المحور الخامس:

# الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

**أهداف المحاضرة الحادية عشر:**

- تعريف إدارة رأس المال الفكري.
- توضيح عمليات وخطوات إدارة رأس المال الفكري.
- تبيان أدوار ونماذج إدارة رأس المال الفكري.

## 1. إدارة رأس المال الفكري:

### 1.1. تعريف إدارة أرس المال الفكري:

يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري بأنها: مجموعة من العمليات الدورية والمستمرة التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها، وتحديد إجراءات تخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة، وقياسها، وتقييمها؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما ينظر إليها باعتبارها نشاط إداري يركز على تحديد الأصول الفكرية بالمنظمة، وبناءها، وقياسها، والتحكم بها، والسيطرة عليها، وتطويرها على المستوى الاستراتيجي، مع بعض التركيز على المستوى التكتيك، كما عرفت إدارة رأس المال الفكري بأنها: عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي من خلال تدخلات التنمية البشرية، وعلى المستوى الكلي من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات.

وعليه يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري على أنها العملية التي تسعى للحصول على المعرفة والابتكار والتميز واستخلاص القيمة المضافة منها، وذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز، ودعم تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة بالمنظمة.

### 2.1. عمليات إدارة رأس المال الفكري:

تتمثل عمليات إدارة رأس المال الفكري فيما يلي:

- **عملية الابتكار**: كل منظمة لديها الطريقة والمدخل الخاص بها لتقديم أفكار ابتكارية جديدة، أو لتطوير أفكار قائمة، سواء عن طريق نشاط البحوث أو التطوير أو الإبداع.
- **الدخول في المحفظة:** يتم فحص وتقييم الأفكار الابتكارية، فالابتكارات التي تبدو ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة في ضوء استراتيجيتها تدخل محفظة الأصول الفكرية.
- **محفظة الأصول الفكرية:** هي مجموعة من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية.
- **تقييم الفرصة:** كل ابتكار له فائدة متوقعة يجب أن يتم تقييمه قبل أن يراجع للاستخدام.

- **تقييم المنافسين:** يركز التقييم التنافسي على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضا على براءات الاختراع لديهم.
- **قرار عدم استخدام الأصل الفكري:** قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة قرار عدم استخدام الأصل الفكري وإنما تخزينه حتى يتم تطوير ابتكار آخر.
- **قرار التجارية:** في هذه المرحلة عند وجود الحاجة إلى ابتكار جديد يحقق إضافة لابتكار موجود يكون القرار هو هل يكون ذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أم خارجية.

### 3.1. خطوات إدارة رأس المال الفكري:

هناك خمس خطوات أساسية من أجل إدارة رأس المال الفكري بنجاح تشمل:

- تحديد رأس المال الفكري للمنظمة: من المهم معرفة أنه ليس كل رأس المال الفكري ذات قيمة تلقائية للمنظمة، ويكون رأس المال الفكري ذا قيمة إذا ساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- تقرير مدى ملائمة رأس المال الفكري من خلال إعداد خريطة استراتيجية تربط بين الاستراتيجية ومحركات القيمة الفكرية.
- استخلاص معلومات إدارية ذات معنى تمكن من قياس أداء رأس المال الفكري.
- تحليل الأداء باستخدام المعلومات الإدارية وتنمية رؤى إدارية لإرشاد صناع القرار التنظيمي والتعلم.
- إعداد تقارير خارجية لتوصيل قيمة رأس المال الفكري إلى أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

### 4.1. أدور إدارة رأس المال الفكري:

تؤدي إدارة راس المال الفكري أدوارا نوضحها من خلال ما يلي:

- **الأدوار الدفاعية:** وتشمل حماية المنتجات والخدمات الناتجة عن ابتكارات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع وتخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.
- **الأدوار الهجومية:** وتتمثل في توليد الإيرادات، وضع معايير لأسواق جديدة، والخدمات ومنتجات جديدة، الحصول على تكنولوجيا من المنظمات الأخر، الوصول إلى أسواق جديدة، دعم الأنشطة التجارية لوحدات إدارة أمن المنظمة، وضع آليات تمنع من دخول منافسين جدد وتهيئة الظروف لإيجاد تحالفات أعمال جديدة.

### 5.1. نماذج إدارة رأس المال الفكري:

من بين نماذج إدارة راس المال الفكري نذكر ما يلي:

- **نموذج STEWART** قدم نموذجه وفقا للآتي:

- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية، وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.

- إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الابداع وتقتل الطموح.
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفئ وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.

- **نموذج Daniel** الذي أشار في نموذجه إلى خمس خطوات هي:

- البدء بالاستراتيجية من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
- تقييم الموجودات الفكرية وتكلفتها، وماذا تحتاج لتعظيم؟
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

- **نموذج Straus و Leonard** الذين قدما نموذجهما كما يلي:

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب.
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأن الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
- المؤسسات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة.

- **نموذج Petrash6:** قدم نموذجا من ستة مراحل يمكن استخدامه لإدارة رأس المال الفكري على النحو الآتي:

- تكوين سجل لحفظ مخزون رأس المال الفكري الحالي في المنظمة يتم فيه تحديد كافة الأرصدة غير المنظورة لمعرفة ما، ومن ثم البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليها ودفع تكلفة صيانتها.
- تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة فئات رئيسية تشمل فئة لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وفئة لما تتوقع أن تستخدمه المنظمة، وفئة لما لا تستخدمه.

- صياغة استراتيجية باستخدام السجل المطور بحيث تحدد كيف يمكن وضع خطة عمل تشغيلية توضح الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري من واقع الاستراتيجية وتلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، ومن ثم توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات.
- قياس رأس المال الفكري، وكذلك تحديد فرص التسويق أو الحصول على حقوق استغلال علامات تجارية من المؤسسات الأخرى.
- إجراء مقارنات مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة من اجل تقييم درجة سيطرة المؤسسة على السوق والفرص والتحديات.