

المبحث الثالث

إدارة رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية

تعد المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمراره وتطوره، من منطلق أن مؤسسات التعليم العالي تُخرج كوادر يكون تطوير ونهضة المجتمع على يدهم. ويعتمد نجاح هذه المكتبات على وجود موارد بشرية فعالة تقوم بأداء وظائفها ومهامها، كما أن تلك الموارد البشرية الفعالة تحتاج إلى إدارة تنسق نشاطها وتوجه وترشده إلى الوجهة الصحيحة التي تخدم المستفيدين وتحقق للمكتبة أهدافها. يتناول هذا المبحث عبر محاوره التعريف بإدارة رأس المال الفكري في المكتبة الجامعية، ودور رأس المال الفكري في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية، وكذلك دور القيادة بالمكتبة الجامعية، كما يتطرق إلى مكونات رأس المال الفكري واستراتيجيات الحفاظ عليه، وحاول الباحث ربط منهج الإدارة على المكشوف لإدارة رأس المال الفكري بالمكتبات، كما قدمنا نموذجاً لمعادلة تقييم الأصول الفكرية للمكتبة.

تعريف إدارة رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية:

لقد أصبحت الإدارة في عالم اليوم بتعقيدهاته تحتاج إلى إدارة مغايرة للمتعارف عليها ونعني الإدارة النوعية، فنحتاج إلى الإدارة العلمية، إدارة الجودة الشاملة والإدارة المبنية على المعرفة لأنها أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف للوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد لتحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات العمل، وتحقيق التناغم الداخلي للمنظمة (المكتبة) وحتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها، لابد من التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى. والمكتبات الجامعية تعمل من أجل تحقيق هدف أساسي وهو تقديم أفضل خدمات المعلومات للمستفيدين، وهي توجه مختلف أنشطتها لتحقيق ذلك الهدف. ويتم العمل داخل المكتبة من خلال شبكة من النظم الضرورية لتوجيه العمليات المختلفة داخلها تجاه تحقيق الأهداف.

إن إدارة الموارد الفكرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تهتم بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المكتبة⁽²⁾. وإن إدارة الموارد الفكرية ذات أهمية كبيرة، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المكتبة، وأهم ما يميزها عن غيرها من الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للاستفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتبهيء ما ينمي ذلك وينشطه، ولذلك فإن المكتبة مهما اهتمت بتحديث التجهيزات وتزودت بمصادر المعلومات المتطورة وعززت قدرتها التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة لتقديم خدمات المعلومات والتميز عن المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرة ومؤهلة تعمل بروح الفريق.

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية بالإهلاك والتقاعد، عكس قيمة الموارد البشرية التي تتزايد ويتزايد إنتاجها وخبراتها المتراكمة، ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمكتبة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الاقتناء والتزويد، والإدارات الأخرى بكل احتياجاتها. ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب والتنمية والتحفيز إلى إعاقة أداء المكتبة، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء المكتبة وتيسير بلوغ أهدافها.

(1) مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية. ط 2. (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004)، ص 13.

(2) مصطفى محمود ابوبكر. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004). ص 59.

مما سبق يعرف الباحث إدارة الموارد الفكرية في المكتبات بأنها وظيفة تختص بتكوين هيكل بشري مناسب للمكتبة ذي مستوى وقدرات ومهارات مناسبة لمقابلة احتياجات المكتبة ووظائفها، ثم تدريب وتنمية تلك المهارات باستمرار، وأيضاً مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهود المبذول، وتكفل لهم المساواة وتحقيق الذات، وتوفر حياة وظيفية مناسبة من أجل تحقيق أهداف المكتبة .

دور رأس المال الفكري في تحقيق أهداف المكتبة:

تسعى المكتبات الجامعية لخدمة المستفيدين من خلال تقديم خدمات المعلومات، ويلعب رأس المال الفكري دوراً رئيسياً في تحقيق ذلك الهدف عن طريق النشاطات التالية⁽¹⁾:

1- إعداد وتنفيذ استراتيجية المكتبة:

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المكتبة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المكتبة، وتعامل الإستراتيجية مع المستقبل، كما توفر للمكتبة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- أ - ما هي الفرص المتاحة للمكتبة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ب- ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبة في محيطها الداخلي والخارجي؟
- ج- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية، وكيف يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المكتبة؟
- د- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

ومن المؤكد أن المكتبة التي تمتلك موارد فكرية ورؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق أهدافها، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الموارد الفكرية للمكتبة في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية في المكتبة.

(1) مصطفى محمود ابوبكر. المرجع السابق. ص 24.

2- المساهمة في إدارة التغيير

أوجبت التطورات التكنولوجية علي المكتبات ضرورة تدعيم قدرتها لمواكبة التطور التكنولوجي وتدعيم وتحسين القدرة على التغيير، ويمكن تحقيقه من خلال المساهمة الإيجابية لرأس المال الفكري. فالمكتبة الجامعية التي تسعى للتطور والتكيف مع المتغيرات تحتاج إلى أفراد يتصفون بالمرونة والقدرة على التكيف والتنمية بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والتطور لتحقيق أهداف المكتبة⁽¹⁾.

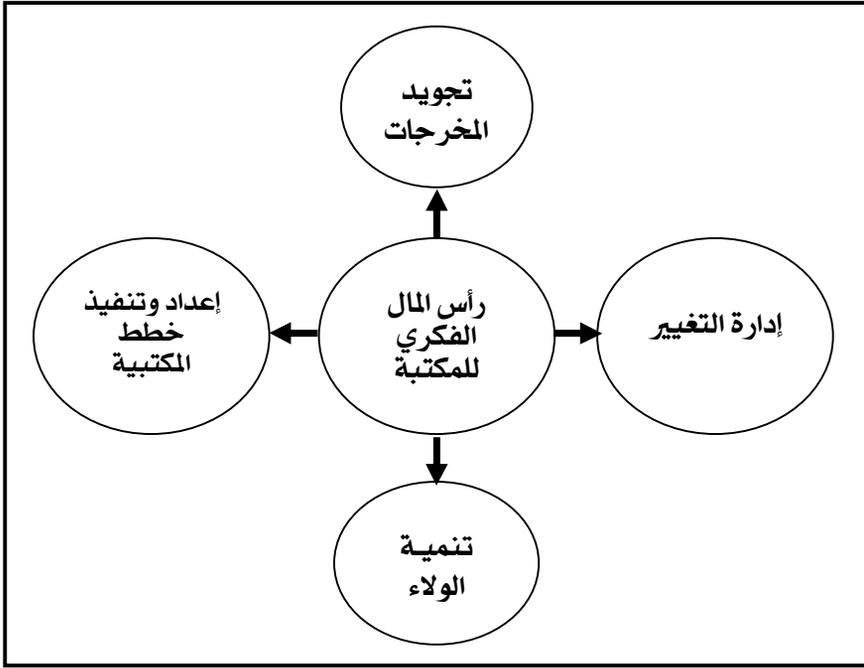
3- المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة:

يقصد بالولاء هنا درجة مشاركة رأس المال الفكري في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المكتبة، بحيث تصبح تلك القيم متبناة عن قناعة ورغبة طوعية، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمة المستفيدين من القيم الأساسية التي تحكم أداء المكتبة فإن تلك القيمة تصبح عاملاً مشتركاً بين الجميع وتنمية الولاء يؤدي إلى تحسين الخدمات وبالتالي تحقيق الأهداف.

4- المساهمة في تجويد المخرجات:

يعتبر تحسين إنتاجية الأفراد وفعالية مخرجاتهم التحدي الحقيقي الذي تواجهه المنظمات على اختلاف أنشطتها، في سعيها لتحقيق أهدافها، وتسعى المكتبة الجامعية كذلك إلى تحقيق ذلك من خلال تنظيم عملياتها، وتفعيل قدرة رأس المال الفكري، ورغبتهم في العمل، مما يرفع من فعالية أدائهم وكفاءة المكتبة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف.

(1) مصطفى محمود أبو بكر. مرجع السابق. ص 25.



شكل رقم (9): دور رأس المال الفكري في تحقيق أهداف المكتبة

لم تعد المكتبة الجامعية مجرد مكتبة تقليدية صغيرة الحجم يديرها موظف واحد كما كان الحال في السابق، وأن تزايد حجم المكتبات الجامعية لا يعود إلى مجرد زيادة حجم مقتنياتها، ولا إلى زيادة أعمالها الداخلية فحسب، وإنما يعود تزايد هذا الحجم إلى النمو في نظم المكتبات الجامعية وشبكات المعلومات ونظمها أيضاً. إن هذا النمو في حجم المكتبات الجامعية وزيادة نشاطاتها وأدوارها قد أدى إلى زيادة الحاجة إلى موارد فكرية ذات كفاءات ومؤهلات علمية ومهنية متنوعة لأداء الخدمات المتعددة والمتنوعة أيضاً كما ظهرت الحاجة إلى إعداد أخصائيين للمكتبات يتولون المسؤوليات الإدارية.

وتكاد تجمع كل الأدبيات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري بأنه يتكون من مكونات وهي: رأس المال البشري، رأس مال العملاء (المستفيد)، ورأس المال الهيكلي.

مكونات رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية:

أ- الابتكار (Creativity):

يقصد به المقدرة على تقديم حلول متطورة للاستخدام في تنفيذ الأعمال بشكل مستمر وتمر عملية الابتكار بالعديد من الخطوات وهي⁽¹⁾: تبدأ بفكرة IDEA لتنتقل إلى تحليل الفرص المتاحة Assessment Opportunity لنجاح الابتكار والعائد المحتمل من تنفيذه لتتحول الفكرة إلى مشروع محدد Project Definition ومن ثم يتم وضع مبادئ للتطوير بشكل عام Concept Development لينقل بعد ذلك إلى التطوير التفصيلي Detailed Development الأمر الذي ينتهي بالإعلان عن الابتكار Launching مع مراجعته Review ليحدث بعد ذلك تطوير للفكرة ونعود بعد ذلك لتطوير الفكرة في نفس الدائرة السابقة.

إذاً فإن الابتكار هو عملية دائمة متصلة بأهداف المؤسسة المعنية وبحيث يتم توليد قيمة اقتصادية للابتكار تؤدي إلى نمو المؤسسة وبالتالي إمكانية تمويل عملية ابتكارات جديدة. وهنا يجب أن لا ننسى الابتكارات الفردية التي يتوصل إليها الأفراد كأفكار جديدة. فعند طرحها على المؤسسات الاقتصادية فأنها تمر بنفس الدوائر السابقة التي تم شرحها قبل أن تخرج كمنتجات جديدة ذات قيمة اقتصادية.

وعلى هذا فإن المبادرات الفردية يجب أن تجد طريقاً سهلاً مشجعاً من المؤسسات القائمة ضماناً لمشاركة أكبر عدد من المبدعين في عمليات التطوير المعرفي. والمتابع لتاريخ المكتبات يجد أن الحراك العلمي وخياراته المتعددة يستند على فلسفة الحراك العلمي، والحراك بابه مفتوح لا تحده حدود فقد تطرق كُلاً من: رضية آدم وحسام القدال في دراستهم⁽²⁾: فلسفة التغيير والثوير بأن تطور العلوم رهين بتداخلها حتى تصل درجة

(1) مجدي المسيري. التقاء المعرفة والابتكار ونقل التكنولوجيا في الجامعات الحديثة. (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2013م). ص 21.

(2) رضية آدم وحسام القدال. فلسفة التغيير والثوير في علوم المعلومات والمكتبات: نموذج معياري: المؤتمر الثالث والعشرون (إعلم) المدينة المنورة، 2013.

الإدماج الكامل وتمحي الفواصل بين الحقول الإنسانية المعروفة حالياً وهذه عملية طويلة لا تتحقق بين يوم وليلة ولكن مع مر الحقب استناداً على عطاءات العقل الإنساني الخلاق. وهنا يأتي الابتكار منطلقاً من فكرة قد يكون طرحها فيه من الجرأة أو الإغراب ما يثير الدهشة.

بد الإبداع:

تعدّ كلمة إبداع في اللغة العربية كلمةً غنيّةً بالمعاني المتّصلة بمعنى الخلق الذي يرتبط بالكلمة في أصلها الانجليزي والتي تعني creativity الإبداع. يعدّ الإبداع تفاعلاً لعدّة عوامل عقليةً وبيئيةً واجتماعيةً وشخصيةً، وينتج هذا التفاعل بحلول جديدة تم ابتكارها للمواقف العملية أو النظرية في أي من المجالات العلمية أو الحياتية⁽¹⁾ وما يميّز هذه المجالات هي الحدائث والأصالة والقيمة الاجتماعية المؤثرة، فهي إحدى العمليات التي تساعد الإنسان على الإحساس وإدراك المشكلة ومواقع الضعف والبحث عن الحلول واختبار صحتها وإجراء تعديل على النتائج، كما أنّها تهدف إلى ابتكار أفكار جديدة مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند تطبيقها، كما تمكّن صاحبها من التوصل به إلى أفكار جديدة واستعمالات غير مألوفة، وأن يمتلك صفات تضم الطلاقة، والمرونة، والإسهاب، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها.

فالإبداع نزوع إلى تجاوز المألوف وتنسيق المعارف وفق نمط جديد غير مسبوق، أو الإتيان بحلول غير مألوفة للمشاكل المطروحة. فالقدرة الفائقة لدى الباحث على الربط والتحليل والتركيب والهدم وإعادة البناء هو ما نطلق على نتائج هذا العمل صفة "الإبداع".

فالمبدع صاحب الخيال الخصب والتفكير الخلاق الذي يولد الحقائق معتمداً على التراكم المعرفي، فالعمل الإبداعي جهد علمي يكسر الإطار المعهود، ويخلق توليفة علمية جديدة تعيد النظر في الاجتهادات السابقة وفق أسس قابلة للمناقشة.

(1) حسن أحمد عيسى. سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق. (بيروت: دار الفكر، 2009) ص 24.

إن الرؤية لمهنة المكتبات والمعلومات تنطلق من المحصلة النهائية لكل عمليات المعلومات والمكتبات والتي تتبؤر في الإتاحة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهذا يعني وضع إستراتيجية مبنية على الإبداع، واضحة المعالم لتحقيق هذا الهدف المحوري. من هنا نستطيع أن نقول إن الاستراتيجية هي البؤرة الارتكازية الأولى في الإبداع.

وأشارت الدراسة المقدمة من رضية آدم وحسام القدال وعبر قراءتهم لإحدى قوانين رانجاناثان معايير عديدة⁽¹⁾: الرؤية، الرسالة، القيادة العملية الرشيدة وتعني المكتبيين والمعلوماتين حملة رسالة تنظيم المعرفة الإنسانية، وثقافة تلبية حاجة المستفيد والتزويد، ثقافة الإدهاش، أن يجد المستفيد أكثر مما يتوقع، التحسين المستمر، رفع مستوى العاملين بناء فرق العمل، الإبداع والابتكار الرؤية الإستراتيجية، فن حل المشكلات. والناظر لهذه المعايير يجدها من أهم مرتكزات الإبداع التي تقود المنظمات لتحقيق الأهداف التي ترجوها.

يرى الباحث أن مرحلة التطور التي مازالت تمر بها المكتبات من مكتبات تقليدية Traditional Library إلى مكتبات مؤتمة Automated Library هجينة Hybrid Library الإلكترونية Electronic Library الافتراضية Virtual Library ما هي إلا نتاج لمواكبة الابتكار والإبداع من المكتبيين في إظهار معرفتهم وإبداعهم في تقديم خدمات تواكب التطور العلمي الذي يسود العالم.

ج- الكفاءة:

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعرفة علمية، وخبرة وبعد سلوكي أي كينونة معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز

(1) رضية آدم محمد، حسام الدين عوض الله. إيستومولوجية القياس والمعايير: قراءة بين السطور

لقوانين رانجاناثان الخمس. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات

(اعلم). تونس: 28-30/10/2014م

مهامه بطريقة أفضل⁽¹⁾. وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف.

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل⁽²⁾. يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار لاستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر⁽³⁾، حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً نتطرق إلى المفاهيم التالية:

- 1- المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية⁽⁴⁾. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريداً.
- 2- القدرة: تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة

(1) J. m. Peretti, dictionaries resources humanness, 3edition, libraries unibert, 2003, p5.

(2) كمال منصور، سماح صولح. تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، ص 50

(3) خليل محمد حسن الشاع، خضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. (عمان: دار المسيرة، 2007) ص 87

(4) أبو أنس الأنصاري. بحث حول تنمية الكفاءات

<http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html> تاريخ الاطلاع:

شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرياً، ومن حيث الموضوع الذي انصبت فيه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر⁽¹⁾.

3- الاستعداد: كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

4- الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز⁽²⁾.

5- السلوك: السلوك أو التصرف هو نشاط الإنسان، والكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. والسلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائنات، بل إنه حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها، ويعبر عن أفكارها ومعتقداتها ومبادئها ولذلك فالسلوك يتضمن ويشمل مختلف المفاهيم السالفة الذكر⁽³⁾.

6- الخبرة: التعريف العام للخبرة هو عبارة عن تراكم لسنوات العمل في مجال معين طبعاً مع الدراسة الأكاديمية⁽⁴⁾ والحقيقة لا يوجد وصف دقيق للخبرة ولا يوجد معايير

(1) أبو أنس الأنصاري. المرجع السابق.

(2) يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009)، ص 119.

(3) مصنوعة أحمد. تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الملتقى الدولي السابع. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2-4 ديسمبر 2012

(4) متاح على الخط <http://www.bayt.com/ar/specialties/q/27433> تاريخ الاطلاع:

لقياسها، والسبب في ذلك بسيط لان الخبرة مكتسبة لذلك تعتمد على الشخص نفسه أي: هل الشخص ذو قابيل على تطوير نفسه أم لا، لان عدد السنوات قد لا يكون قياساً للخبرة، ومثال بسيط لذلك: موظفان وبنفس الدرجة الوظيفية، والشهادة وسنوات العمل في الإدارة عندما تقارن بينهم تجد أن أحدهم أفضل من الآخر إذا الخبرة تعتمد على الشخص وإمكانياته لذلك تجد الموظف الجيد ولا نقول غير الجيد بل نقول المتوسط الأداء.

يرى الباحث أن الكفاءة أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، صعبة التقليد من قبل المنافسين. وتتكون من الكفاءات الفردية وهي: تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المكتسبة من مجموعة المعارف، وأهم خصائص الكفاءة الفردية أن يكون الفرد حيويًا، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطوير، متجه نحو العمل الجماعي، وكفاءة جماعية وهي عبارة عن تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمنظمة، وترتكز على الأصول الملموسة أو غير الملموسة والتقنية فائقة المستوى، التي تكون أداءه لتنفيذ الأعمال الروتينية بالمنظمة.

الإدارة على المكشوف **Open Book Management**:

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المنظمات، وإذا استطاعت المنظمة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التميز في المنظمة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التميز وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدرّوس كنظام الإدارة على المكشوف⁽¹⁾.

يواجه عمداء الكثير من المكتبات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤوسيه، وخاصة

(1) Lioyd, B and Case, J. (1998), Open Book Management: A New Approach to Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7), pp. 392-396.

في القطاع العام. هذه المشاكل تتلخص على لسان حال الكثير من المسؤولين بالتقاعس والتباطؤ في العمل، وضعف الدافعية. ولكن عند غياب أي مقومات ومقدمات قد تساهم في مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين، تجد أجوبة غير مقنعة في كثير من الأحيان، وعندما تسأله عن منهج جديد في الإدارة مثل: الإدارة على المكشوف يقول لك: هذه كلها أفكار لا تناسب مع واقعنا وبيئتنا وهذه مواصفات جديدة في الإدارة لا تناسب معنا ولا تناسب مع مجتمعاتنا، ونحن لا نينفع معنا سوى سياسة المركزية والرقابة الصارمة.

ويتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف الذي تحدث عنه الكثير من علماء الإدارة ومنهم Schuster, J., Carpenter, J and Kane⁽¹⁾ ويؤكد هؤلاء العلماء أن فتح سجلات الأداء بالمكتبة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المكتبة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم. وهذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومترابطة للجميع. وفي معظم المنظمات يهتم العاملون بالأرقام التي يحققونها وبمعدلات الإنتاجية الخاصة بهم فقط ويحسبون بكفاءة عالية ويحسبون كذلك مكافآتهم المرتبطة بإنتاجيتهم بكفاءة عالية فكيف بك عندما يربطون بين إنتاجيتهم، وإنتاجية المكتبة، والعلاقة الطردية بين الاثنين.

الإدارة على المكشوف ستمكن أفراد المكتبات من إدراك وتحديد حجم تأثيرهم وتأثير مستوى خدماتهم جميعاً على أداء المكتبة الكلي من ناحية مستوى، بدلاً من التوقع ومعرفة عدد المستفيدين. فهو في هذه الحالة يتوسع إطار الاهتمام لديه من دائرته الضيقة إلى دائرة أوسع وهي دائرة الفريق والمكتبة ككلها، مما يساهم في مزيد من التعاون مع زملائه في سبيل تحقيق أفضل الخدمات، لأن هذا المبدأ يمنح الموظف حوافز مرتبطة بأدائه الفردي وكذلك بأداء الفريق.

(1) Schuster, J., Carpenter, J and Kane, P. (1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف بالمكتبات:

- تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف بمصارحة عمال المعرفة في المكتبات إلى ما يلي⁽¹⁾:
 - بحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المكتبة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.
 - زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.
 - تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.

يمكن تلخيص إجراءات الإدارة على المكشوف من خلال المحاور التالية:

- كشف الأداء بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على إدارة المعرفة وكيفية تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً يلزم الأفراد في معرفة هذه المعارف ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد المعارف.
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.
- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.

(1) يحيى سليم ملحم. التمكين مفهوم إداري معاصر. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009). ص 49

دور الإدارة على المكشوف في الابتكار:

قد تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فعل ذلك دون مواهب وقدرات الموظفين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية الموقف. قد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، فلا بد من دافعية ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل اتخاذ الإدارة العليا للقرارات الانفرادية.

خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

لنجاح تطبيق منهج الإدارة على المكشوف بالمكاتب لابد من خطة استراتيجية لذلك الأمر والتي تتكون من عدة خطوات يمكن الحديث من خلال الآتي⁽¹⁾:

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصفه J., Carpenter, J and Kane, Schuster مع منهج التميز من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها، دون عزم القيادة وإصرارها وقناعتها لن يتسنى النجاح لهذه المشاريع. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل القيادة وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة. ومن المعوقات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة، عدم قناعة القيادة في بعض الأحيان، وعدم استعداد القيادة على التخلي عن المعلومات، وخوفها عليها، لأنها تعدّها أسراراً وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها. ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات

(1) جون ب شيستر وآخرون. الدليل العملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف. سلسلة كتب المدير

ولقاءات لدراسة المفهوم دراسة وافية، من خلال الإطلاع على ما كتب في هذا الموضوع من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية⁽¹⁾.

فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، فعندها ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية. ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف، لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالآتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها طويلة الأجل.
 - تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من عمال المعرفة والقيادة على حد سواء.
 - إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ.
 - إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.
- ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسؤولية والتمكين.

الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره:

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع

(1) Schuster, J., Carpenter, J and Kane, P. (1996), pot .p 27.

للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ:

لا بد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، لأن عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه الخطوة إعداد خطة إستراتيجية للعمل تصل إلى سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة ووظيفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى:

تلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني بإيعاز وتوجيه وتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين لترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا.

معادلة تقييم الأصول الفكرية:

وسيحاول الباحث أن يقدم نموذجاً لقياس وتقييم الأصول الفكرية معتداً على تحديد مكونات رأس المال الفكري بعد تصنيف هذه المكونات في فئتين هما:

1- الأصول الفكرية (Intellectual Assets): والتي تتحدد بمكونات رأس المال التي تم اعتمادها واحتسابها من الناحية المالية والمحاسبية كما هو الحال في وسائط المعلومات براءات الاختراع وحق النشر والبرامج الفنية بالمكتبة. وهذه هو ما يمثل رأس المال الفكري كرسيد أو قيمة محددة .

2- الموارد الفكرية (Intellectual Resources): وهي ما يتعلق بمكونات رأس المال غير المحسوبة كما هو الحال في المعرفة الضمنية، العلاقات، المهارات والخبرات، المقدرة الابتكارية، وهذه تضم مكونات رأس المال الفكري غير المحسوبة من الناحية المالية والمحاسبية .

ولأن القيمة السوقية للمكتبة (Market Value Library) التي تمثل قيمة المكتبة في السوق حسب القيمة التي يحققها قيمة مساهمة المكتبة، هي قيمة حقيقية وواقعية فإن النموذج سيعتمد عليها كتعبير مالي عن قيمة المكتبة، ولأن قيمة رأس المال الفكري يمكن أن تأخذ قيمة لا ملموسات المكتبة التي تمثل بدورها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (Book Value). ولأن القيمة الدفترية تضم نوعين من الأصول هما:

- أولاً: الأصول الملموسة: وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأبنية، أوعية المعلومات، الأجهزة، أدوات النسخ والتصوير والطباعة).

- ثانياً: الأصول غير الملموسة (الأصول الفكرية): وتشمل الأصول المحسوبة مالياً ومحاسيباً المتمثلة بالبرامج الفنية لعمل المكتبات، حقوق النشر، التصميمات).

وبناء على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة المكتبة بالقيمة السوقية، أي :

$$LV = MV$$

حيث

$$LV = \text{قيمة المكتبة}$$

$$MV = \text{القيمة السوقية}$$

والتحديد للقيمة الدفترية بالآتي :

$$BV = TA + IA$$

حيث أن :

$$TA = \text{الأصول الملموسة (المادية والمالية)}$$

$$IA = \text{الأصول غير الملموسة}$$

ويمكن في هذا السياق أن نحدد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين (الأصول الفكرية والموارد الفكرية) وفق النموذج التالي :

$$IC = F (IA1 + IA2 + \dots + IAn) + (IR1 + IR2 + \dots + IRm)$$

حيث أن :

$$IC = \text{رأس المال الفكري}$$

$(IA1 + IA2 + \dots + IAn) = \text{الأصول الفكرية المحسوبة مالياً ومحاسبياً وبعدهد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, \dots, n)}$.

$(IR1 + IR2 + \dots + IRn) = \text{الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة، وبعدهد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, \dots, m) وقد حددنا هذه المتغيرات بالموارد التالية: المعرفة الضمنية، المهارات والخبرات، العلاقات، والقدرة الابتكارية.}$

خلاصة الفصل:

أن الوظيفة الأساسية لرأس المال الفكري هي أحداث التغيير والتطوير للمحافظة على المنظمة وتنميتها في عالم شديد المنافسة، وذلك بالتركيز على جوانب معينة كالقيادة، التنظيم والهيكل والعمليات، أو الإبداع والابتكار والتركيز على رغبات المستفيدين واحتياجاتهم. يمكن الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يتكون من عناصر غير محددة لأنها تتعلق أساساً بمفاهيم ذات معاني متعددة ومتنوعة كالقدرة، المهارة، القوة الذهنية، الإبداع، التعلم، ونوع معين من المعرفة وهذه المفاهيم متغيرة بتغير مجالات العمل والنشاط، وبتغير طبيعة المنظمات التي ينتمي لها الأشخاص الذين يمتلكون تلك الصفات، وهذا التنوع في المفاهيم التي تشكل المكونات المختلفة لمفهوم رأس المال الفكري يدل على أنه مرتبط من ناحية المفاهيم بكل أنواع العمل في المنظمات وذلك عندما تعبر عن القدرات الذهنية والمهارات والإبداع والابتكار والخبرة التي يمكن تحويلها من معرفة ذاتية السمة وضمنية إلى معرفة تنظيمية ظاهرة تؤدي وظيفة على صعيد المنظمة، كما أنه من جانب آخر يدل على أن مفهوم رأس المال الفكري قابل للاستعان مزيد من المفاهيم المتعلقة بالمهارات والإبداعات الجديدة.

ويحتاج تبني عمال المعرفة بالمكتبات الجامعية لإدارة المعرفة إلى تغيير عميق في ثقافتهم، وطرق تفكيرهم ومعارفهم بطريقة تسمح لهم بتقبل مبادئها المرتكزة على العمل الجماعي، وتشارك المعرفة، إضافة إلى امتلاك بعض المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم على نحو أفضل، ولا بد من إزالة العقبات التي تصطدم بها تطبيق إدارة المعرفة.