

# قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الإقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات - سوناطراك -

د. فريد كورتل :

أ. مقيم صبري:

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد معنى إدارة المعرفة؛ التي هي عبارة عن توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتنمية رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. ومن هنا يمكننا الجزم بأن المعرفة لا تدار و إنما تقاد فنقول قيادة المعرفة. و القيادة الإدارية كأسلوب تسييري يساهم في خلق خزان المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي هي بحوزة الأفراد، إلى معرفة مصرحة تحوزها المؤسسة مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري ويكسبها ميزة تنافسية إستراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة في ظل عوامة الاقتصاد.

## مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة، وقبل دخولنا عام 2000، تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة وسريان حمى الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكار والإبداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة العالمية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظمتها هي البيئة المضطربة التي أضفت على عملية التخطيط والتنبؤ الكثير من الصعوبات وأصبحت الوسائل والأساليب المتداولة والمستخدمة في حينها غير قادرة على مواجهة إفرزات التحديات أنفة الذكر، مما استدعت الحاجة من علماء الإدارة ومنظريها البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات المذكورة، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع (رأس المال الفكري) الذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المؤسسة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة. إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو « رأس المال الفكري » Intellectual Capital [IC]، فالقيمة السوقية الحقيقية للمؤسسات تتركز على ما تملكه من رأس المال الفكري، وبالتالي تحاول مؤسسات الاقتصاد المعاصرة رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق قدرات تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين في شتى بقاع العالم.

إن المصدر الأول والحقيقي لرأس المال الفكري هي المعرفة بمختلف أنواعها وخاصة تلك التي يمتلكها المورد البشري لهذا فقد اقتنعت الإدارة المتميزة في المؤسسات الكبرى في العالم بضرورة التعامل مع المورد البشري من منظور جديد.

فما هو هذا المنظور؟ وهل هو متجسد في المؤسسات الوطنية؟

ما هو دور أسلوب القيادة الإدارية للمعرفة في تنمية رأس المال الفكري؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة محاور هي:

## المحور الأول: مدخل لإدارة المعرفة:

والذي تناول فيه مفهوم المعرفة و أهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، ثم نركز على أهم مراحل إدارة المعرفة لتوليد القيمة المضافة المتجسدة في رأس المال الفكري.

## المحور الثاني: رأس المال الفكري:

حيث يتم فيه تحديد المفهوم الدقيق لرأس المال الفكري و مكوناته، ثم دراسة طرق و أساليب تقييمه بالمؤسسة.

## المحور الثالث: أسلوب القيادة الإدارية:

والذي نبين فيه الفرق بين الإدارة و القيادة ، وملائمة أسلوب القيادة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة وبالتالي تشكيل خزان المعرفة، وتنمية رأس المال الفكري.

## المحور الرابع: تجربة المؤسسة الوطنية سوناطراك:

حيث ندرس في هذا المحور تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات في إدارة المعرفة من خلال إعدادها و محاولة تطبيق إستراتيجية المؤسسة المتعلمة L'entreprise apprenante.

## المحور الأول : مدخل لإدارة المعرفة

### 1 مفهوم المعرفة وأهميتها:

المعني اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، كذلك فقد تم تعريف المعرفة ( Knowledge ) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما. أما المعني الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع .

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ، يعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit).وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة

أو الدراسة فهي تعبر عن ( معرفة - كيف ) . وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد (Heuristic).

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معني للمعلومات وتتولي إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها. إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم و المعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها ، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف.

وبصفة عامة يمكننا التركيز على التعريف التالي: المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة -كيف.

أما عن أهمية المعرفة فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد ، فيشير لها البعض على أنها المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، في حين رأي آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها ، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل ، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية .

من جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (Knowledge Workers) وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة.

## 2 مفهوم إدارة المعرفة وأهمتها:

عرفت إدارة المعرفة بأنها « الاستراتيجيات والتركيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ، من خلال قيمها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار»

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها «عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع» وقد عرفها آخرون بأنها « توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار في حين ركز كتاب آخرون على أن « إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة ، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون»

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها «إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة ، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة» وقد عرفها آخرون بأنها « عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه» .

و لغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. ومن هنا يمكننا الجزم بأن المعرفة لا تدار و إنما تقاد فنقول قيادة المعرفة.

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي :

- تتمثل في كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية ( الإنترنت)

والتجارة الإلكترونية.

• كيفية استخدام تكنولوجيات المعلومات في الحصول علي حصة ومكانة في سوق المنافسة.

• وأخيراً الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي ، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ، وكما يجعل الزبون مبهتجاً في تعامله مع المنظمة ، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholders) من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة ، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين .

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .

### 3 عمليات إدارة المعرفة:

إن نشاطات المنظمة الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر: الأولى كونها شيئاً وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم. وحسب هذه الوجة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة ، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما يتعلق منها بالفعل .

أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لانجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما . وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة ، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية .

وذكر آخرون مثل هذا التوجه من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذين ركزوا على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة فهي أي:  
المعرفة = المعلومات . إدارة المعرفة = إدارة المعلومات.

أما الاتجاه الثاني لإدارة المعرفة فيه تساوي إدارة العاملين. وكلاهما يستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر ، وفي عرض اتجاهات التطور نجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين ، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة ، وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تميز الاعتمال وبما يشكل صعوبة تقليدها .

إن مثل هذا التوجه يشجع على الاستثمار في المورد البشري استقطاباً ومحافظةً وصيانةً وتماشياً مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة وإشارة عند الباحثين وهي: ( تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيراً تطبيقها)

#### • تشخيص المعرفة :

تشخيص المعرفة يتم من خلال البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين، أم في النظم أم في الإجراءات ؟ ثم من خلال ابتكار المعرفة، ولحدوثه لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة .

من جانب لآخر، يوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة ، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها. وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وانه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريره والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات .

### • اكتساب المعرفة:

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل أو بين بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون مصادر خارجية تتولي إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عن بعد والشبكة العالمية ( الانترنت ) وغيرها كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة . و كذلك من خلال الاندماج والاستحواذ، ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركات والوكالات المؤسسية ، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي ، ومن البرمجيات الأكثر حسماً في هذا الاتجاه برامج (Lotus Notes) إذ إنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة .

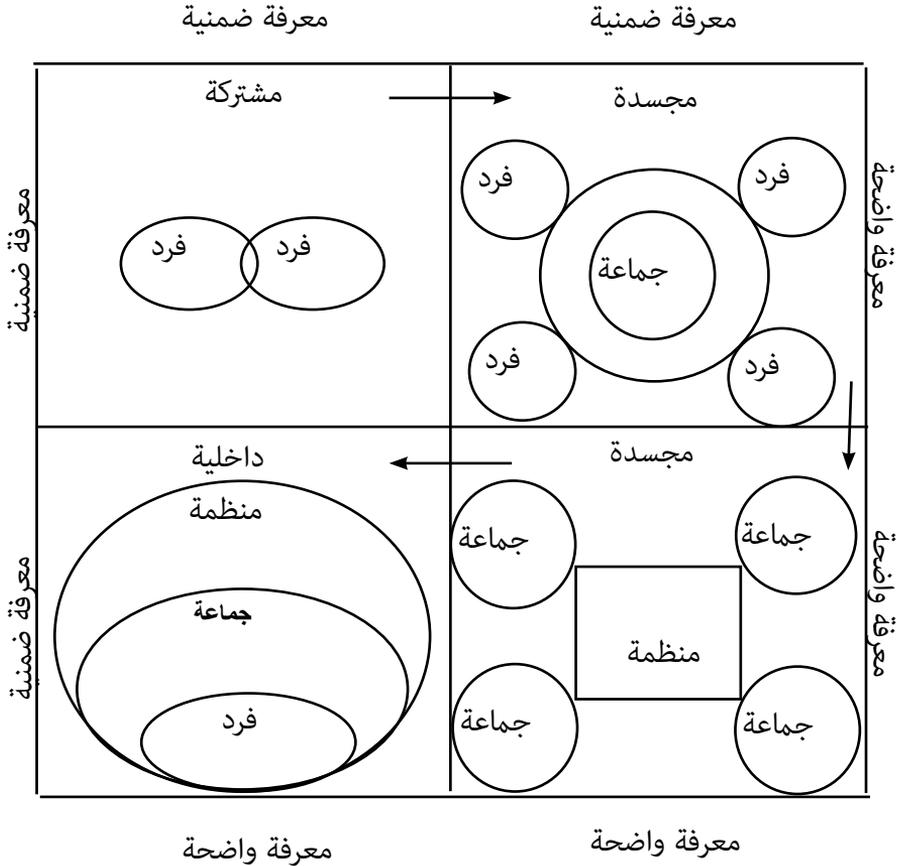
وأن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن وأن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها .

• توليد المعرفة Knowledge Genertion:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندها يعود و يصبح مصدراً لمعرفة جديدة .

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل يوضح ذلك .

شكل رقم (1): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في الشركة Nonaka



المصدر: أ.د. عبد الستار العلي و آخرون: «المدخل إلى إدارة المعرفة»، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006. ص 42.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :

المعرفة المشتركة (Socialisation) وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد عندما يزاولون عملهم .

المعرفة الخارجية المجسدة (Externalisation) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

المعرفة التركيبية (Combination) وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أونشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها .

المعرفة الداخلية (المدمجة) Internalization: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات إستراتيجية .

### • تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها) :

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة ، Expert Systems ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة .

هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو: إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة .

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك .

## • تطوير المعرفة وتوزيعها:

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة ، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية . ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة ، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة .

وأن الشركات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحداً أو أكثر من الأشياء التالية : إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم ، أو تبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات .

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة ، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية ، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

وإن العديد من الشركات الكبرى مثل ( IBM ) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة ، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة .

وإن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها وكما بين (fielden2001) أن المعرفة تكون مفيدة عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الإنترنت.

وان الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل الحلقات الدراسية، لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

## المحور الثاني : رأس المال الفكري.

### 1 تعريف رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة يتمثل رأس المال الفكري في أصول غير مادية أو غير ملموسة Intangible assets والتي زادت نسبتها في العصر الحالي بشكل غير مسبوق في مختلف المؤسسات.

يتمثل رأس المال الفكري فيما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة والتي تمكن المنظمة (إذا استطاعت الوصول الى هذه المعرفة) من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.

يوجد لرأس المال الفكري بعدان الأول الناس أو رأس المال البشري والثاني هو رأس المال البنيوي أي ما يحيط بالعاملين في الدولة، أي كل الأصول المعنوية التي يتركها العاملون وراءهم عندما يعودون إلى بيوتهم وتشمل العمليات والبني الداخلية وقواعد البيانات والعلاقات مع الزبائن وغيرها من مثل هذه الأصول المعنوية، هكذا نجد أنه من الممكن أن يكون هناك رأس مال مالي، ورأس مال بشري ورأس مال بنيوي والأخيران هما مكونا رأس المال الفكري للمؤسسة. إن القيمة الحقيقية للمؤسسة في رأس مالها الفكري أو أصولها المعنوية وفي مصطلح رأس المال الفكري نجد أن كلمة (فكر) مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (inter) وتعني بين، وضمناً تعني العلاقات و(Lectio) وتعني القراءة والمعرفة وعند إضافة (Capital) التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية.

### يتكون رأس المال الفكري من عنصرين:

العنصر الأول؛ رأس المال البشري Human Capital وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.

العنصر الثاني؛ الأصول الفكرية Intellectual Assets وهي المعرفة المكثفة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة.

## 2 تقييم رأس المال الفكري:

ويخص رأس المال الفكري «أو المعرفي» رأس المال الموجود في مؤسسة ما، الذي يركز الى العوامل البشرية وخاصة الكفاءات، ويقبل محاسبياً في هذا الإطار كل ما يقتصر على رأس المال غير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية.

وبذلك تنقسم القيمة السوقية في مؤسسة ما الى:

- رأس المال المالي.
  - رأس المال الفكري «مجموعة المعارف في المؤسسة»
- يمكن أن يبقى رأس المال الفكري مفهوماً ذا استعمال عام خاصة في إطار إدارة المعرفة لكنه ينزع حالياً نحو التشكيل في مؤشرات غير مالية في الإدارة أي أن يكون محدداً ومفسراً في محصلات سنوية وعبر قنوات الاتصال المالي بالمؤسسة وهكذا يجد المستثمرون في النهاية في تلك المعطيات حول رأس المال غير الملموس فائدة تعيب صرامة الأوضاع المالية المعتمدة.

ينتج تقييم رأس المال الفكري في إطار المحاسبة عن الأسئلة العديدة ذات مستويات التحليل المختلفة حتى لو سمحت الخطط المحاسبية الأخذ بالحسبان الأصول غير المادية مثل «نفقات البحث العلمي وبراءات الاختراع والعلامات التجارية»..

ويوافق رأس المال الفكري بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والإجراءات والكفاءات الفردية في المؤسسة التي تمثل الميزة التنافسية لها والتي نجدها ليس فقط في مراكز البحث والتطوير بل في كل الوظائف والمهن فيها مثل: «الإنتاج، الإمداد والتموين، المعلوماتية، التسويق»..

## تقييم رأس المال الفكري حسب مكوناته:

حسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين /1997/ يضم رأس المال الفكري ثلاثة ملامح

هي:

- رأس المال البشري.
- رأس مال العلاقات «الزبائن، التسويق»..
- رأس المال التنظيمي.

ويمكن ان يتجزأ كل من الملامح الثلاثة إلى أجزاء أصغر لتشكيل هيكل من ثلاثة مستويات بل أكثر. وهكذا يضم رأس المال البشري: المهارات والحكم/ الإدارة الرشيدة والتوظيف والاستخدام والإعداد والتدريب وغير ذلك.

كما يتم استخدام مصطلح رأس المال بكثرة لتأليف مجموعة جديدة مثل (رأس مال الوفاء للزبائن) أو (رأس مال الشهرة) وغيرها.

لقد اقترح ل. ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

- رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.
- رأس المال البنيوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.
- رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة ( أصحاب القرار والعناوين والهياكل التنظيمية والشبكات).
- رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قياسا إلى رأس المال البنيوي.
- رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.
- رأس مال إجراءات العمل ويضم: مجموع الإجراءات المطبقة وسط المؤسسة التي تزيد جودة عملها وإنتاجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنيوية مثل شهادة المطابقة الإيزو وملائمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال إجراءات العمل التطبيقية في المؤسسة.

أجريت عدة دراسات منذ سنوات من قبل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمفوضية الأوروبية وقادت إلى وضع معايير محاسبية لرأس المال الفكري المسمى حاليا رأس المال غير المادي. و بينت أنه يمكن أن يظهر رأس مال المعارف

بالمؤسسة تحت شكل معارف مصرحة ومعارف ضمنية ويمثل نظام المعلومات المعارف مصرحة بالمؤسسة ورأس المال الفكري يشكل معارف العاملين الضمنية.

كما أجرى النادي المعلوماتية للمؤسسات الفرنسية الكبرى دراسة عام 2006 حول تقييم رأس المال غير المادي المكون من نظام المعلومات.

كما اعتبر رأس مال العلاقات يضم الزبائن والمجموعات والموردين والمستثمرين والشركاء،

واعتبر الرأس مال التنظيمي يضم الإجراءات والمنهج والطرائق والثقافة والقيم والسياسات ، وأظهر تقرير الدراسة أن تقييم رأس المال غير المادي «نظم المعلومات» مرتبط بعناصر أخرى هي الإستراتيجية ونموذج الإدارة الرشيدة والخط الاستراتيجي للمهن ووظائف الدعم والتخطيط العمراني لنظام المعلومات.

بشكل ملموس تتم محاسبة رأس المال غير المادي من خلال المعايير المحاسبية الجديدة مثلا تتمثل الأصول الغير مادية الرئيسة المرتبطة بالمعايير المحاسبية الجديدة التالية:

- العلامات التجارية وقواعد المعطيات التي لها حماية قانونية،
- براءات الاختراع والتقنيات المحمية ،
- مواقع وميادين الانترنت،
- دفاتر أوامر الطلبات والعقود التجارية غير القابلة للفسخ،
- عقود الامتيازات والإعلانات وتقديم الخدمات ،
- نفقات البحث والتطوير ،
- البرمجيات المكتسبة والمطورة داخليا ،
- العلاقة مع الزبائن المحددين .

كما أظهرت الدراسة أنه من الضروري امتلاك معطيات مفيدة وقابلة للتدقيق كي يتم تقييم رأس المال غير المادي أي حساب العائد على الاستثمار من مشروعات هندسة المعارف.

## المحور الثالث: أسلوب القيادة الإدارية.

### 1 تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

### 2 المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية:

القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بضمون المهام المكلف بها القائد ومساعدته.

يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القائد إذ يؤثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد.

القيادة الموقفية Situational Leadership هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.

إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.

تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها.

يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" وذلك تهيئةً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.

### 3 أنواع القيادة الإدارية:

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

**القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.

**القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقبائين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المؤسسة فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المؤسسة و قلما تجتمعان في شخص واحد.

### 4 دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الحديث:

تلعب القيادة الإدارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسؤولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق ما يلي:

إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها.

تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.

بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسلة مساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو.

بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.

بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات.

بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة.

إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، وإتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين.

بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تشكيل رأس المال الفكري للمؤسسة.

تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة.

## 5- قيادة المعرفة:

المعرفة وظيفة الإنسان فهي موجودة في المورد البشري، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا ويركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وفي تطبيقها .

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصدقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها في الآتي :

- تدريب العاملين.
- تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة .
- توفير المواد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي .
- يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة .

- يكافئون جهود العاملين المميزين.
- يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل .
- يعطون جزاءً من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي .
- يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية.
- يوصف قادة المعرفة ورودها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالصفات الآتية:
  - يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة.
  - يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم .
  - لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.
  - يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية .
  - يراهنون على نجاح المعرفة ، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .
  - يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال .
  - في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات ، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً)
  - يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات .
  - عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم .
  - يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك
- إن أسلوب القيادة الإدارية أكثر تلاءم من الأساليب الإدارية التقليدية لتطبيق و لاكتشاف المعرفة بصفة عامة أو لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة بصفة خاصة وذلك كمايلي:

### تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها

، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة المقام الأول ، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك ، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل ، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف .

وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه . وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرف نفسها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلي تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرف ، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت .

### اكتشاف المعرفة:

اكتشاف المعرفة هي عمليات تطوير المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو من تحليل التي سبق أن تم الحصول عليها. وتساند عادةً هذه الأنظمة العمليات الفرعية ذات العلاقة مع اكتشاف المعرفة مثل التوافقية ومساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها شائعة اجتماعياً وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة .

وتلعب الآليات والتكنولوجيا دوراً فاعلاً في إسناد نظم اكتشاف المعرفة من خلال تفصيل التوافقية (تركيب) أو الاجتماعية (المشاركة) للمعرفة (جعلها متاحة للجميع) فالآليات تقوم بتفعيل التوافقية وتعني تغيير حلول المشاكل والمشاركة الجماعية في صنع القرار وكذلك تغيير وتوليد الوثائق. كما تساعد الآليات على تفعيل (مشاركة) اجتماعية المعرفة وجعلها متاحة للجميع من خلال دورانها على العاملين في كافة الأقسام داخل المنظمة وتفعيل العصف الذهني ومشاريع المؤسسة في الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة وكذلك إلى تفعيل وتحفيز العاملين وخاصة الجدد. ومن الجانب الآخر ، فإن تكنولوجيات تقوم بتفعيل (تركيب) توافقية المعرفة وأنظمتها بما في ذلك أنظمة اكتشاف المعرفة وقواعد البيانات وسهولة الوصول إلى مواقع البيانات في الشبكة المعرفية .

كما يتطلب العمل المعرفي قيادة رشيدة قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات الآتية:

تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة: ويشمل ذلك تقدير مخزون المهارات والقابليات والمواهب التي لا يمكن استبدالها ولا تتعزز الإنتاجية إلا بوجودها .

الاستجابة لتعويض النقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير.

المعرفة النشطة والحيوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخدعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز لمقابلتها.

الاستجابة المباشرة لبيئة الشركة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة.

قياس العائد على الوقت : من خلال الإبداع في تصميم المنتج وإعادة تصميمه. ويمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.

## 6 دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري:

تتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحايي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري. من بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف و الذي يركز على تحفز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة مصرحة تمتلكها المنظمة تتشكل من تراكم الأفكار والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال و بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعبر عنه برأس المال الفكري.

ويظهر دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة من خلال :

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers.
- توفير مناخ إيجابي يحايي اكتساب المعرفة و ييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية،
- حفز الأفراد على التعلم Learning أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد ( رأس المال البشري أو

- المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز،
  - السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية ( أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة) أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة،
  - التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية ( عمليات التخطيط، الدراسات التصميم، التغيير والتطوير،...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها،
  - تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة،
  - تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار،
  - استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.
- ونصل الآن إلى طرح التساؤلات التالية:
- هل يتساوى الأفراد جميعاً من حيث قدراتهم المعرفية؟
- هل يتساوى الأفراد جميعاً من حيث قيمتهم للمنظمة؟
- هنا يجب على القيادة الإدارية تحديد حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال.

إن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري والفكري، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أو ابتعاده عن العملاء. بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية. وبالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منها منخفضة. و بالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة. و على هذا الأساس تتباين تصرفات القائد حيال الأعمال التي يقوم بها الأفراد حسب نوع الموارد البشرية التي ينتمي إليها وهي على النحو التالي:

يعبر النوع الأول عن مورد بشري يصعب استبداله لأنه نادر، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقارهم للتدريب والإعداد العلمي المنظم. وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة. يدل المورد البشري في النوع الثاني على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يساهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية. أما النوع الثالث هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

#### المحور الرابع: تجربة المؤسسة الوطنية سونطراك.

في إطار الإجراءات ومناهج تطبيق الحكم الراشد وضمان التأقلم مع المحيط العالمي الشديد التغيرات، عرضت شركة سونطراك مشروعها الجديد والقاضي بتحديث نظام تشغيلها وإجراءات نشاطها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و العملية التالية :

- المشروع الجديد للمؤسسة المتعلمة L'entreprise apprenante والخلاقة ذات النشاط المستمر والمستديم.
- التأقلم لتطبيق القانون الجديد للمحروقات 07/05.
- تطوير المحيط الوطني والعالمي للمؤسسة .
- التغيير الهيكلي للأسواق العالمية للمؤسسة .

هذا المشروع يلقي الدعم التام من طرف الرئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك ولتطبيقه تم إجراء تعديلات جوهرية على مختلف أنظمة عمل المؤسسة لتسمح بـ :

- مطابقة المعايير الدولية للنشاط .
- تطوير الفاعلية والقدرة على التنافس .
- توسيع الحصة السوقية على المستوى العالمي .
- التحكم في التكاليف وتسيير الأخطار .
- تطوير أنظمة فعالة وجديدة في التسيير مبنية على الأسس المعرفية وثقافة الفعالية .
- تطبيق التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في إطار التواصل والانفتاح الدولي.
- التركيز على سياسة تشجيع الإبداع وخلق المعرفة .

إن مشروع المؤسسة المتعلمة يعتبر من بين أهم الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك والتي بدأت منذ سنة 2005 بتهيئة أرضية تجسدها انطلاقا من إجراء تعديلات هيكلية على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة الأم ومختلف فروعها في التراب الوطني مرتكزة على إستراتيجية الموارد البشرية

لأن هذه الأخيرة هي خزان المعرفة والمصدر الأساسي لرأس المال الفكري .

حيث أن عدد عمال مؤسسة سونطراك انتقل من 36626 عامل وموظف سنة 2004 إلى 37250 عامل وموظف سنة 2005 أي بمعدل تطوه قدره 1.6 %

وخلال سنة 2005 بلغ عدد الموظفين الجدد 1631 موظف منهم 89 % جامعي.

إضافة إلى التحسين المستمر لمستوي الموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة حيث سجلت الإحصاءات أكثر من 20512 عملية تكوين وتدريب خلال سنة 2005.

### **دراسة إستراتيجية المؤسسة المتعلمة بمؤسسة سونطراك :**

المؤسسة المتعلمة هو مفهوم معناه أن كل الموارد البشرية للمؤسسة وحتى إطاراتها معنية بتطوير قدراتها المعرفية والفكرية وكفاءتها ومهاراتها من خلال تحقيق أكبر فعالية ممكنة وأحسن كفاءة إستراتيجية تنافسية .

ويرتكز تطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة على خمسة مركبات أساسية يطلق عليها  
إسم : تقنيات التنمية البشرية وهي:

- التحكم الذاتي La maitrise Personnelle : وهي إجراءات التطوير الذاتية.
- التعلم الجماعي L'apprentissage en équipe : أول خطوات تكوين المؤسسة المتعلمة وهي الإجراءات البيداغوجية المتبادلة.
- النماذج الذهنية Les modèles Mentaux: إن إكتشاف المعرفة يمكنه أن يعاق إذا كانت هناك تصورات ذهنية مشوشة ولهذا يجب تطبيق مسارات ذهنية محددة وواضحة إتجاه المعرفة .
- الرؤية المشتركة La vision Partagée : وهي التعبير عن الطموح الجماعي والذي يوضح الفارق بين ما نريد أن نكون عليه وما نحن عليه فعلاً.
- التفكير النظامي La pensée Systémique : والذي بواسطته تحدد الإختلالات التنظيمية بالمؤسسة وهذا ما يكسبها القدرة الإستراتيجية على النمو وإمتلاك مستقبلها. عملياً لا توجد عوائق أو حدود لمن يريد تطوير قدراته ومعارفه، ولكن ذلك لن يتحقق إلا من خلال التعلم ضمن فريق وهو أول مستوي من مستويات التعلم الجماعي وفي هذه

### الحالات هناك شروط يجب تحقيقها وهي:

- نوعية العلاقات: إن العمل الجيد لأي فريق مهما كانت مكانته داخل المؤسسة مشروط بطبيعة ونوعية العلاقات بين أعضاءه.
- قواعد اللعبة: لتشكيل فريق يجب احترام بعض قواعد اللعبة ، وخاصة قبول أعضاءه أن يكونوا في حالات متعلمين وفي حالات أخرى معلمين في إطار البيداغوجية المتبادلة
- الثقة: التعلم ضمن فريق يعطي الثقة لأفراده في قدرتهم على التحسن المستمر من كل النواحي المعرفية ( المهارات العملية Savoir Faire ، المهارات الإدراكية Savoir être
- المهارات الفكرية (Savoir penser).
- الحق في الخطأ: المؤسسة المتعلمة تعطي الحق لمواردها البشرية في هامش معين من الخطأ في حدود أن لا يؤدي إلي الفشل وأن لا يتكرر كثيراً و دورياً .

هذا المشروع الجديد يحول مؤسسة سونطراك إلى منظمة متعلمة Organisation Apprenante

لكن تطبيقه يتطلب إحداث تعديلات وتحولات جوهرية حتي يسهل تحويل المعرفة الفردية بصفة مستمرة ومتزامنة إلى معرفة جماعية تحوزها المؤسسة.

لقد أثبت الخبراء أن الفريق هو الأسلوب المفضل للتعلم وهذا لعدت أسباب أهمها :

- أعضاء الفريق يمكنهم تعليم بعضهم البعض .
- الاستفادة من خبرة القيادة المتبادلة بين أعضاء الفريق حيث يسعى الفرد لأن يكون مرآة لباقي أعضاء فريقه .
- إمكانية معايشة تجارب مختلفة لتطوير القدرات والمعارف، فعجز أحد أعضاء الفريق يمكن أن يعالج أو يغطي من طرف باقي الأعضاء .
- إمكانية التداؤب Synergie فالنتيجة الجماعية هي حتماً أكبر من مجموع النتائج الفردية المحققة.

وتحاول مؤسسة سونطراك أن تكون مؤسسة متعلمة بتجاوز المفهوم التقليدي للتكوين الذي ماهو إلا وسيلة ضمن إستراتيجية المؤسسة والتحول إلى إستراتيجية تنمية رأس المال البشري للمؤسسة الذي يعتبر المركز الحقيقي للقيمة المضافة ومنبع الميزة التنافسية في إطار الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة .

## خاتمة

من خلال عرض الإطار النظري لقيادة المعرفة و تحديد الدور الدقيق لهذه الأخيرة في تنمية رأس المال الفكري، و بعد عرض تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات في إدارة المعرفة. نصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تغيير الخلفيات الفكرية لمسيرى المؤسسات المرتكزة على الاقتصاد الصناعي و تحويلها على اقتصاد المعرفة، فالمعرفة هي المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية في وقتنا الحالي.
- ضرورة إتباع طريقة شاملة وواضحة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة متمثلة في رأس المال الفكري ، وأفضل طريق هي قيادة المعرفة التي تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .
- ضرورة التعامل مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في انجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز التشجيع و الحث على الإبداع والابتكار فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الإبداعات الفردية.
- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة.
- على مؤسسة سوناطراك الاستمرار في إستراتيجيتها الخاصة بالمؤسسة المتعلمة
- و تدعيمها أكثر فأكثر خاصة و الاقتصاد الجزائري مقبل على الانفتاح العالمي.
- على كل المؤسسات الوطنية انتهاج نهج مؤسسة سوناطراك في إدارة المعرفة،
- و ابتعادها عن الأساليب البدائية في التسيير و الإدارة.

## الهوامش و المراجع :

1. د.عليوه السيد:« تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد» ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة ، 2001 ص:45.
2. أ.د.عادل حرحوش و آخرون: ” رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه“، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر.2003.
3. أ.د. عبد الستار العلي و آخرون:“ المدخل إلى إدارة المعرفة“، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن، 2006.
4. د.قنديلجي عامر إبراهيم و آخرون:“ نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات“، دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2005.
5. د.نجم نجم عبود:“إدارة المعرفة:المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات“، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2005.
6. زياري بلقاسم: ”اقتصاديات الأفكار الرقمية و قضايا الحماية الفكرية لها“، المؤتمر العلمي السنوي حول إدارة المعرفة في العلم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية،2004.
7. برانت وسورتشر: ”تدريب القيادات الإدارية“ ، مساعد الفريان ، الإدارة العامة ، المجلد 42 ، العدد 3 - 2002 .
8. رفعت عبد الحلیم الفاعوري:“إدارة الإبداع التنظيمي“، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
9. مصطفى محمد سعيد عالم:“ القيادة الإدارية الفعالة و دورها في التغيير الإيجابي للمنظمات“، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري(نحو إدارة متغيرة فعالة)، لجمعية السعودية للإدارة، 29/30 مارس 2005، جدة، [www.managemant.forum.org](http://www.managemant.forum.org) بتاريخ 2006/11/7.
10. عبد الغفار حنفي:“ السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية“، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002.
11. د. نواف كنعان : «القيادة الإدارية» ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2002.
12. د. مصطفى محمود أبو بكر: « الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية» ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
13. د. حسين حريم : «السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال» ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2004.

- 14.د. حسين إبراهيم بلوط : « إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي » ، ط1، دار النهضة العربية بيروت - لبنان 2002.
- 15.سامي عبد الله الباحسين:“ القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير“، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 16.La Revue : Ressources Humaines, N° 10 , Publication bimestrielle de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines Sonatrach. Décembre 2006.
- 17.Alain Meignant : « Ressources humaines ; déployer la stratégie » , ED Liaisons,paris 2000.
- 18.Françoise Giraud et autres : « contrôle de gestion et pilotage de la performance » ; Gualino éditeur, paris 2002.
- 19.Jacques grisé : « Les ressources humain et tant que source d'avantage concurrentiel » ; document de travail, 1997013-, AGRH 1997, Montréal, Québec.
- 20.Le boterf G : « L'ingénierie des compétences » ; 2 éme Edition, ED d'organisation, paris 2000.
- 21.Levy- leboyer C : « La gestion des compétences » ; ED d'organisation, paris 1996.
- 22.M.porter : « L'avantage concurrentiel » ; Dunod, paris 1999.
- 23.René demeestère et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » ; Dunod, paris 2002.
- [www.al3ez.net/vb/showthread.php](http://www.al3ez.net/vb/showthread.php). le 082008/01/.
- [www.doroob.com](http://www.doroob.com). . le 082008/01/.
- [www.ahewar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp). le 082008/01/.
- [www.alrai.com/pages.php](http://www.alrai.com/pages.php). . le 082008/01/.
- [www.banquecentrale.gov](http://www.banquecentrale.gov). . le 082008/01/.