال الفكري بها إلا أن هذه البرامج مازالت لا تلبي متطلبات التنمية المطلوبة، وقد يعود ذلك الى عوامل عديدة من أهمها:

- عدم الاستقرار على مفهوم واضح ومحدد لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضعف الجانب التقويمي للبرامج الموجهة لتنمية رأس المال الفكري.
- تدني مستوى الاتفاق على برامج تنمية رأس المال الفكري.
- نقص البحوث العلمية الموجهة نحو دراسة برامج تنمية رأس المال الفكري.
- تواضع برامج تنمية رأس المال الفكري، إذ أنها لا تزال في بداياتها.
- ضعف الإستراتيجيات المستخدمة في برامج تنمية رأس المال الفكري.
- ضعف التكيف مع تحديات العولمة وعصر المعلوماتية.
- عدم توظيف الإمكانيات المتاحة بأفضل صورة ممكنة.[1]

2-كيفية تحسين مسار تنمية رأس المال الفكري:

لإجراء نقلة نوعية في مسار تنمية رأس المال الفكري، يتطلب مراعاة ما يلي: [2]

- الإنتقال من المعرفة إلى استحداث المعرفة.
- الإنتقال من التفكير التقليدي في تطوير برامج تنمية رأس المال الفكري الى التفكير العلمي والإبداعي.
- إتخاذ المواقف الاستباقية بدلا من مواقف رد الفعل في برامج تنمية رأس المال الفكري عن طريق تحليل مجالات العمل الناشئة وأشكالها والتنبؤ بها والاستعداد لها.

[1] محمد راتول احمد مصنوعة. **الاستثمارية رأس مال الفكري وأساليب قياسية كفاءته**. جامعة الشلف. ملتقى دولى حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديثة يومي 14.15 ديسمبر 2011 ص 7.

[2] الكبسي حضير عامر، **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. ص ص 49-51.

- وقد توصلت العديد من الدراسات الى أن أحدث الآليات التي يمكن استخدامها لترجمة مصطلح رأس المال الفكري الى واقع العملي تتمثل في تحويل المؤسسات متعلقة، حيث يذكر (بيترسينج) في كتابة "البعد الخامس" أنه لا يكفي أن يتعلم شخص واحد. ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المؤسسة التي ستنتج في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها. إذ أن معرفة المؤسسة أكبر من مجموعة معارف أفرادها والمنظمة المتعلقة هي المؤسسة التي تسعى بشكل مستمر نحو تنمية قدرتها للتكيف مع متغيرات العصر السريعة والمتلاحقة بغية التعايش مع المستقبل والواقع أن المؤسسات في عمومها تسعى لعمليات التعلم بطريقة أو بأخرى. ولكن المنظمات المتعلمة تخطط لعمليات التعلم وتتخذه بشكل مستمر في إطار إستراتيجية محددة ومستمرة.

وتتمثل العناصر الرئيسية للمؤسسة المعلمة في.

- **المفاهيم:** وتشمل الأفكار والوسائل والتقنيات التي تعتمد عليها عملية التعلم ومن ثم الإبتكار والإبداع والتجديد.
- **الإتقان:** ويشمل المهارات والإستعدادات والقرارات التي تتمخض عنه عملية التعلم ويتم ترجمتها الى سلوك وأداء عملي.
- **التواصل:**ويشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة القائمة على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتهما وتوليدها وفي ضوء ما سبق يمكن تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية على النحو التالي:
- التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المختزنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز والتمكين.
- إستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها الى أصول فكرية و معلنة ومملوكة للمؤسسة.
- توثيق كافة العمليات الإبتكارية التي تتم في المؤسسة مثل التخطيط، التصميم، التغيير والتطوير وتأكيد حقوقها فيها يتحصل عليه الأفراد من معرفة سبب مشاركتهم في هذه العمليات.
- تحويل رأس المال الفكري الى قيمة سوقية من خلال الإختراع والإبتكار.
- الاهتمام بالموارد البشرية عالية القيمة المضافة التي تفيد العملاء و تحويل الأصول الفكرية الى ملكية فكرية تحفظ حقوق المؤسسة.

خلاصة الفصل

على ضوء ما سبق يتضح أن للرأس المال أهمية كبيرة كونه أهم من الرأس المال المادي، حيث انه غير ملموس ويشمل المعارف الممكن استغلالها ومهارات العاملين والتي تعد عامل التميز في الوقت الحالي بالنسبة للمنظمات. كما أن رأس المال الفكري له على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراعات، وبالتالي أصبح من الواجب على المؤسسات إيجاد رأس المال الفكري وتحويله إلى معرفة وقيمة، يستدعي البحث عن الثروات الفكرية باختلافها و امتلاكها.

إن رأس المال الفكري يعتبر قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات، فضلا عن الابتكارات المتلاحقة. فالسمة الأساسية للاقتصاد الجديد هي القدرة على إدراك القيمة الاقتصادية من المعرفة لتعزيز القدرة المعرفة من خلال دعم تكوين الرأس المال الفكري في المؤسسات بمختلف أنواعها.