

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة

Université Mohamed Khider –Biskra

Faculté des sciences économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسات الاتصالات بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة

إشراف الدكتور:

فاتح دبلبة

إعداد الطالبة:

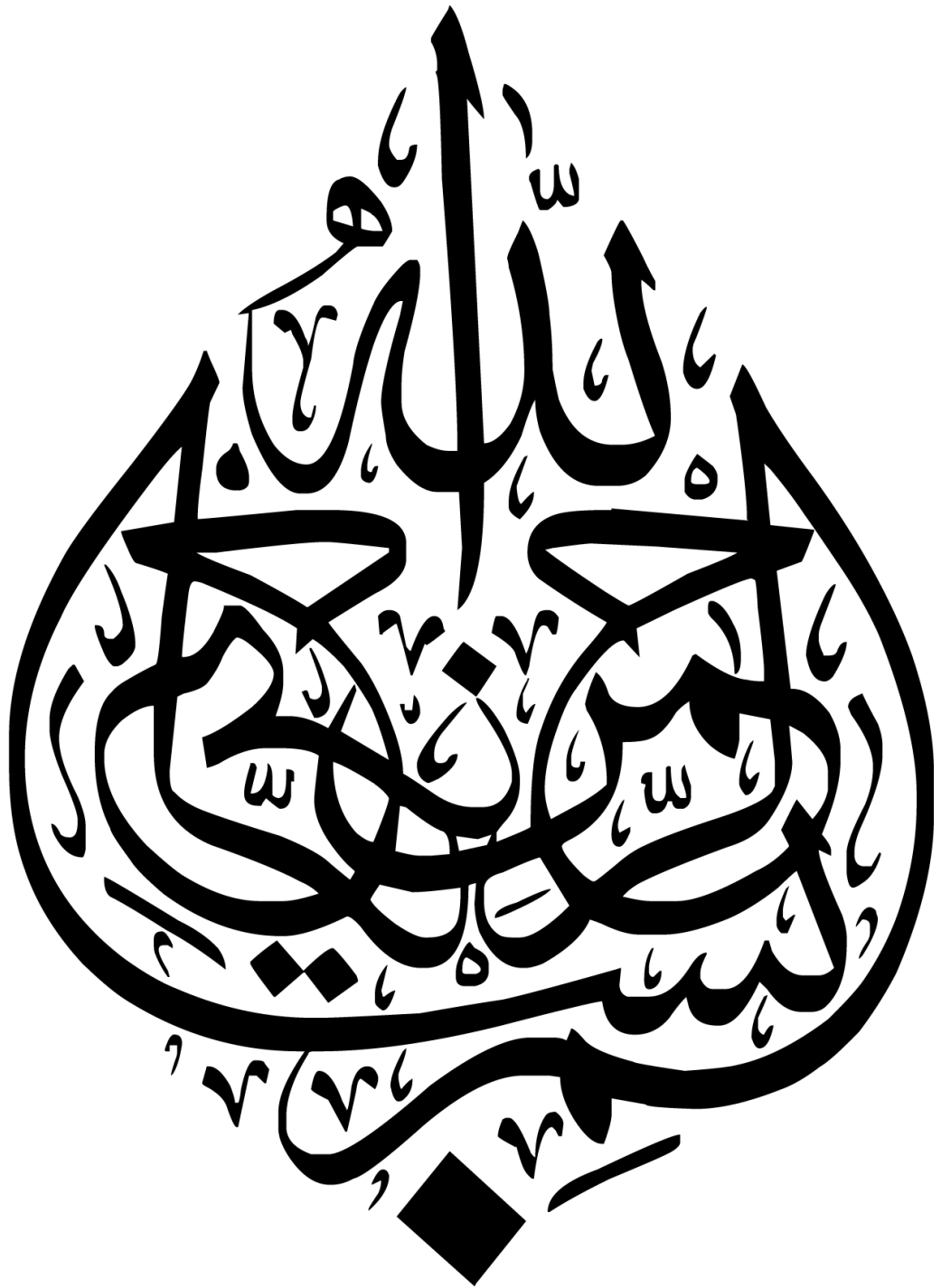
ابتسام حسيني

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذة التعليم العالي	أ.د. رقية حساني
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د. فاتح دبلبة
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. إسماعيل حجازي
ممتحنا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر-أ-	د. ابوبكر بوسالم
ممتحنا	جامعة باتنة 1	أستاذة محاضرة-أ-	د. لوييزة فرحاتي
ممتحنا	جامعة خنشلة	أستاذة محاضرة-أ-	د. سبرينة مانع

السنة الجامعية 2019/2018





# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي منّ عليّ بنعمه الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى.

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: **فاتح دبله علي** وافر التوجيهات والإرشادات المقدمة خلال فترة إنجاز هذه الأطروحة، وإيمانه بنا ورؤيته التي كانت لنا خير السند.

دون أن يفوتني أن أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة ملهد خيضر

وأتقدم بشكري للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين علي منجي شرفه مناقشتهم وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي بها نستزيد  
كما لا أنسى جميع إطارات و عمال مؤسسات الاتصالات بسكرة علي المعلومات القيمة التي ساهمت في إنجاز هذا العمل .

ولكل من ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل .

- بارك الله فيكم -

# الإهداء

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها والدي الحبيبة... أطال الله في عمرها

إلى والدي الحبيب... حفظه الله ورعاه، وبارك في عمره

إلى من ساندني ووقفني إلى جانبي زوجي الغالي \* بلعدي سفيان \*

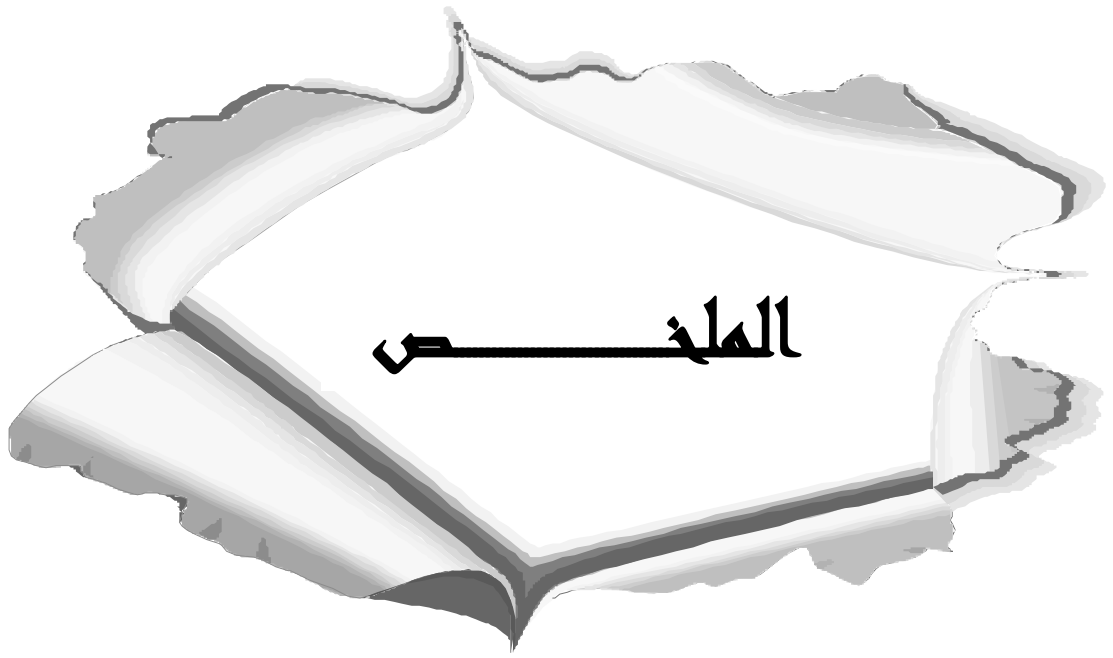
إلى الأمل في غد مشرق ومستقبل زاهر ابنتي العزيزة \* ميار \*

إلى عائلتي الكبيرة إخوتي أخواتي أزواجهم وأبنائهم فخري في الحياة

إلى كل أساتذتي، أصدقائي وزملائي الأعزاء

إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام.



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، وقد تحددت إدارة المعرفة بعملياتها الستة المتمثلة في ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، و تطبيق المعرفة)، كما تحدد رأس المال الفكري بثلاثة أبعاد تمثلت في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، و رأس مال العلاقات)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 78 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، و قد استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل التباين معامل الانحدار الخطي البسيط و غيرها، وقد توصلت الدراسة إلى :

توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة، كما أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت علاقة طردية قوية، و ذلك من خلال معامل التباين. إذ يشير إلى أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال الفكري في المؤسسات الاتصالات بنسبة (73.3%)، غير أن الخصائص الديموغرافية و الوظيفية اثبت أن الفروقات فيها لا تؤثر على متغيرات الدراسة.

و توصي الدراسة بضرورة خلق لغة جديدة ونشرها داخل المؤسسات تهتم باستخدام المصطلحات الجديدة لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري، باعتبارها تعتمد على فكرة أساسها أن المؤسسات ملزمة باستخدام ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالعملاء.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، مؤسسات الاتصالات بسكرة.

## Abstract

This study aimed to test the contribution of knowledge management (KM) in building intellectual capital (IC) at Biskra communication institutions. KM is identified with its six processes (knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing and knowledge application) while the IC is identified by three dimensions (human capital, structural capital and relational capital). To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data from a sample consisted of 78 Statistical Unit. To analyze the data, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) is used for the statistical analysis by depending on several methods including descriptive statistical measures, normal distribution test, variance analysis, simple linear regression coefficient and other methods.

The results of the study show a statistically significant contribution of the KM in developing the IC at Biskra communication institutions. The relationship between the variables is strongly positive according to the variance coefficient about (73.3%). However, the differences in the demographic and functional characteristics do not impact the variables of the study.

The study recommends to introduce and diffuse in those institutions a new language concerned with using new terms of knowledge management and intellectual capitals, It relies on the idea that the institutions should use all the knowledge they own such as licenses, patents and information related to customers.

**Keywords :** Knowledge Management (KM), Intellectual Capital (IC), Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Biskra Communication Institutions.





رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
[غ-أ]	مقدمة
ت	أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
ج	ثانياً: فرضيات الدراسة
خ	ثالثاً: الدراسات السابقة
س	رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
ش	خامساً: نموذج الدراسة
ص	سادساً: التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
ظ	سابعاً: أهداف الدراسة
ظ	ثامناً : أهمية الدراسة
ع	تاسعاً: المنهج المستخدم للدراسة
ع	عاشراً: حدود الدراسة
غ	حادي عشر : هيكل الدراسة

[01 -35]	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري</b>
3	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
7	المطلب الثاني: تطور رأس المال الفكري
12	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري
14	<b>المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري</b>
15	المطلب الأول: رأس المال البشري
21	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
23	المطلب الثالث: رأس مال العلاقات
26	<b>المبحث الثالث: أهمية قياس رأس المال الفكري و نماذجه</b>
24	المطلب الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري و إجراءاته
29	المطلب الثاني: تصنيف نماذج قياس رأس المال الفكري
30	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري
35	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
[36 -82]	<b>الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة</b>
37	تمهيد
38	<b>المبحث الأول: ماهية المعرفة</b>
38	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وعملية ارتقائها
43	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
50	المطلب الثالث: تطور إدارة المعرفة ومفهومها
56	المطلب الرابع: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
58	<b>المبحث الثاني: مبادئ و عملياتها إدارة المعرفة ونماذجها</b>
58	المطلب الأول: مبادئ إدارة المعرفة
61	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

67	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
73	المطلب الرابع : القوى المؤثرة في إدارة المعرفة
75	المبحث الثالث: بناء استراتيجيات إدارة المعرفة
75	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة
76	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة
78	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة
81	خلاصة الفصل الثاني
[82 - 116]	الفصل الثالث: بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة
83	تمهيد
84	المبحث الأول: علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة
84	المطلب الأول: رأس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي
85	المطلب الثاني: رأس المال الفكري و إعادة الهندسة
87	المطلب الثالث: رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة
88	المطلب الرابع : رأس المال الفكري و العولمة
91	المبحث الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري
91	المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري
100	المطلب الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الهيكلي
104	المطلب الثالث: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس مال العلاقات
107	المطلب الرابع : العلاقة التبادلية لمكونات رأس المال الفكري.
109	المبحث الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري و طرق تنشيطه
109	المطلب الأول: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري
100	المطلب الثاني: طرق تنشيط رأس المال الفكري وتطويره
113	المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
116	خلاصة الفصل الثالث

[117 - 171]	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة</b>
118	تمهيد
119	<b>المبحث الأول: التعريف بمؤسسات الاتصالات بسكرة</b>
119	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة
120	المطلب الثاني: اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) تحت الاسم التجاري موبيليس
112	المطلب الثالث: اوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) تحت الاسم التجاري جازي
113	المطلب الرابع: الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA) تحت الاسم التجاري اوريدو
123	<b>المبحث الثاني: التوقع المنهجي للدراسة</b>
123	المطلب الأول: منهج الدراسة
124	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات
126	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
130	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
138	<b>المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة</b>
138	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة
144	المطلب الثاني: رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة
149	<b>المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و تفسير نتائج الدراسة</b>
149	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية
157	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية
161	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية
166	المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة
171	خلاصة الفصل الرابع
[172 - 177]	<b>الخاتمة</b>
[178 - 190]	قائمة المراجع
191	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
06	الفروق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	01	الأول
08	المرحلة الاولى لتطور راس المال الفكري	02	
09	المرحلة الثانية لتطور راس المال الفكري	03	
10	المرحلة الثالثة لتطور راس المال الفكري	04	
46	الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة	05	الثاني
80	مصفوفة إستراتيجية إدارة المعرفة مطورة عن نموذج Hansen	06	
93	مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	07	الثالث
94	تغير طبيعة وظائف المدير في ظل الاقتصاد المعرفي	08	
120	تصنيف الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بسكرة	09	الرابع
125	أبعاد الاستبيان	10	
126	مقياس ليكرت الخماسي	11	
127	توزيع الاستثمارات على مؤسسات الاتصالات بسكرة	12	
127	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	13	
128	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	14	
128	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي	15	
129	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	16	
130	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد الدورات التدريبية	17	
131	ثبات أداة الدراسة	18	
132	الصدق البنائي لعبارات قياس تشخيص المعرفة	19	
132	الصدق البنائي لعبارات قياس اكتساب المعرفة	20	
133	الصدق البنائي لعبارات قياس توليد المعرفة	21	
133	الصدق البنائي لعبارات قياس تخزين المعرفة	22	
133	الصدق البنائي لعبارات قياس التشارك في المعرفة	23	
134	الصدق البنائي لعبارات قياس تطبيق المعرفة	24	
134	الصدق البنائي لعبارات قياس رأس المال البشري	25	
135	الصدق البنائي لعبارات قياس رأس المال الهيكلي	26	

135	الصدق البنائي لعبارات قياس رأس المال العلاقتي	27
136	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصنوفة معاملات الارتباط البنائية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)	28
137	نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي	29
138	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تشخيص المعرفة	30
139	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده اكتساب المعرفة	31
140	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة	32
141	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تخزين المعرفة	33
142	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التشارك في المعرفة	34
143	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة	35
144	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه الإجابة لمتغير إدارة المعرفة.	36
145	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير رأس المال البشري	37
146	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير رأس المال الهيكلي	38
147	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير رأس المال العلاقتي	39
148	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه الإجابة لمتغير رأس المال الفكري.	40
149	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	41
150	معامل الارتباط بين متغيري الدراسة	42
150	تحليل الانحدار الخطي R square	43
150	اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الرئيسية الأولى	44
151	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية	45
152	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري	46
152	تحليل الانحدار الخطي R square	47
153	اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الفرعية الأولى	48
154	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و رأس المال الهيكلي	49
154	تحليل الانحدار الخطي R square	50
154	اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الفرعية الثانية	51
155	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و رأس المال العلاقتي	52
156	تحليل الانحدار الخطي R square	53
156	اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	54
157	اختبار التجانس (T-Test) حول محور إدارة المعرفة تعزى للجنس	55

158	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور إدارة المعرفة تعزى للسن	56
159	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي	57
160	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة	58
160	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور إدارة المعرفة تعزى لعدد الدورات التدريبية	59
162	اختبار التجانس (T-Test) حول محور رأس المال الفكري تعزى للجنس	60
163	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى للسن	61
163	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى للمؤهل العلمي	62
164	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى لسنوات الخبرة	63
165	اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى لعدد الدورات التدريبية	64



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
ص	نموذج الدراسة .	01	
14	نموذج رأس المال الفكري	02	الأول
31	بطاقة النقاط المتوازنة	03	
47	نموذج SECI لتكوين المعرفة I.Nonaka	04	
48	الحركة الحلزونية للمعرفة.	05	الثاني
49	مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة الجديد.	06	
61	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .	07	
69	نموذج إدارة المعرفة عند Marquard.	08	
70	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	09	
72	الأنموذج المقترح لتوظيف إدارة المعرفة	10	
77	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	11	
100	اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة.	12	الثالث
102	تأثير إدارة المعرفة على المنتج	13	

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
192	قائمة المحكمين	01
193	الاستبانة الأولية قبل التحكيم	02
197	الاستبانة المعدلة و الموزعة	03
100	منحنيات خضوع أبعاد إدارة المعرفة و أبعاد رأس المال الفكري للتوزيع الطبيعي	04



" صحيح أن قيمة رأس المال قد تراجعت وقيمة المعرفة في تزايد، وصحيح أن أهل المعرفة الجديدة أصبحوا سلطة حقيقية كما هو الحال مثلا مع ميكروسوفت وغيرها، أي أن المال والمعرفة تحولا مجتمعين إلى سلطة. هذا المجتمع المتشكل لا يقبل الأمية بطبيعته، تماما كما أن الصدقة لا تحل المشاكل. وبالتالي فظاهرة الأمية تحيل صوبا إلى الحق في توزيع المعرفة بدول العالم الثالث" هكذا ضمن عالم الاجتماع والدراسات المستقبلية المغربي المهدي المنجرة<sup>1</sup> كلمته في مقالة معنونة بـ " المجتمع الناشئ هو مجتمع معرفي بامتياز".

إذ يطلق على هذا العصر عصر المعرفة، وذلك نتيجة للتغيرات الجديدة التي شهدتها العالم في شتى المجالات، وما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع، فأصبحت القدرة على الإنتاج والتقدم تعتمد على تحويل المعلومات إلى معرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز، وكما يبدو فإن الدور الذي أصبح للمعرفة في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، كانت بمثابة منصة انطلاق لثورة جديدة عرفت " بثورة المعرفة " هذه الثورة التي فرضت على المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء واقع جديد، وأفرزت العديد من التحديات الإدارية التي تتطور بسرعة، ومبادئها تتجذر وتتوسع في مواجهة الاقتصاد التقليدي.

ويمكن اعتبار ظهور رأس المال الفكري امتدادا طبيعيا لتطورات الحاصلة في الاقتصاد المعرفي، إذ تدرك العديد من المؤسسات أن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر التنظيمية فائدة لهم، وذلك لأن رأس المال لم يعد يقدر بكمية الأموال المجمعة فقط، وإنما بالدرجة الأولى بكمية المعارف والمهارات المكتسبة والمجمعة و كيفية توليدها و توزيعها و تطبيقها داخل المؤسسة و المكوّنة لرأس مال فكري، والتي قد تكون ذات قيمة أكبر من قيمة التجهيزات المادية في حد ذاتها. فالجهود التي تبذل من أجل تطوير إدارة المعرفة ينبغي أن تركز على الماضي والحاضر والمستقبل، ولن تتجح هذه الجهود إذا كان تركيزها ينصب فقط على اكتشاف الفرص المستقبلية،

<sup>1</sup> المهدي المنجرة، المجتمع الناشئ هو مجتمع معرفي بامتياز، مقالة في مجلة فكر و نقد، متوفر على الموقع الإلكتروني

[https://www.aljabriabed.net/n29\\_05lamnajra.htm](https://www.aljabriabed.net/n29_05lamnajra.htm)

فإدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، وتركز على تحديد التوجه السوقي للمؤسسة وطبيعة أعمالها والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تتسجم مع هذه التوجهات، والتحقق من العمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

و في ظل اقتصاد المعرفة، نجد أن الثروة والقيمة أصبحت تعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة. أي أن عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مختلف الوظائف وما تتضمنه من تخطيط على المديرية المختلفة وما تتطلبه من توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق، تعتبر حاسمة في بناء رأس المال الفكري وتنميته والاستفادة مما يتولد منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تحسين المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية.

و ربما يعترض البعض فيقول لماذا يتوجب علينا إجراء تغييرات في النظم والإجراءات وهياكل المؤسسة وتحمل كلف تلك التحولات لتبني إدارة المعرفة مع أن أداء مؤسستنا جيد ونشاطنا يتوسع. إن هذا التساؤل قد يبدو مشروعاً وموضوعياً في الحالة التي تم وصفها لكنه في ذات الوقت يعد تساؤلاً قصير النظر ومحدود الاستيعاب لحركة عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. وتعتبر خصائص ومتغيرات وأدوات المنافسة التقليدية لا يمكن الركون إليها كلياً لأن فاعليتها قد أصابها هبوط شديد. كما أن عملية التنافس والمبارزة تتطلب تشابه السلاح لتكون هناك موازنة بين كفتي المتنافسين.

### أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

يعتبر الاقتصاد المعرفي المقترن بتكنولوجيا الإعلام والاتصال هو اقتصاد السرعة الفائقة، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحدياً أمام مؤسسات الأعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية (إدارة الندرة) في الموارد (الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقص بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى (إدارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات

الاقتصاد المعرفي والموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات و صار لزاما عليها التكيف في بيئة تتميز بعدم الثبات و الاستجابة، تماما كما يحدث في قطاع الاتصالات في الجزائر التي شهدت تغيرا هيكليا في سوقها ابتداء من الاحتكار التام من قبل اتصالات الجزائر و وصولا لاحتكار القلة من طرف المتعاملين : اتصالات الجزائر، موبيليس، جيزي، اوريدو، فخدمة الاتصالات عرفت انتقالا نوعيا و تطورا ملاحظا بعدما اشتدت المنافسة بينهم وأصبح الجميع يعمل جاهدا من أجل اقتطاع وتوسعة حصته السوقية وتعظيم أرباحه وترجمة ذلك على شكل تطوير المنتجات.

وبناء على ما تقدم؛ يمكننا صياغة التساؤل الرئيس كما يلي:

**هل تساهم إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟**

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تبني إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟
2. ما مستوى اهتمام إدارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري ؟
3. هل تساهم عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي ) في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟
4. هل تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟
5. هل تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟
6. هل تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة وعدد الدورات التدريبية)؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة وعدد الدورات التدريبية)؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا تساهم عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي ) في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى للفرضيات الجزئية التالية:

✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة و عدد الدورات التدريبية) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية للفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد السنوات التدريبية عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- 3. الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة والدورات التدريبية) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- وتتفرع الفرضية الرئيسية الثالثة للفرضيات الجزئية التالية:
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).



### ثالثا: الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات والبحوث وأوراق العمل التي قدمت من قبل أساتذة وباحثين حول موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري، سوف نتطرق لبعضها كما يلي :

#### 1. دراسة (Yung-Chieh Chien، 2015) " **The Influences of Knowledge Management on Organizational Performance of Taiwan-Listed IC Design Houses:Using Intellectual Capital as the Médiator**

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من صحة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، و استخدام رأس المال الفكري كوسيط في منازل التصميم IC المدرجة في تايوان. فتم استخدام طريقة بسيطة عشوائية لأخذ عينات من المجتمع، واستخدام النمذجة المعدلة الهيكلية (SEM) للتحقق من نموذج البحث الشامل، و من نتائجها إذا كانت المؤسسة لديها إدارة معرفة بارعة، تؤدي إلى زيادة التكتيف في رأس المال الفكري، و تحسين الأداء التنظيمي، و بالتالي تضمن التنافسية المستقبلية للمؤسسة، و أيضا من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- ✓ إدارة المعرفة الجيدة لها تأثير إيجابي على تراكم رأس المال الفكري.
  - ✓ تراكم رأس المال الفكري له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي.
  - ✓ وإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.
- ومن الواضح من نتائج هذه الدراسة قد تساعد هذه الشركات على الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري، وذلك لتحسين الأداء التنظيمي وبعد ذلك إنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

---

<sup>1</sup>Yung-ChiehChien،'The Influences of Knowledge Management on Organizational Performance of Taiwan-Listed IC Design Houses:Using Intellectual Capital as the Médiator،'The Journal of International Management Studies, Volume 10 Number 1, February, 2015، pp 50-67.

2. دراسة (سوزان وليد عبد القادر، 2014)<sup>1</sup> " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة "، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري و دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في ذلك الأثر، و قد تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان و التي تزيد طاقتها عن 100 سرير و البالغ عددها 11 مستشفى، في حين تكونت وحدة المعاينة من مديري المستويات الإدارية الثلاثة و البالغ عددهم 213 فرد. و في ضوء ذلك جرى تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج Amos Ver.21 المدعوم ببرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و قد بينت الدراسة عدة نتائج منها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية) في كل من تطوير رأس المال الفكري و عمليات إدارة المعرفة، و قد بينت الدراسة أيضا عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، كما و أشارت الدراسة إلى الدور الوسيط المهم و المحوري لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري من خلال توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة.

و قد بينت الدراسة أن المستشفيات الأردنية الخاصة تمتلك بشكل مرتفع بنية تحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية)، كما و أشارت إلى التطبيق المرتفع لعمليات إدارة المعرفة (خلق، تطبيق المعرفة ) في المستشفيات الأردنية الخاصة، فضلا على أنها تمتلك رأس مال فكري ( رأس المال الهيكل و رأس المال العلاقتي الداخلي و الخارجي ) بشكل مرتفع.

<sup>1</sup>سوزان وليد عبد القادر، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات المعرفة دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

### 3. دراسة ( AhmedSeleim and Omar Khalil ، 2011 )<sup>1</sup> " Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis "

هدفت هذه الدراسة التجريبية عن العلاقة المقبولة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري ثنائية الاتجاه في صناعة البرمجيات المصرية، وتمت الدراسة على 38 شركة بجمع مجموعة البيانات المطلوبة حول عمليات إدارة المعرفة و أبعاد رأس المال الفكري، و باستخدام إجراء المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لتقييم نموذج القياس و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

كشف التحليل عن ثلاثة أنماط للعلاقات بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري: التأثير من جانب واحد من إدارة المعرفة إلى رأس المال الفكري (على سبيل المثال يؤثر تطبيق المعرفة على كل من رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقتي، والتأثير في اتجاه واحد من رأس المال الفكري إلى إدارة المعرفة (على سبيل المثال رأس المال البشري يؤثر على اكتساب المعرفة ونقل المعرفة)، وتأثير في اتجاهين بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري (على سبيل المثال بين وثائق المعرفة ورأس المال التنظيمي، بين نقل المعرفة ورأس المال العلاقتي).

4. دراسة (ندى عبد القادر، 2010)<sup>2</sup> "إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة /المنطقة الجنوبية"، و هدفت هذه الدراسة لقياس أثر إدارة المعرفة و التي تتكون من المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية على رأس المال الفكري و المتمثل في رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي و رأس المال الهيكلي، و ذلك لتعزيز كفاءة المؤسسة و قدرتها على تحقيق القيمة السوقية، و كانت دراسة الحالة على الشركة العامة للأسمدة، و في ضوء ذلك جرى تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث كانت مفردات العينة 43 فردا، و قد بينت الدراسة عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية قوية ومعنوية بين المعرفة الظاهرية والضمنية وكل من رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي ورأس المال الهيكلي. ولكن أظهرت النتائج أن الأكثر ارتباطا كان بين رأس المال البشري والمعرفة الظاهرية واقلها قوة بين رأس المال العلاقتي والمعرفة الظاهرية.

<sup>1</sup>Ahmed Seleim, Omar Khalil, **Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 Issue . 4,2011 pp.586-614, <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>.

<sup>2</sup>ندى عبد القادر، إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة /المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، العراق، 2010، صص 119- 149.

5. دراسة ( Jahanyan Mahdi Mahmood Saleh and Saeed )<sup>1</sup> ( 2009 )  
**The Effect Of Knowledge Management On Relationship Between Intellectual Capital And Business Performance: A Case Study Of IRAN's Industrial Development And Renewal Organization (IDRO)**

افتترضت هذه الدراسة أن نظام إدارة المعرفة هو وسيلة لتطوير المعرفة في المؤسسة، هذا النظام يؤثر على العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال، لذلك قام الباحثان بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري و أداء الأعمال و أخذت إدارة المعرفة كمتغير وسيط. فتم اختيار 30 شركة بشكل عشوائي لإجراء الدراسة التطبيقية و تم التوصل إلى أن نظام إدارة المعرفة يدير العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال، كما هناك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء الأعمال، كما هناك تأثير كبير لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري وأداء الأعمال.

6. دراسة ( أحمد عيسى سلمان، 2009 )<sup>2</sup> نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث قسم الباحث أبعاد إدارة المعرفة إلى ( الثقافة، العمليات، المحتوى والتكنولوجيا) أما أبعاد رأس المال الفكري فقسمه إلى (رأس المال البشري و رأس المال الهيكلية)، و تكمن أهمية الدراسة في متطلبات التطوير المستمر للمستشفيات بوصفها مؤسسات معرفية مما يدعم العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري،توصلت الدراسة إلى نتائج منها، يوجد تأثير تراكمي لمكونات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري ومكوناته، كذلك يؤدي العمل على رفع مستويات مكونات إدارة المعرفة إلى زيادة مستويات رأس المال الفكري. أوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

<sup>1</sup>Mahdi Mahmood Saleh and SaeedJahanyan, **The Effect Of Knowledge Management On Relationship Between Intellectual Capital And Business Performance: A Case Study Of IRAN's Industrial Development And Renewal Organization (IDRO)**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 3, September 2009, <http://www.tlinc.com/artic1197.htm>

<sup>2</sup>أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.

7. دراسة (زياد صالح العمري، 2008) " أثر آليات و تكنولوجيايات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية "، و شملت آليات إدارة المعرفة ( الدروس المتعلمة، الممارسات الفضلى، العصف الذهني، التدريب في موقع العمل، تدوير العاملين، المعايير، و النمذجة)، كما شملت تكنولوجيايات إدارة المعرفة (قواعد البيانات، نظم دعم القرار، الذكاء الصناعي، نظم تخطيط الموارد، تتقيب البيانات، الموقع الالكتروني، و الانترنت)، في حين شملت رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبون).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، و البالغ عددها (64) شركة، تم تنفيذ الدراسة على مرحلتين:

الأولى: تحديد الآليات و التكنولوجيايات شائعة الاستخدام من قبل الشركات الصناعية و من خلال استبانته صممت لهذا الغرض تضمنت (27) آلية و (24) تكنولوجياية.

الثانية: تحديد مدى استخدام كل آلية و تكنولوجياية و أثرها في إثراء رأس المال الفكري و مكوناته الثلاثة ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبون). و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ كان استخدام الآليات و التكنولوجيايات بمتوسط حسابي فوق المتوسط حيث كانت أكثر مستخدمة هي المعايير بمتوسط حسابي (4.075)، و أكثر تكنولوجياية مستخدمة هي قواعد البيانات بمتوسط حسابي (4.075).

✓ كانت المعايير أكثر آلية إسهما في إثراء رأس المال الفكري و الهيكلي و الزبوني، في حين كان التدريب في موقع العمل أكثر آلية مساهمة في رأس المال البشري، أما فيما يتعلق بالتكنولوجيايات فإن قواعد البيانات أكثر تكنولوجياية إسهما في إثراء رأس المال الفكري، البشري، و الهيكلي، في حين كانت الانترنت أكثر تكنولوجياية إسهما في إثراء رأس مال الزبون.

<sup>1</sup> زياد صالح العمري، أثر آليات و تكنولوجيايات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

رابعاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مايلي :

### 1. من حيث هدف الدراسة :

تعددت أهداف الدراسات السابقة فنجد أن دراسة ( Yung-Chieh Chien ، 2015 ) كان هدفها تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بينما كان رأس المال الفكري هو المتغير الوسيط، على غرار دراسة كل من (Mahdi Mahmood Saleh and Saeed Jahanyan، 2009)، و الذي كان الهدف من دراستهما العلاقة بين رأس المال الفكري و أداء الأعمال، و كانت إدارة المعرفة هي المتغير الوسيط بينهما، مثلها مثل دراسة (سوزان وليد عبد القادر، 2014) التي هدفت إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، و اتخذت عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في ذلك الأثر، أما بالنسبة لدراسة (أحمد عيسى سلمان، 2009) فكانت عبارة على نموذج مقترح للعلاقة بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة و رأس المال الفكري، بينما ذهبت دراسة (زياد صالح العمري، 2008)، إلى دراسة أثر آليات و تكنولوجيايات إدارة المعرفة على تطوير رأس المال الفكري، أما دراسة ( Ahmed Seleim and Omar Khalil ، 2011 ) فهدفها كان العلاقة المقبولة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري ثنائية الاتجاه.

بينما كان هدف دراستنا دراسة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري و هذا ما تتفق

فيه دراسة (ندى عبد القادر، 2010).

### 2. من حيث مكان دراسة الحالة:

نلاحظ في الدراسات السابقة اختلاف مكان إجراء هذه الدراسات مثل ( قطاع الصحة، قطاع صناعة البرمجيات، صناعة الأسمدة و القطاعات المشتركة) إلا أن الدراسة الحالية تتميز بكونها أجريت في قطاع الاتصالات حيث تعتبر الأنسب لمثل هذه المواضيع و كانت مؤسسات الاتصالات بسكرة هي مكان دراسة الحالة في دراستنا.

### 3. من حيث متغيرات الدراسة :

نظراً لاختلاف الهدف في الدراسات السابقة عن هدف دراستنا فقد اختلفت أيضاً أبعاد متغيرات الدراسة،

و نجد أن دراسة (ندى عبد القادر، 2010) التي تتفق مع دراستنا في الهدف، اختلفت عن دراستنا من حيث

أبعاد متغيراتها خاصة بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة فقد اعتمدت على المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية و أثرهما على رأس المال الفكري، أما بالنسبة لدراستنا فقد اعتمدنا على الأبعاد التالية لإدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) بينما كانت أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي).

#### 4. نتائج الدراسة بين المتغيرين :

توافقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في نتائجها حيث أثبتت أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، رغم اختلاف درجة الارتباط و التأثير بالنسبة لأبعاد المتغيرين.

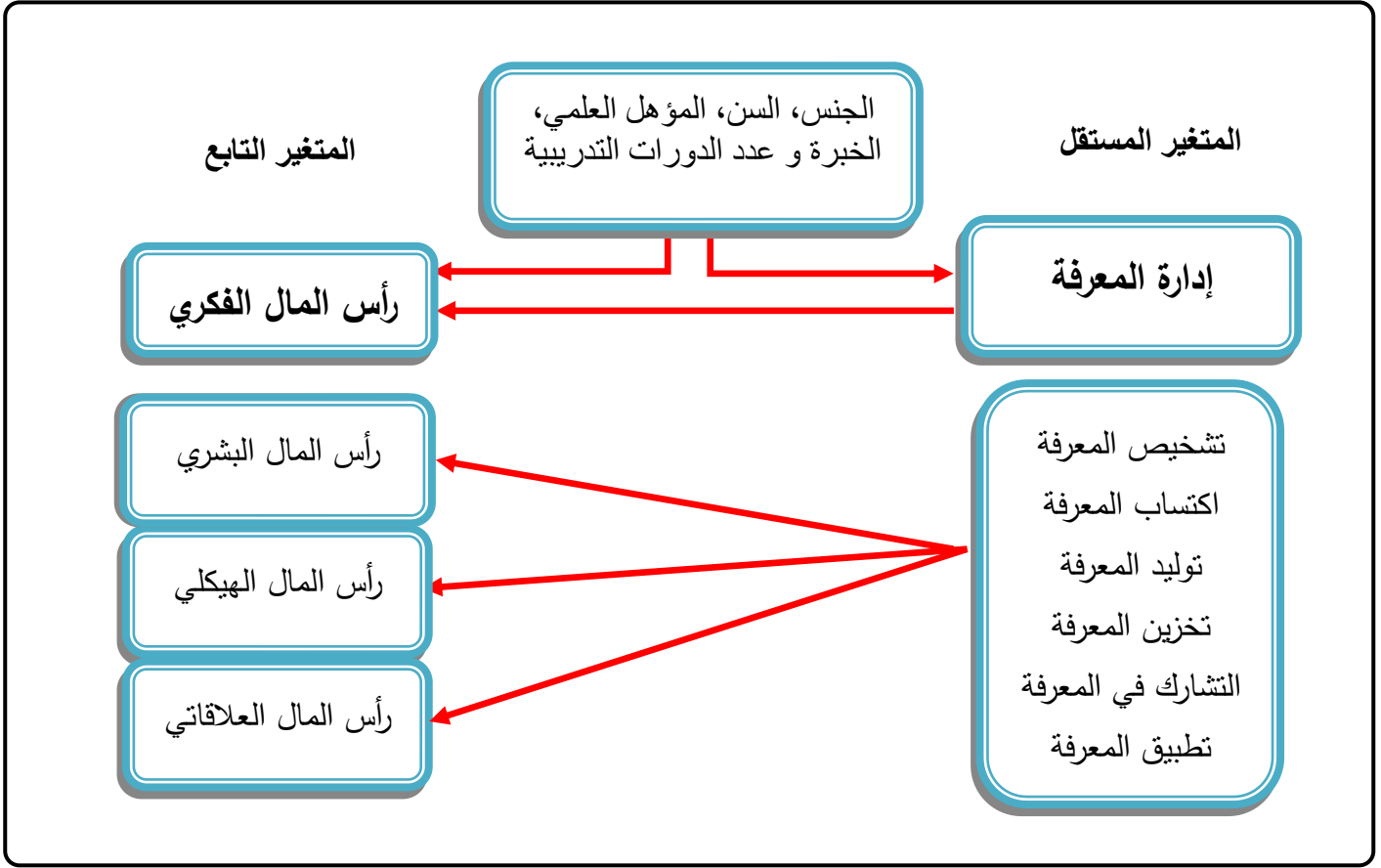
#### 5. المتغيرات الشخصية و الوظيفية :

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنسبة لتطرقها للمتغيرات الشخصية و الوظيفية كمتغير بسيط، على عكس الدراسات السابقة التي لم تتطرق لهذه المتغيرات.

#### خامسا : نموذج الدراسة :

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية و الفرضيات المطروحة، و العلاقات بين المتغير المستقل المتمثل إدارة المعرفة بعملياتها ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة)، و المتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، و التي سوف نستعرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

### سادسا : التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

تم الاعتماد على التعاريف الإجرائية التالية في متن الدراسة :

#### 1. المتغير المستقل : إدارة المعرفة :

هي الجهد المنظم و الواعي الموجه من قبل المؤسسات من أجل تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، المشاركة، و تطبيق المعرفة بين أفرادها، هياكلها، وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و يحسن الأداء التنظيمي و التنافسي للمؤسسة، إذ هي مجموعة من العمليات المترابطة و اللازمة لإدارة المعرفة الفعالة في المؤسسة.



و تم تبني هذا المتغير من خلال عملياته و على ضوء الدراسات السابقة نجد أن مختلف الباحثين (الكبيسي، 2005)، (محبوب، 2004)، (2001, Heisig)، الخ، اختلفوا حول عدد عمليات إدارة المعرفة وعلى ترتيبها وعموما يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة في النقاط التالية:

### ✓ تشخيص المعرفة:

هو اكتشاف معرفة المؤسسة و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، و تستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف و آليات البحث و الوصول، و تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، و عملية جوهرية رئيسة تساهم مباشرة في إطلاق و تحديد شكل العمليات الأخرى و عمقها.<sup>1</sup>

### ✓ اكتساب المعرفة:

تتمثل باليات المتابعة في إيجاد أو خلق المعرفة و الاحتفاظ بها و توزيعها و استخدامها، و يمكن التحصل عليها أيضا من الندوات و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير و العاملين و الزبائن أو البيانات المالية و الاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى واضحة و العكس.<sup>2</sup>

### ✓ توليد المعرفة :

يقصد بها أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، أو الاستحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد و الحصول على المعرفة و التي تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق التميز للمؤسسة.<sup>3</sup>

### ✓ تخزين المعرفة :

تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، و بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية من دوران العمل، و التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 63.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 196.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص 97

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ص 73.

### ✓ التشارك في المعرفة:

أن عملية تشارك المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب و في الوقت المناسب و ضمن الشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة أي توفير المعرفة الضرورية لمستخدميها و المستفيد منها في زمن قياسي و تكلفة معقولة.<sup>1</sup>

### ✓ تطبيق المعرفة :

أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، و أن تستهدف تحقيق الغايات الواسعة التي تمكنها من النمو و التكيف، كما تسمح عملية تطبيق المعرفة بالتعلم الفردي و الجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معارف جديدة.<sup>2</sup>

### 2. المتغير التابع: رأس المال الفكري :

المعرفة الفكرية، الملكية الفكرية، و الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتتسبب الثروة. إذ يرى أن مهارات العاملين و معلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المؤسسات المنافسة.<sup>3</sup>

و تم تبني أبعاد هذا المتغير كما يلي : رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي، و هذا حسب ما أنفق عليه أغلبية الباحثين من بينهم (Bontis and Choo, 2002)، (Marques and Simon, 2003)، (Malhorta, 2007)، (Edvinsson and Malone, 1997)، (Sveiby, 1997)، (Stewart, 1997)، (مهنا، 2013):<sup>4</sup>

### ✓ رأس المال البشري :

ان رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة و المهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتفردة مثل الابتكار و الاختراع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلازم مع الموظفين ولا يمكن للمؤسسة امتلاكه بل استغلاله.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المشرق، الأردن، 2008، ص 44.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ص 79.

<sup>3</sup> Thomas Stewart, **Intellectual capital: the New Wealth of Organizations**, Double Day-Currency, New York, 1999, P55.

<sup>4</sup> مهنا أحمد، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري العربي، 28-30 أبريل 2013،

### ✓ رأس المال الهيكلي :

هو المرونة التنظيمية وكل ما في المؤسسة يدعم الموظفين لأداء عملهم: الملكية الفردية، فلسفة الإدارة، ثقافة الشركة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، البحوث، المباني، الأجهزة، براءات الاختراع، العلامات التجارية، بالإضافة إلى صورة المؤسسة ونظام المعلومات وملكية قواعد البيانات.

### ✓ رأس المال العلاقتي :

هو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل العلاقة بين العملاء، الموردين والشركاء في البحوث والتطوير، و علاقة المؤسسة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل : المساهمين والدائنين والموردين... الخ، وكذلك الماركات، العملاء، قنوات التوزيع،التعاون، البحوث المشتركة، العقود المالية، اتفاقيات، الترخيص، ولاء العملاء، إشباع العملاء، تكرار الأعمال، حساسية الأسعار والتي تستخدم كمؤشر لرأس مال العلاء.

### سابعا : أهداف الدراسة:

- تقوم أهداف الدراسة بدور المعايير التي يتم التحكم بها على جدية البحث و ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها مع النتائج التي توصل إليها في النهاية.
- ✓ التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة، من خلال رصد مستوى تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.
  - ✓ التعرف على مستوى بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة.
  - ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة.
  - ✓ التأكد من وجود العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

### ثامنا : أهمية الدراسة :

- تعتبر أهمية الدراسة من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية و العملية التي يسعى الباحث لتحقيقها، و منه تكمن أهمية هذه الدراسة في مايلي :
- ✓ تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع في الوقت الراهن إذ يعتبر من المواضيع الحديثة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ولقطاع الاتصالات بصفة خاصة.

- ✓ تستمد الدراسة أهميتها من كونها إطارا نظريا و تطبيقيا للعلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات.
- ✓ محاولة لفت الأنظار من قبل المديرين و مسؤولي المؤسسات نحو أهمية تطبيق إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسساتهم.
- ✓ محاولة تقديم توصيات و مقترحات يمكن أن يستفيد منها مسؤولي المؤسسات، و أيضا فتح المجال بالنسبة للباحثين و المهتمين للبحث في هذا المجال أكثر.

### تاسعا: المنهج المستخدم للدراسة :

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة نرى أن الدراسة تندرج في إطار النموذج الوصفي، إلا أنها تعتمد على مقارنة هجينة فهي بصورة رئيسية كمية تختبر الواقع باعتمادها على طرق كمية لجمع البيانات وتحليلها، في إطار تفسيري نقدي يتراوح بين الذاتية والموضوعية، لذا قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري (التحليلي) والنموذج الإيجابي (الوصفي)، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لمؤسسات الاتصالات بسكرة، من خلال بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري وفق أبعاد لقياس كل متغير، وبالاعتماد على التكامل بين التحليل الكمي والكيفي، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات.

### عاشرا : حدود الدراسة :

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل ( إدارة المعرفة) والمتغير التابع (رأس المال الفكري).
- ✓ **الحدود البشرية :** يختبر البحث الحالي فرضياته على جميع الإطارات الذين يعملون بقطاع الاتصالات بسكرة حيث اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد على الإطارات فقط.
- ✓ **الحدود المكانية :** شملت الدراسة كل مؤسسات الاتصالات بسكرة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة، وكالة موبيليس بسكرة، وكالة أوراسكوم تيليكوم (جيزي) بسكرة، وكالة الوطنية للاتصالات (أوريدو) بسكرة.
- ✓ **الحدود الزمنية :** تمت الدراسة بمؤسسات الاتصالات بسكرة خلال عام 2017.

## حادي عشر: هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع، قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول تتحدث عن الإطار النظري للدراسة والفصل الأخير عبارة عن دراسة حالة مرفق بدراسة ميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

### الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري

تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، تتحدث عن رأس المال الفكري بمفهومها العام من خلال تعريفه و نشأته و أهميته، ثم تمّ التطرق إلى مكونات رأس المال الفكري باعتبارها الأبعاد التي سوف نتطرق لها في الدراسة التطبيقية، ثم وأخيراً، تمّ التحدث عن نماذج قياس رأس المال الفكري.

### الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

تمّ تناول ثلاثة مباحث في هذا الفصل، ففي المبحث الأول تمّ التطرق إلى المعرفة وإدارة المعرفة، ثمّ في المبحث الثاني تحدثنا عن مبادئ و عملياتها إدارة المعرفة ونماذجها وما إلى غير ذلك من المطالب والفروع، وفي الأخير تمّ التطرق لبناء استراتيجيات إدارة المعرفة.

### الفصل الثالث: بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة

تمّ تقسيم الفصل الثالث كذلك إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تمّ التطرق إلى علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة، ثم مباشرة تم صياغة مبحث يختص في ربط وتحليل العلاقة ما بين عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري، أما المبحث الأخير كان حول أساليب المحافظة على رأس المال الفكري و طرق تنشيطه.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة.

في هذا الفصل التطبيقي الميداني، تمّ تجزئته إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول تمّ التطرق إلى التعريف بمؤسسات الاتصالات، ثم بعد ذلك و في المبحث الثاني تم عرض منهج الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، و كذا تصميم أداة الدراسة و اختبار ثباتها و صدقها، و في المبحث الثالث تمّ التطرق لعمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، و في المبحث الرابع تم اختبار الفرضيات و تفسير نتائج الدراسة، و في الأخير تم استخلاص النتائج و تقديم التوصيات كخاتمة.



## الفصل الأول

الاطار النظري لرأس المال الفكري

**تمهيد:**

أدت الثورة الهائلة التي شهدتها القرن المنصرم في مجال تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات إلى إنتاج كم كبير من المعلومات و المعارف الجديدة، ويمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري امتدادا طبيعيا لتطورات الحاصلة، إذ يدرك العديد من المدراء أن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر التنظيمية فائدة لهم، وهذه الأخيرة هي التي تثير المناقشات الأكثر ثراء وعمقا في أوساط الأعمال و اقتصاد اليوم، و يعد الاهتمام برأس المال الفكري عبر مكوناته و إدارته من القضايا المهمة و التي جذبت انتباه المهنيين و الباحثين حتى عُد وصفه بأنه المعرفة التي يمكن أن تحول إلى فوائد، وباتت المحافظة عليه من التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات التي يفترض بها أن تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية وما تشهده هذه البيئة من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، مما استدعت الحاجة إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية وقدرة عالية في استيعابها لتحقيق حالة من التكيف، الاستمرار والديمومة، و كذا إجراء تغييرات في الأنشطة الداخلية لتلك المؤسسات وهياكلها، و مواردها البشرية.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري:

يعتبر رأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ التسعينات من القرن الماضي فقط، وهو لا يزال في مرحلة التطور والبناء، ونظراً لحدثة هذا الحقل و اختلاف توجهات الباحثين، نجد هناك عدة مداخل لمفهومه، مكوناته، أهم خصائصه، وكيفية تطويره...الخ، و هذا ما سوف نتطرق له في هذا المبحث.

## المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري:

في سياق الإشارة إلى مفهوم رأس المال الفكري، نجد أن جهود الكتاب والباحثين تشير إلى المفهوم في إطار المصطلحات المرادفة مثل القدرة العقلية، رأس المال المعرفي، رأس المال اللامادي، الموجودات المعرفية، والموجودات غير الملموسة، وسيتم في إطار هذه الدراسة التعبير عن كل ذلك بالتعدد بالمصطلح رأس المال الفكري (*Intellectual Capital*)\*.

## الفرع الأول : تعريف رأس المال الفكري :

عرّف الكثير من العلماء رأس المال الفكري على أنه الثروة الحقيقية للمؤسسة والمصدر الجديد للمنافسة، وهناك العديد من المفاهيم التي اختلفت في صياغتها ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها:<sup>1</sup>

- ✓ الحدّثة النسبية لمفهوم رأس المال الفكري، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة عام 1990.
- ✓ يعد مفهوم رأس المال الفكري مفهوماً متعدد الأبعاد، تلتقي فيه علاقات مكثفة قائمة على معرفة المؤسسة، وعلى الكفاءات المتخصصة، مع قدرة كامنة على التنمية وتوليد القيمة.
- ✓ تتنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم لرأس المال الفكري، فهناك من تعامل معه على أنه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمؤسسة، وبالتالي ركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة، والتي تحدد القيمة السوقية للمؤسسة، وهناك من أهتم برأس المال الفكري من حيث مكوناته وطرق وأساليب قياسه، وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته، وهناك من اهتم بتقييم أثر رأس المال الفكري على أداء منظمات الأعمال وقدراتها التنافسية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.
- ✓ اختلف الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، فهناك من يرى أنه يتكون من عنصرين أساسيين، أولهما رأس المال البشري، وثانيهما رأس المال البنوي، وهناك من يرى أنه يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال من العملاء، وأخيراً هناك من يتعامل معه على أنه

\* الذي يرمز له اختصاراً بـ (IC)

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية للمنظمات و الدول، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، متوفر على الموقع الإلكتروني <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/7715>



محصلة التفاعل بين أربعة عناصر هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال من العملاء ورأس المال من الموردين.

✓ أن معظم الأبحاث والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري تمت بواسطة عدد من الباحثين الذين ينتمون إلى فروع معرفية مختلفة، مثل : إدارة الأعمال، التنظيم، علم النفس، علم الاجتماع، وغيرها من المجالات العلمية المختلفة، وكل من هؤلاء الباحثين له مفاهيمه الخاصة ونظرياته العلمية والمناهج البحثية التي يعتمد عليها في دراسته.

و من بين أهم تعاريف رأس المال الفكري ما يلي :

عرف Thomas Stewart رأس المال الفكري بأنه " المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة"<sup>1</sup>. إذ يرى أن مهارات العاملين و معلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المؤسسات المنافسة.<sup>2</sup>

ويعرفه Edvinsson : " هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي و بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها و تقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة."<sup>3</sup>

و يقول Guthrie. J : "رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة و التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات الأداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة"<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة. إلا إنها قد تجاهلت الإشارة إلى باقي مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن و الموردين و الجهات الأخرى، و التي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.

و يرى Edvinsson أيضا " أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية لأصول المؤسسة"<sup>5</sup>. لكن نلاحظ أن التعريف به قصور لأن الفرق المذكور بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية قد لا يكون راجعا بالكامل إلى الأصول الفكرية و إنما قد يكون راجعا في جزء منه إلى الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية عند تحديد القيمة الدفترية لأصول المؤسسة، كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على ارتفاع القيمة السوقية للسهم مثل ظروف العرض و الطلب و السياسات الاقتصادية السائدة في الدولة.

<sup>1</sup> توماس ستوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص 22.

<sup>2</sup> Thomas Stewart, **Intellectual capital: the New Wealth of Organizations**, Double Day-Currency, New York, 1999, P55.

<sup>3</sup> Leif Edvinsson , **Developing intellectual capital at Skandia**, Long Range Planning, V 30, 1997, P 366.

<sup>4</sup> Guthrie. J, **Measurement and reporting of intellectual capital** , journal of intellectual capital, V1, N2, 2001, P6.

<sup>5</sup> Leif Edvinsson, Michael S. Malone, **Intellectual Capital**, Piatkus, London,1997, P75.

أما مؤسسة التعاون و التنمية الاقتصادية (OECD) فقد عرفت رأس المال الفكري على انه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال الهيكلية و رأس المال البشري أي يمكن توضيحه بالمعادلات التالية:<sup>1</sup>

$$\begin{aligned} \text{القيمة السوقية للمؤسسة} &= \text{رأس المال المالي} + \text{رأس المال الفكري} \\ \text{رأس المال الفكري} &= \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلية} \\ \text{رأس المال الهيكلية} &= \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي} \end{aligned}$$

أما Sveiby يعرف رأس المال الفكري بأنه "يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة."<sup>2</sup>

وبصفة عامة يمكن تصنيف التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري إلى أربعة محاور أو اتجاهات كما يلي:<sup>3</sup>

**الاتجاه الأول:** التعريفات التي ركزت على عناصر ومكونات رأس المال الفكري.

اهتم أنصار هذا الاتجاه، في تعريفاتهم، بإبراز العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

**الاتجاه الثاني:** التعريفات التي ركزت على كيفية قياس رأس المال الفكري.

اهتمت هذه التعريفات بكيفية قياس وحساب قيمة رأس المال الفكري، فمنها تعريف رأس المال الفكري بأنه قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة وهناك من ينظر إلى رأس المال الفكري في منظمة ما على أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول هذه المنظمة.

**الاتجاه الثالث:** التعريفات التي ركزت على النتائج المتحققة من رأس المال الفكري.

ركزت تعريفات هذا الاتجاه على المزايا والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تحققها المنظمات الإدارية المعاصرة من رأس المال الفكري، حيث يرى البعض أن رأس المال الفكري هو مصدر القوة الحقيقية للتنافس في المستقبل والنجاح، والذي يكمن في حزمة المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة، ومن خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

**الاتجاه الرابع:** التعريفات التي عنيت بإبراز العلاقة بين مفهومي إدارة المعرفة و رأس المال الفكري:

في هذا السياق، يرى البعض أن رأس المال الفكري عبارة عن كل معرفة ذات قيمة للمنظمة. أو أنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. وهناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 217.

<sup>2</sup> Karl-Erik Sveiby, **Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard**, academy of management executive, V 64, N 4, 2001, P144. Available on: www.sveiby.com/articles.

<sup>3</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سابق.

المعرفة المفيدة للمنظمة، وأن الهدف من إدارة المعرفة هو خلق رأس المال الفكري، و هذا الأخير هو الاتجاه المتبنى في هذه الدراسة.

و من خلال ما تم التطرق له من تعاريف لرأس المال الفكري فهو عبارة عن مزيج أو تفاعل كل من رأس المال البشري للمنظمة ( مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات) ورأس المال الهيكلي (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية العاملين) ورأس المال من العلاقات مع البيئة المحيطة بها ( وتشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء والموردين و الحلفاء والمنافسين)، و هو الثروة الحقيقية للمنظمات وللدول، ويتبقى العمل على تعظيم هذه الثروة وتنميتها عمل إدارة المعرفة من خلال عملياتها. أما الباحث April فقد وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية، عندما أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد الفكرية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (01) : الفروق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري:**

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي - ملموس	غير ملموس
المحتوى	التكلفة	القيمة
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	المعرفة
نوعي/كمي	كمي	نوعي
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الإستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم ( ضعف )	دورة توليد وتعزيز ذاتي ( قوة )

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،الأردن، 2008، ص 289.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص130.

نلاحظ من الجدول السابق أنه من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري. والجدول السابق قدم مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري حيث تتعاضد مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، وإن الفرد هو النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري، في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني : خصائص رأس المال الفكري :**

من خلال تعريف رأس المال الفكري و انطلاقاً من الفروق الموجودة بينه و بين رأس المال المادي نحدد مجموعة من الخصائص التي يتصف بها رأس المال الفكري كما يلي :<sup>2</sup>

1. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات و خبرات عالية و متنوعة.
2. يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل و التنظيمات المرنة.
3. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل.
4. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
5. يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ الغير رسمي.
6. يتميز رأس المال الفكري بالسعي المستمر نحو تقديم الأفكار و المقترحات و الابتكارية و التي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
7. تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
8. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
9. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

### **المطلب الثاني : تطور رأس المال الفكري :**

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، و ساهمت في تطويره و بنائه و قد تحددت فيما يلي :

#### **الفرع الأول : إضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية :**

وهي مرحلة الإرهاصات التي مهدت لظهور مصطلح رأس المال الفكري، و فيما يلي نحاول تلخيص التطور في جدول كما يلي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 288.  
<sup>2</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 54.

## الجدول رقم (02) : المرحلة الأولى لتطور رأس المال الفكري.

أهم الأفكار	الاقتصاديون	التطور الزمني
ظهرت فكرة اختلاف نوعية العمالة، و طرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، و شكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري.	Petty william	القرن السابع عشر
أشار إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت و جهد و كلفة لكسب المهارات المطلوبة في مهامهم.	Adem smith في كتابه ثروة الامم	في عام 1776
أكد أن أثمان ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر، و أن منحى إنتاجية رأس المال البشري تتصاعد بنفس اتجاه خبراته و مهاراته.	Alfred marshall	و في عام 1890
الظهور الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة عندما ادخلها في مفهوم رأس المال العام.	Irving fisher	و في عام 1906
اعتبرا أن رأس المال البشري مستقل عن رأس المال التقليدي، و أن له خصائص اقتصادية و إنتاجية و أدوات قياس، و ذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي و الجزئي.	Theodore schultz & Jacob mincer	في نهاية الخمسينات من القرن العشرين
ميز بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، و رأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد.	Gary becker	خلال الستينات من القرن العشرين
صنف رأس المال البشري إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب في العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، الصحة.	M.blang	و في عام 1976

المصدر : من إعداد الباحثة استنادا للمرجع : سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازردي العلمية للنشر و التوزيع، 2009، عمان، ص ص 157- 158.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هذه الحقبة شددت الانتباه للظهور الفعلي لنظرية رأس المال البشري و إلى أهمية المورد البشري، و ضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي، و أخيرا يمكن القول أن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

الفرع الثاني : توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية :

في هذه المرحلة تم ظهور مصطلح رأس المال الفكري على يد Ralph stayer، و سوف نلخص هذه المرحلة في جدول كما يلي :

الجدول رقم (03) : المرحلة الثانية لتطور رأس المال الفكري.

أهم الأفكار	الاقتصاديون	التطور الزمني
John Sonville و هو مدير شركة Ralph Stayer للأطعمة و هو أول من أشار بقوله في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة و يعضده الرأي Hiroyuki حيث قال أن نتيجة التباين في الأداء الشركات اليابانية خلص إلى أن الموجودات الغير ملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستخدام وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة.	Ralph Stayer & Hiroyuki	في عام 1980
و هو مدير شركة نشر أصدر له كتاب صغير عنوانه The Know- How Company و الذي أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات الغير ملموسة و كيفية إدارتها لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء المؤسسة و نموها.	Karl Eric Sveiby	و في عام 1986
هم مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح و الفوائد من التكنولوجيا، قام بإنشاء نشاطا استثماريا قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.	Patrick sullivan	و في عام 1989
لأول مرة يطلق مصطلح رأس المال الفكري وهو المذكور آنفا الذي صرح أن رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية و أعلى موجودات المؤسسة.	Ralph stayer	في عام 1990
نشر مقالة بعنوان القوة الذهنية.	Stewart	في عام 1990
و هو أول مدير يعين لرأس المال الفكري من قبل مؤسسة Skandia السويدية لخدمات التأمين و المالية و الحاصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا.	Leif Edvinssen	في عام 1991

المصدر : من إعداد الباحثة استنادا للمرجع : سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازدي العلمية للنشر و التوزيع، 2009، عمان، ص ص 160- 161.

من الجدول السابق و تتويجا للمرحلة السابقة نلاحظ في هذه المرحلة ظهور مصطلح رأس المال الفكري، و تميزت بأراء و مقترحات ركزت على دور و أهمية الموجودات الغير ملموسة في تحقيق العوائد لبقاء المؤسسات و نموها، و كان Ralph stayer أول من أطلق هذا المصطلح في عالم الأعمال، أما Leif edvinssen فكان أول مدير يعين لوظيفة رأس المال الفكري في مؤسسة Skandia السويدية.

#### الفرع الثالث : تكثيف الجهود البحثية وظهور النظرية :

بعد المرحلتين الأولى و الثانية تبلور مفهوم رأس المال الفكري أكثر في المرحلة الثالثة و نلخص أهم الأفكار في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (04) : المرحلة الثالثة لتطور رأس المال الفكري.

أهم الأفكار	الاقتصاديون/شركات	التطور الزمني
اهتمت في تطوير الأرباح و المنافع الجديدة من رأس المال الفكري، و عينت لهذا الغرض مدير للموجودات الفكرية.	مؤسسة Dou Chemical	في عام 1993
اتفقوا على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة و وضع تعريف لرأس المال الفكري و كيفية قياسه و تحديد عناصره الأساسية.	Edvinssen, Retrash & Sullivan	و في عام 1994
مؤسسة بحثية غير هادفة للربح أشرفت على ندوة صيرورة للمعرفة أو الحاجة لها شارك فيها 447 فردا، و التي فيها 53 بحثا عن المعرفة و تقييم إدارة المعرفة.	مؤسسة Arthur Anderson	و في عام 1995
و هي ندوة دولية ركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، واتجاهاته و طرائق قياسه، مستوياته، و أبعاده.	ندوة في أمستردام	و في عام 1999
عقد المؤتمر الدولي الرابع لرأس المال الفكري.	كندا	و في عام 2001
في العراق كانت أول دراسة نظرية تحليلية موسومة برأس المال الفكري الثرة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين.	سعد علي العنزي	و في عام 2001
تم عقد مؤتمرين حول رأس المال الفكري و إدارته.	مؤتمر نيويورك	و في عام 2003

المصدر : من إعداد الباحثة استنادا للمرجع : سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازدي العلمية للنشر و التوزيع، 2009، عمان، ص ص 162- 163.

في المرحلة الأخيرة و من الجدول السابق نلاحظ تجلّي مفهوم رأس المال الفكري من خلال تحديد مكوناته من عدت وجهات نظر كما تم تأكدت القدرة على قياسه، استنادا على مقولة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. كما أن جهود الباحثين أنفة الذكر أكدت بالأدلة الداعمة على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، و ذلك لما له من المبادئ، و هي كما يلي :<sup>1</sup>

1. **حركية المفهوم** : أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع المتغيرات البيئية.
2. **الأداء الواقعي** : تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
3. **الالتزام الحقيقي** : الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالى في الأداء و الإبداع و التجديد.
4. **تكامل المقومات** : يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
5. **الفائدة المتعددة** : يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل و عمليات مختلفة في الوقت نفسه.
6. **التقويم و القياس** : توليد القيمة للمؤسسة و تعظيمها يعتمد على القياس المستمر.

كما صيغت افتراضات نظرية رأس المال الفكري كما يلي :<sup>2</sup>

- ✓ إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- ✓ إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- ✓ إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة و القيمة السوقية لها.
- ✓ إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل إستراتيجي.
- ✓ إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسات.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 165.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 165- 166.



## المطلب الثالث : أهمية رأس المال الفكري :

تتبنق أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في المؤسسة، والاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني في الوقت الحاضر، فالقدرات الفكرية المتطورة هي أهم الأسلحة التي تعتمدها الدول في الصراعات العالمية الراهنة.<sup>1</sup> و يمكن بلورت أهمية رأس المال في ما يلي:<sup>2</sup>

1. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة، وهذا ما أكده Stewart فقد بين أن ثلثي المؤسسات المدرجة في قائمة المؤسسات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت أو لم تعد كبيرة كما كانت. وبين عام 1979 و عام 1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر المؤسسات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من (16.2 مليون) إلى (11.6 مليون) عامل. وحل محل هذه المؤسسات الضخمة، مؤسسات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، وبسط مثال على ذلك مؤسسة NIKE للأحذية التي لا تصنع الأحذية ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334 ألف دولار) مبيعات لكل مستخدم مقابل (248 ألف دولار) مبيعات لكل مستخدم في المؤسسات الغنية.

2. يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة، و ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، و التعلم ينتج عنه قوة في الربح، إذ أن الأفراد الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات، كما أن المصرف الكندي للتجارة CIBC استنتج أن الموجودات غير الملموسة مثل برامج المعرفة في مؤسسة مايكروسوفت، تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات الملموسة مثل أبنية تكساس للتبضع.

3. رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري ICM الذي عقد في نيويورك في حزيران 2000. وأهم ما قيل في المؤتمر إن مؤسسة IBM تستلم أكثر من Billion دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع.

4. يعد رأس المال الفكري في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعي Jerome Adanes المدير الرئيس للتعلم في مؤسسة Shell النفطية بالقول " نحن ملتزمون لأن نصبح مؤسسة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع". وعلى هذا الأساس فإن مؤسسة Gemini

<sup>1</sup> بلعجوز حسين، خرخاش سامية، أهمية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفاعلية الاقتصادية لجامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 06.  
<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 129.

الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية.

5. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، ويعد أحد أساليب استخراجه هو إدارة المعرفة وتوزيعها، ويؤيد Stewart ذلك بقوله : " إن الفكر الموجود في المؤسسة يصبح رأس مالا فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة ". و يحذر Brooking من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله : "إن المعرفة بوصفها موجودات في المؤسسة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنتشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في مؤسساتهم ولا يعززون القدرات العقلية التي تبني وتحافظ على العمل".

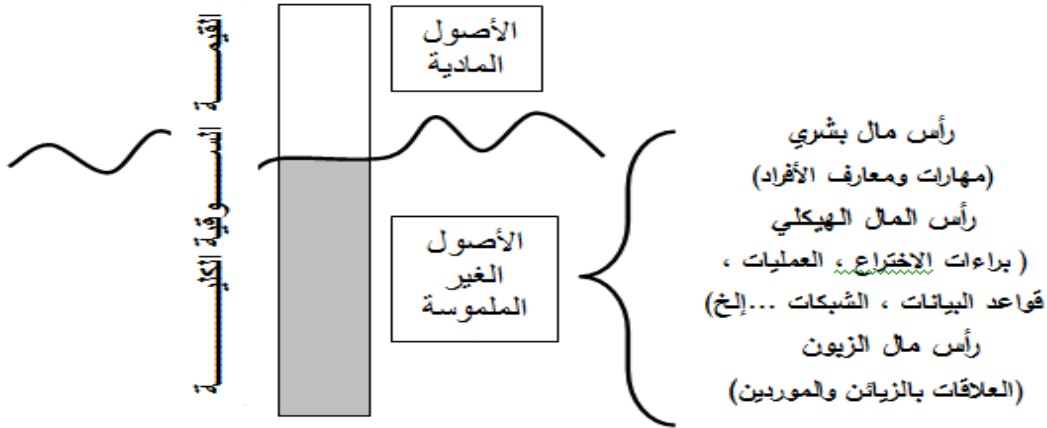
## المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري :

يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياس و تقييم رأس مال الفكري تحديد عناصره و مكوناته وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر و مسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديداً، و لذا سنتطرق لأهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري، مع الإشارة إلى التصنيف الذي سنعتمده عند إعداد الإطار المقترح لدراستنا، و من بين التصنيفات مثلا نجد:

تصنيف Sveiby الذي قسم عناصر رأس المال الفكري لثلاث عناصر، الهيكل البشري، الهيكل الداخلي، و الهيكل الخارجي.<sup>1</sup>

أما Nick Bontis فقد قسمه إلى رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي.<sup>2</sup> و يرى الكاتبان Despres & Channvel أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، الموجودات العملية، و الموجودات الفكرية.<sup>3</sup> ولعل التصنيف الذي قدمه Stewart والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما اتفق معه أغلبية الباحثين و هو المعتمد من طرفنا في الدراسة و الشكل رقم (02) يوضح ذلك :

### الشكل رقم (02) : نموذج رأس المال الفكري



المصدر : توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص33.

<sup>1</sup> Karl-Erik Sveiby, op cit, P. 18.

<sup>2</sup> Nick Bontis, **Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporation**, Journal of Human Resource cost and Accounting, V. 16, N. 2, 2001, P. 15.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموس - إدارة ما لا يقاس -، اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 130.

## المطلب الأول : رأس المال البشري :

مع نهايات القرن العشرين و ازدياد شدة التحديات على المؤسسات، فرضت على إدارة الموارد البشرية مصطلحات جديدة، كإدارة المواهب و المهارات الناعمة، هذه التطورات تصب في اكتشاف و استقطاب الكفاءات و ذوي المواهب و المهارات العالية التي تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرات متميزة، و حسب مهدي محمد القصاص فإن عملية تنمية رأس المال البشري تتم في عمليتي الاستقطاب و الاستثمار في التدريب و التعليم،<sup>1</sup> أما Armstrong فيحدد ذلك من خلال وسائل جذب، و الاحتفاظ برأس المال البشري.<sup>2</sup>

## الفرع الأول : تعريف رأس المال البشري :

يقول Stewart " لا يشكل كل العاملين معك رأس مال فكري، فمصطلح رأس المال البشري يطلق على قيمة معرفة و مهارات العاملين لتكوين ثروات المؤسسة"<sup>3</sup>، و هذا ما ذهب إليه كل من Morton & Ashton حيث نسباً رأس المال البشري في المؤسسة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.<sup>4</sup>

و يعد رأس المال البشري العنصر العام في رأس المال الفكري لكونه محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة، التفكير، التجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين.<sup>5</sup> و هو يمثل مورد للمؤسسة و لكنه ليس ملكاً لها.<sup>6</sup> و يعرف المهنا رأس المال البشري على انه إجمالي المعرفة و المهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتفردة مثل الابتكار و الاختراع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلائم مع الموظفين ولا يمكن للمؤسسة امتلاكه بل استغلاله.<sup>7</sup>

و من التعاريف السابقة نلاحظ أنها ركزت على جانبين يتصف بهما الموارد البشرية في المؤسسة لتشكيل رأس المال البشري، فمن الباحثين من ركز على الجانب المكتسب من خلال ممارسة العمل بالمؤسسة

1 مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008، ص57.

<sup>2</sup> Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource management practice**, kogan page, 11th edition, London, 2009 p 67.

<sup>3</sup> Thomas Stewart, op cit, P 255.

<sup>4</sup> Ashton, Chris & Morton, Lynne, **Managing talent for competitive advantage**, Strategic Human Resource Review property of Melcum publishing Ltd, V 4, 2005 , P 62.

<sup>5</sup> Uliana, E, Gtant. P: and Macey, J, **Towards Reporting Human Capital**, Meditari Accountancy Research, Vol 13. N 2, London, 2005 , P168.

<sup>6</sup> Jean.yves prax, **le guide du knowledge management**, dunod, France, 2003 ,p13

<sup>7</sup> مهنا أحمد، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري العربي، 28- 30 أفريل

2013 ، ص 06.

كالخبرة و المهارة، و منهم من ركز على الجانب الضمني في أذهان العاملين، إلا أنهم اتفقوا على أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

و لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي مؤسسة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:<sup>1</sup>  
1. أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المؤسسات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المؤسسات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.

2. إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعيينين الجدد في المؤسسات وهذا ما يسمى باستقطاب رأس المال البشري.

### الفرع الثاني: استقطاب رأس المال البشري:

لم تعد عملية الاستقطاب تتم على أساس انتقاء المورد البشري المناسب ذو التخصص الواحد ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقا لشعار "الشخص المناسب في المكان المناسب" فهذه المقولة أصبحت متقدمة، لان التوجه الحديث هو استقطاب المورد البشري الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة،<sup>2</sup> وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية كما يلي :

#### أولا : استقطاب العقول البشرية المتميزة من داخل المؤسسة :

عادة ما تفضل المؤسسة الاعتماد على السوق الداخلي، فتقوم الإدارة العليا بتحديد واكتشاف أصحاب المعارف والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم بناء على ذلك، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، و السفر للخارج للاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية ومن بين مصادر الاستقطاب الداخلية نجد:<sup>3</sup>

#### 1. الترقية :

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة لترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة الموارد البشرية، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، و الوظائف الأخرى، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.  
و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لا بد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية، و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

1 عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية، حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 23-25 أبريل 2005.

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 8.

3 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 119.

## 2. النقل و التحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة. فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، و تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

## 3. الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، و هناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، و إتباعها يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها، و أيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم و من عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تكون تنظيمات المؤسسة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية.

## 4. مخزون المهارات :

كما أضاف أحمد ماهر أسلوب مخزون المهارات و هو يستخدم عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات و القدرات، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.<sup>1</sup>

## ثانيا : استقطاب العقول البشرية المتميزة من خارج المؤسسة :

في بعض الحالات قد تعتمد المؤسسة على السوق الخارجي للحصول على أصحاب العقول البشرية المتميزة، إذا ما كان الاستقطاب من داخلها صعب تحقيقه، أو أن تكون تكلفة تطويرها مرتفعة، لذا يجب عليها أن تراقب وتتابع التطورات التي تحدث في سوق العمل الخارجي، وأن تجد القنوات المناسبة للوصول إلى المرشح المتميز والمناسب للعمل، والمعلومات عن الوظائف الشاغرة، وتقوم بتقديم حوافز وأجور ومزايا تنافسية لجذب أفضل الموارد البشرية، ومن بين مصادر الاستقطاب الخارجية:<sup>2</sup>

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 145.

2 عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2017، ص ص 99، 100.

## 1. شراء أصحاب العقول المتميزة :

باعتبار أن رأس المال البشري يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من المتخصصين في هذه الإدارة متابعة العقول المتميزة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار، وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تقرر المؤسسة استقطاب العقول البشرية عالية التميز، يجب أن يكون لديها نظاما قويا وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على جوانب التميز في المؤسسات العالمية لمحاولة استقطاب الموارد البشرية المتميز منها

## 2. شجرة الكفايات :

لقد زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عملية الاستقطاب، وغدت شبكة الانترنت أداة اقتصادية، سهلة وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة، هذا وقد أصبحت بعض المؤسسات تستعمل ما يسمى بشجرة الكفايات التي تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المطلوبين من الموارد البشرية، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق لرأس المال البشري، عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني وذلك من خلال وضع ملخصات الكترونية للسيرة الذاتية؛ عرض معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية؛ عرض الأنشطة المتميزة لهم.

## 3. الجامعات والمعاهد:

إن المؤسسات التعليمية كالمدراس، المعاهد، و الجامعات تعد من المصادر المهمة لاكتشاف العقول والمواهب المتميزة واستقطابها، كونها تضم قاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المؤسسات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب العمل) وبين المؤسسات التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليها. إن اعتماد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي له عدة ايجابيات أهمها: التجديد المستمر لمعارفها وخبراتها، اشتداد المنافسة بين أعضائها وتوليد الأفكار الجديدة...، كما أن للاستقطاب الخارجي عدة سلبيات أيضا نذكر منها: تكاليفه الكبيرة سواء من ناحية الجانب المادي أو من ناحية الوقت الضائع لاختيار الأفضل، بالإضافة إلى صعوبة تأقلم الوافدين الجدد مما يستلزم من المؤسسة العمل على تدريبهم باستمرار.

### الفرع الثالث : تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية :

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المؤسسة.

أولاً : البحث عن الكفاءات الفردية :

يتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

#### 1. التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:

من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمؤسسة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

#### 2. الكشف عن الكفاءات النادرة:

حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

#### ثانياً : البحث عن الكفاءات الجماعية:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

✓ روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

✓ القدرة على التنظيم و الابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛

✓ علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها،

1 سمالي يحيى، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 143\_145.



بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

### 1. تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:

يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بعوامل هي:

- ✓ المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السلسلة الإنتاجية؛
- ✓ ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

### 2. التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية:

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال مايلي:

✓ التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، القدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال تسيير الموارد البشرية (التدريب، وتسيير المسار الوظيفي... الخ).

✓ تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية؛

✓ يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب. ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛
- الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

## المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي :

إذا كان رأس المال الثابت هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة. في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة.<sup>1</sup>

## الفرع الأول : تعريف رأس المال الهيكلي :

يشير M. McElroy إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسستهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة.<sup>2</sup>

وهو العمود الإرتكازي لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المؤسسة من امتلاك وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف المؤسسة في خدمة أهدافها.<sup>3</sup>

كما يعطي Lothgren مفهوماً شمولياً بأنه أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في الأداء عملهم كالعلاقات التجارية للمؤسسة، وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم، وهي تمثل الجوانب غير الملموسة وعالية الحساسية.<sup>4</sup> إضافة إلى ذلك يعتبر رأس المال الهيكلي البنية التحتية الحاوية والمحفزة والساندة لرأس المال البشري، أي أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري والتي تترك في موقع العمل حينما يغادر العاملون في نهاية يوم عملهم.

أما Grentham فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات و الهياكل و النظم و الاجراءات التي بموجبها تتمكن المؤسسة من إنتاج و تسليم المنتجات إلى الزبائن، فضلاً عن كونه يعزز من قدرة المؤسسة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 289.

<sup>2</sup> Mark w. McElroy, **The New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003, p170

<sup>3</sup> Brooking, A, **Intellectual Capital**, International Thomson Business press. London, 1997. p12

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 117.

<sup>5</sup> الفضل مؤيد محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقالة في مجلة القادسية للعلوم التجارية و الاقتصادية، مجلد 11، العدد 3، العراق، 2009، ص 175.

## الفرع الثاني : مكونات رأس المال الهيكلي :

إن الواجهات النظرية التي تكوّن رأس المال الهيكلي لخصت في وجهات رئيسية وهي:<sup>1</sup>

## 1. رأس المال الهيكلي المتجسد في الأفراد :

وهو عبارة عن المعلومات والمهارات متجسدة في الأفراد والتي تعمل على توزيع وتنسيق الأفراد على مهام العمل وتكوين هياكل فرق العمل ودعم رأس المال البشري من خلال التدريب، أي باعتبار أن رأس المال الهيكلي هو تلك المعرفة الصريحة التي ترفع العامل من أقل درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة، و هو أيضا رأس المال البشري المتجسد في عنصر الموهبة المملوك لوحدات الإنتاج.

## 2. رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة التنظيمية :

رؤية والتزامات المؤسسة وقيم وأعراف وحدة الإنتاج، أي هو التناسب ما بين قيم وأعراف وحدة الإنتاج وما بين تمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل، و يتضح في التزام وحدة الإنتاج بالرؤية والقيم وأثر ذلك التمسك على أصولها المادية والمعنوية.

## 3. رأس المال الهيكلي المتجسد في نظم المعلومات :

هو النظم الخاصة أو المعلومات التنظيمية الخاصة المتراكمة داخل المؤسسة، وهو ما يفسر ريادة المؤسسات الأقدم، فبالرغم من أن المؤسسات الأحدث تمتلك تكنولوجيا أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال هيكلية، على عكس المؤسسات الأقدم التي ربما تكون تمتلك تكنولوجيا أقدم إلا أنها تمتلك رأس مال هيكلية أعلى، و إن رأس المال الهيكلي كمعلومات محددة متراكمة تتأثر بوضع التكنولوجيا في المؤسسة، إلا أن التكنولوجيا ليست ضمن مكونات رأس المال الهيكلي، فهو نظم المعلومات المتعلقة بالعمليات والمتولدة داخل وحدات الإنتاج والمملوكة لها، والتي يمكن لأي عامل داخل المؤسسة استخدامها، كما تُعرف على أنها المعلومات المؤسسية المحفوظة في العمليات التنظيمية وقواعد البيانات..، والتي تظل محفوظة في ذاكرة وحدات الإنتاج حتى بعد مغادرة الأفراد الرئيسيين، ووفقاً لهذه الواجهة فإن رأس المال الهيكلي بالمؤسسة لن يتأثر بتغيير المديرين أو المستوى الإداري أو قمة الهرم الإداري، لأن عوامل رأس المال الهيكلي تظل محفوظة في كيان وحدة الإنتاج يتناقله المديرين الجدد، سواء أكان مستوى متدني من رأس المال الهيكلي أو مرتفع.

## 4. رأس المال الهيكلي المتجسد في العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية :

أو المتجسدة في النظم الإدارية، أي هو المعلومات المؤسسية التي تعمل على الدمج ما بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق وتوصيل إنتاج مُرضي للطلب، ويعرف بأنه "مكون رئيسي بعوامل الإنتاج غير الملموسة يُمكن من التفاعل والدمج ما بين الموارد الملموسة وغير الملموسة.

1 Lev, Radhakrishnan, Peter, *Measuring and Managing Organizational Capital*. Series No. 1, 2016, p. 4.

## المطلب الثالث: رأس مال العلاقات :

هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وقد يسميه البعض برأس المال الزبوني وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

## الفرع الأول : تعريف رأس مال العلاقات :

عرف Bontis رأس المال العلاقات بأنه جميع العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع أصحاب المصالح فيها كالزبائن، الشركاء، الحكومة، الموردين.<sup>1</sup> و يشمل هذا المصطلح كل ما يتعلق بالمؤسسة وعلاقاتها الخارجية مع العملاء والموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والتحالفات الإستراتيجية وقنوات التوزيع، والقيمة التي تأتي من هذه العلاقة ودرجة ولاءهم ورضاهم عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة تلبية لإشباع حاجاتهم والتطلع دوماً إلى مشاطرتهم ما يحتاجونه.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني : مكونات رأس مال العلاقات :

يتطلب من المؤسسة في ظل بيئة الأعمال المعقدة وشديدة التغيير والمنافسة الحادة تتبنى المعرفة التسويقية الشاملة من خلال الأخذ بالحسبان أبعاد هذه المعرفة والتي تجعل المؤسسة قادرة على الحصول على معرفة تسويقية شاملة تمكنها من اتخاذ قرارات صائبة تجعلها تحقق هدف البقاء والنمو. إذ تتصف الأبعاد التي حددها Kohlbacher للمعرفة التسويقية الشاملة بالتكامل والتناغم والتداخل فيما بينها وتشمل أيضا المعرفة الضمنية والصريحة والمبينة كما يلي:<sup>3</sup>

## 1. معرفة السوق :

تعد هذه المعرفة محركاً أساسياً للمؤسسات في ممارسة أعمالها من خلال المعلومات التي تقدمها للمؤسسة بصفة عامة و لصانع القرار بصفة خاص، وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق، فأدى تزايد الوعي بأهمية المعرفة بالسوق في معظم المؤسسات المعاصرة إلى البحث عن الصيغ التي تجعل من المعلومات التي تقدمها معرفة السوق إلى المؤسسة أكثر فاعلية ونفعاً للمؤسسة.

<sup>1</sup> Bontis Nick, intellectual capital: an exploratory study that developes measures and models, management decision, 1998, vol 36.

<sup>2</sup> Amrit Tiwana, gestion des connaissances, Campuspress, France, 2001 , p326

<sup>3</sup> فارس محمد فؤاد النقشبندى، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، ISSN: 23127813 ، المجلد 181 الإصدار 15، جامعة بابل، 2015 ، ص ص 99-126.

ويرى بعض الباحثين أن المعلومات السوقية تدعم بشكل مباشر وظيفة التسويق ولها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة.

وتحدد المعرفة السوقية بالبيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المؤسسة، وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمؤسسة عن السوق الذي تعمل فيه، من حيث طبيعة القوى المؤثرة فيه والتي تتمثل بالزبائن والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق وما هي طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق على المؤسسة.

## 2. معرفة المجهز أو المورد :

تعتبر المؤسسات الناجحة المجهزين من الأعضاء الأساسيين لفريقهم عندما يتعلق الأمر بتنفيذ متطلبات العقد وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للمؤسسة، وتحتاج المؤسسات اليوم إلى إدارة متخصصة فيما يخص معرفة المجهزين كجزء من سلسلة الإدارة. إذ تحتوي هذه الإدارة على المعلومات ذات صلة بإستراتيجيات وطريقة عمل المجهزين وكذلك فترة الوفاء بالعقود ومدة التزامهم بعقد التجهيز والمرونة التي يتمتع بها كل مجهز من مجهزي المؤسسة، كما يعتبر المجهزون شركاء وأفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج، كما يجب أن تكون علاقة المؤسسة بمجهزيها جيدة لأن أي خلل في التجهيز سوف يؤثر سلباً على المؤسسة.

## 3. معرفة الشريك :

يمثل الشركاء المؤسسات والأشخاص ذات الاتصال المباشر مع المؤسسة المهتمين بها أو المؤثرين على قدرتها في تحقيق أهدافها التسويقية، ويعتبرون جزءاً هاماً من مجموع نظام خلق القيمة للزبون، وتسعى المؤسسة إلى إقامة شراكات وتحالفات معها مثل : وسطاء التسويق، وكالات تقديم الخدمات التسويقية، المؤسسات المالية.

## 4. معرفة الزبون

يعد مفهوم معرفة الزبون من المفاهيم المعاصرة نسبياً في مجال إدارة المعرفة، وتحاول الكثير من مؤسسات الأعمال جاهدة للحصول على هذه المعرفة، إذ أن هنالك بعض المؤسسات تعمل على عمل تحالفات مع نظيراتها من أجل تبادل هذه المعرفة.

وتعمل المؤسسات على نحوٍ عام على توجيه جهودها للزبائن، وبالتالي ترغب في إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلعاً وخدمات بأسعار تناسب دخولهم وبجودة تشبع رغباتهم بشكل أفضل من الآخرين.

## 5. معرفة المنافس:

لكي تتجح المؤسسة في سوق كبيرة يجب أن تعرف كل شي فيما يخص المنافسين فيها وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة و تشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع من خلال المخابرات التسويقية في عملية جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك المحافظة على المعلومات السرية وعدم تسريبها.

وتعدّ المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المؤسسات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين.

## المبحث الثالث : أهمية قياس رأس المال الفكري و نماذجه :

إن قياس المعرفة ورأس المال الفكري يحتلان أهمية متنامية في حقل إدارة المعرفة، تنطلق هذه الأهمية ابتداءً من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والاتفاق عليها، وتتبع أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة،<sup>1</sup> لذلك فقد طوّرت وما زالت تطوّر معايير ومقاييس تطبق من قبل بعض المؤسسات تستخدم في حساب قيمة مبادرات إدارة المعرفة. لذا يمكن القول أن عملية القياس سوف تعطي مؤشرات حقيقية وصادقة إذا ارتبطت بما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ الإدراك المتزايد من قبل الإدارة العليا وقادة المؤسسة وأصحابها لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في مؤسستهم.
- ✓ الاعتماد على قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية لعملية القياس.
- ✓ أن يتم القياس وفقاً لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها، ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم والمعاني.
- ✓ مهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الحيدة والموضوعية والوقت والجهد والتكاليف.... إلخ

## المطلب الأول : أهمية قياس رأس المال الفكري و إجراءاته :

إن القياس هو مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، ولغرض قياس رأس المال الفكري، لا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس، و قبل التطرق لهذه الإجراءات نتطرق لأهمية قياس رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 274.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 42.

## الفرع الأول : أهمية قياس رأس المال الفكري :

- تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ ضرورة قياس قيمة المؤسسة وأدائها بصوره دقيقة وكاملة خصوصاً في مجتمعات تتعاضد فيها المعرفة حيث تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج ومن قيمة المؤسسة.
  - ✓ عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمؤسسات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، والذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري للمؤسسات.
  - ✓ إن النماذج الحديثة المتواجدة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، على سبيل المثال قياس رأس المال البشري، الابتكاري، رضا الزبون وغيرها حيث إن هذه النماذج تزود المؤسسات بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المؤسسة.
  - ✓ إن الأساليب الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المؤسسات اعتماداً على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.
  - ✓ إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط و تركز على الكميات، بينما مقياس رأس المال الفكري تعتمد على الحقائق غير المادية وتركز على النوعية، فضلاً عن أن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية بينما تركز مقياس رأس المال الفكري على خلق القيمة.
  - ✓ يلاحظ أن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، لذلك يتم استخدام مقياس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارته حيث تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عمليه المقارنة المرجعية له.

1 أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الاردنية، ص10، متوفر على الموقع الالكتروني <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile> بتاريخ 2016/02/15.



## الفرع الثاني: إجراءات قياس رأس المال الفكري :

تتلخص إجراءات قياس رأس المال الفكري فيما يلي <sup>1</sup>:

### 1. تحديد الخاصية التي يراد قياسها:

لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء بشكل واضح ودقيق لضمان قياسها بدقة، وبدون هذا التحديد للخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة، فليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري. فمهارات العاملين ومعارفهم تعد رأس مال فكري إذا انطبقت عليها الخصائص الآتية:

- معرفة متميزة: أي لا يوجد من يملك المهارات والمعلومات والمعارف نفسها لدى الشركات المنافسة.
- معرفة إستراتيجية: أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها.

ويلاحظ مما تقدم أن تحديد الخصائص بدقة سيمكن المؤسسة من تحديد أي العاملين يمثل رأس مال فكري وأيهم يمثل عبئاً يجب التخلص منه.

### 2. جمع البيانات والمعلومات :

و القصد هو جمع البيانات و المعلومات عن رأس المال الفكري والإجراءات المالية من المؤسسات الكبيرة، للإفادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة.

### 3. إلتزام القياس بالأهداف المحددة له:

لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية لعملية القياس، وبدون هذا الإلتزام والارتباط يفقد القياس اتجاهه وقيمه التشخيصية ويعجز عن المساعدة في الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات معنى.

### 4. توافر الأسس العلمية في القياس:

ويقصد بالأسس العلمية (الموضوعية، الصدق، الثبات)، وتعني "الموضوعية" عدم تأثر وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية مثل مزاج من يقوم بعملية القياس أو حالته النفسية أو نظريته النسبية أما "الصدق" فيقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه. ويقصد بـ "الثبات" أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبياً عند تكرار استخدامها.

### 5. تشخيص مؤشرات القياس :

ويقترح ستيوارت عددا من المؤشرات في هذا الصدد هي :

- ✓ متوسط عدد سني الخبرة العملية للعالمين في المنظمة.
- ✓ معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة.
- ✓ مدي جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

<sup>1</sup> عادل حرجوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 83-85.

- ✓ المتغيرات التقنية التي يمكن أن تقلل من قيمة الخبرة.
- ✓ إمكانية قيام المنافسين بإجتذاب وتوظيف بعض العاملين في المنطقة.
- ✓ موقع المؤسسة في السوق وسمعتها في مجال التعامل.
- ✓ قدرة العاملين في المؤسسة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات متوقعة سيواجهها الزبائن.

✓ نسبة المبيعات المتحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.

#### 6. اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس :

وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، ومن تلك الأدوات: الاستبيان، المقابلة و الملاحظة.

### المطلب الثاني: تصنيف نماذج قياس رأس المال الفكري :

الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير المقترح من هذه المؤشرات، مما يجعلها صعبة التطبيق من حيث الجهد والوقت المطلوبين لاحتسابها، كما أن عددها الكبير يجعل من الصعب استخدامها في نماذج رياضية، إضافة إلى صعوبة احتساب وتقييم التأثيرات على نتائج أعمال وعوائد المؤسسة، لذا تحاول بعض المؤسسات صناعة طرق القياس لاستخدامها الداخلي بدلا من تطوير مقاييس عالمية، ومن أجل تقديم صورة واسعة وشاملة للنماذج والأساليب المقدمة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، فقد تم تصنيف النماذج والأساليب في أربع مجموعات وهي<sup>1</sup>:

#### 1. النماذج الوصفية:

وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو مُعدّي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

#### 2. المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال الهيكلي، البشري، الزبوني، ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في المؤسسة وأقسامها على أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل نتائج أفضل في المؤسسة. وتضم هذه المقاييس: نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 305.

## 3. مقاييس ونماذج القيمة السوقية:

وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسمة سوق المؤسسة أي قيمتها في السوق وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية، ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة. الخ..

## 4. مقاييس ونماذج العائد على المعرفة:

هذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المؤسسة، ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة، ومن أمثلتها: مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة أي العائد على المعرفة.

ولا شك في أن هذه المقاييس والنماذج تقدم فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي وما يرتبط به من رأس مال فكري وملكية فكرية وقيمة سوقية وغيرها، كما أنها تتسم بمزايا عديدة، فالمعايير الوصفية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة وإستراتيجية وثقافة المؤسسة مع إمكانية مفتوحة لاستيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في المؤسسة، أما مقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية فإنها تتميز بالتعامل مع رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة بنفس الطريقة التي تعامل بها الأصول الملموسة وعلى أساس مؤشرات وكمية وقيمة نقدية لها من أجل تقديم مقاييس معول عليها، كما أن مقاييس ونماذج القيمة السوقية تمثل محاولات التطبيق لاحتساب قيمة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية، كما أنها مفيدة شأنها شأن مقاييس ونماذج العائد على المعرفة من أجل المعايير ما بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة.

## المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري :

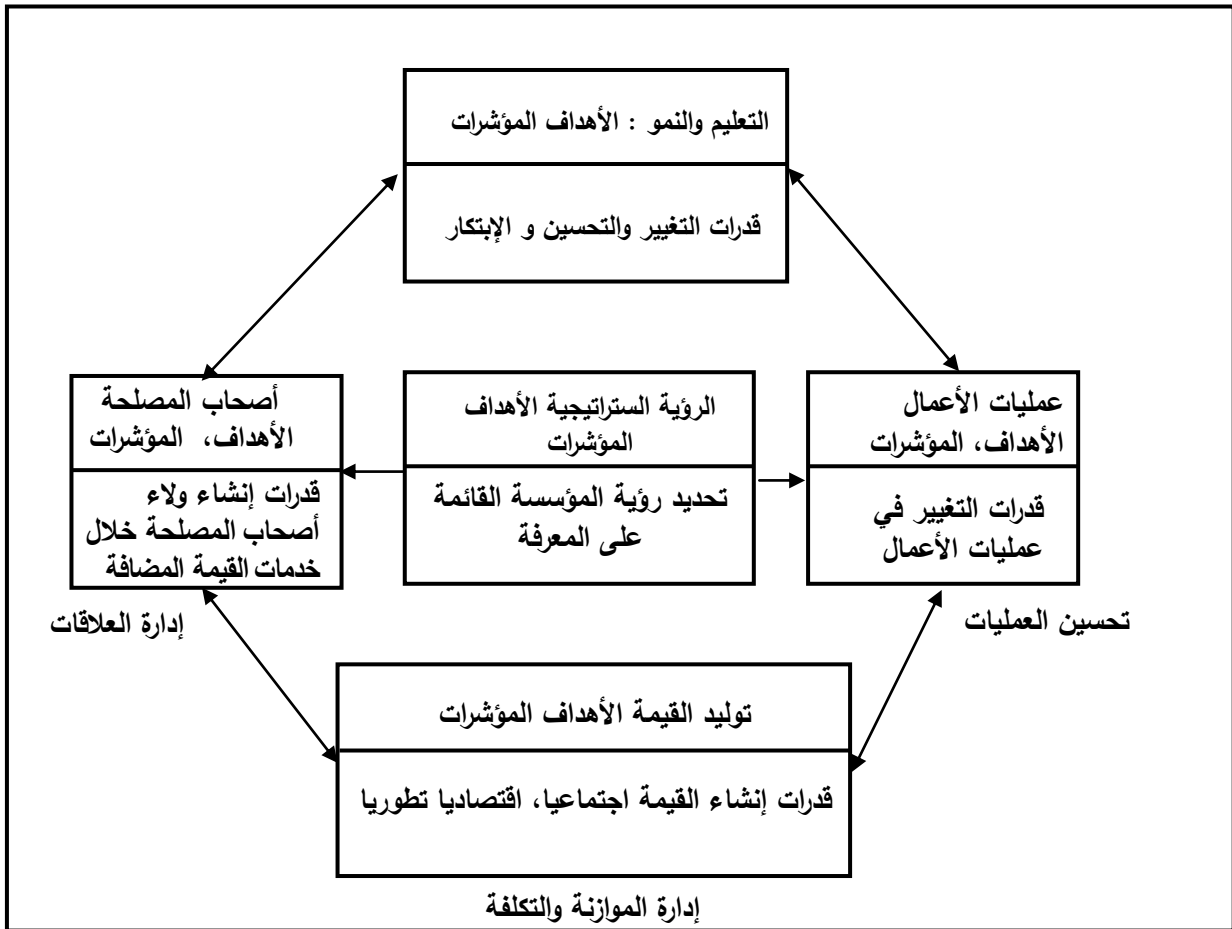
حسب ما جاء به Sveiby في دراسة له سنة 2001 هناك 26 نموذجا لقياس رأس المال الفكري منها 17 نموذج وصفي و 09 نماذج كمية، حيث شكلت النماذج الوصفية ما نسبته 65% و هي النسبة الأكبر، بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية، ثم أعاد نشر دراسة محدثة سنة 2010 حيث قدم فيها 42 نموذجا لقياس رأس المال الفكري و في ما يلي سوف نتطرق لأهم نماذج قياس رأس المال الفكري المتفق عليها :

الفرع الأول : نموذج بطاقة النقاط المتوازنة<sup>1</sup>:

قدم نموذج بطاقة النقاط المتوازنة سنة 1992 من قبل Robert Norton و David Kaplan لترجمت رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الإستراتيجية والقياس. يركز النموذج على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكن والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو. كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر كما هو موضح في الشكل رقم (03) :

الشكل رقم (03) : بطاقة النقاط المتوازنة



المصدر : Yogesh malharta, **Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development**, UN, 2002. p32.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 292.

ولقد اشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذا مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ومسببات الأداء والأهداف المحققة، ولقد عبر الكثيرون أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل المقاييس فيها توازنا بين أربعة توجهات هي:<sup>1</sup>

1. **منظور التعلم والنمو** : يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المؤسسة وبنائها التحتي.
  2. **المنظور الداخلي** : يركز الانتباه والاهتمام نحو الأداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المؤسسة، إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.
  3. **منظور الزبون** : يركز النظر إلى نشاط المؤسسة من خلال رضا الزبون. لذلك فإن المؤسسة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.
  4. **المنظور المالي** : يقيس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة النقاط المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الإستراتيجية من خلال عائلة من المقاييس تساعد في ترجمة إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من الغايات والأهداف، وتتعب نجاح تلك الأهداف باستخدام عدد من مقاييس الأداء، كما تعتمد على ما يعرف بـ"علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية.

### الفرع الثاني : نموذج قياس Skandia لرأس المال الفكري :

اقترح هذا النموذج سنة 1997 من قبل Edvinsson & Malone حيث تم تطوير مؤشر Skandia لرأس المال الفكري من قبل المؤسسة السويدية للخدمات المالية سكانيديا Swedish financial services company بواسطة فريق عمل يقوده الباحث Leif Edvinsson،<sup>2</sup> ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمؤسسة إلى أربعة أشكال أساسية :<sup>3</sup>

#### 1. رأس المال البشري :

ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجماعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم.

<sup>1</sup> Yogesh malharta, op cit, P 32.

<sup>2</sup> Leif Edvinsson, Michael S. Malone, , op cit, P 178.

<sup>3</sup> سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم على حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2005، ص158.

## 2. رأس المال الهيكلي :

هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن: العمليات التنظيمية، الإجراءات، والتكنولوجيات، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.

## 3. رأس مال الزبون:

يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المؤسسة مع الزبائن، المجهزون، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.

## 4. رأس المال التنظيمي :

ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون.

إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل

والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي :

- 1 - التركيز المالي: ويضم (17) مؤشر.
- 2 - التركيز على الزبون: ويشتمل على (20) مؤشر.
- 3 - التركيز على العملية: ويغطي من خلال (19) مؤشر.
- 4 - التركيز على إعادة التجديد والتطوير : ويتألف من (35) مؤشر.
- 5 - التركيز على المورد البشري : ويضم (26) مؤشر.

## الفرع الثالث : نموذج القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية :

تم تقديم هذا النموذج خلال 1998/1997، من قبل Stewart & Luthy، حيث يستند على الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة، وتضم تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.<sup>1</sup>

الفرع الرابع : نموذج بروكر التكنولوجي:<sup>2</sup>

تم تقديم هذا النموذج سنة 1996 من قبل Brooking والذي يسعى إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال تحليل تشخيصي. يتكون رأس المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات:

- موجودات السوق.
- الموجودات المتركة بالمورد البشري.

<sup>1</sup> Thomas Stewart, op cit, P 25.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 293.

- موجودات الملكية الفكرية.
- موجودات البناء التحتي.

يتم فحص كل صنف من الأصناف الأربع في النموذج من خلال استبانات فحص محددة تتعلق بالمتغيرات الخاصة بصنف معين من الموجودات. تتضمن الجولة الأولى من الفحص (20) سؤالاً لتحديد وتأسيس الحاجة إلى تقوية رأس المال الفكري، ثم (178) سؤال لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة. يتطلب التحليل أن تكون هناك علاقة كبيرة بين النتائج النوعية والقيم النقدية والمالية، هناك نقاط تشابه عديدة بين أسئلة فحص رأس المال الفكري لنموذج بروكر التكنولوجي والتي تكون ذات طبيعة اجتهادية ذاتية في طبيعتها ومقاييس رأس المال الفكري التي طورها (Skandia) والتي تكون ذات طبيعة موضوعية في طبيعتها.

### الفرع الخامس : نموذج Sveiby للموجودات غير الملموسة :

طُوّر هذا المؤشر سنة 1997 من قبل Sveiby حيث لاحظ نتيجة لخبرته العملية في المجال المالي أن الكشوفات المالية للمؤسسة لا تعكس قيمتها الحقيقية، و أن معظم قيمة المؤسسة تكمن في موجوداتها المعرفية غير الملموسة. و أن الوحدات الأربعة لتحويل المعرفة والمقدمة من قبل Nonanka و Takeuchi تنعكس في الدعامة (القاعدة) الفكرية لمؤشر الموجودات غير الملموسة، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي : القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية.<sup>1</sup> ورغم أهمية هذه الطرق المتنوعة في تقديم محاولات جديدة من أجل فهم رأس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي، إلا انه هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لكل مقياس من هذه المقاييس.

<sup>1</sup> Karl-Erik Sveiby , op cit, P 45.

## خلاصة الفصل الأول

يعد الاهتمام برأس المال الفكري عبر مكوناته من القضايا المهمة و التي جذبت انتباه المهنيين و الباحثين منذ التسعينات فقط، ونظرا لحدائثة هذا الحقل و اختلاف توجهات الباحثين، نجد هناك عدة مداخل لمفهومه، مكوناته و حتى نماذج قياسه، فأصبح مصطلح رأس المال الفكري هو ذلك المصطلح الذي يعبر بصورة أساسية عن الأصول المعرفية والأصول غير الملموسة في المؤسسة، حتى عد وصفه بأنه المعرفة التي يمكن أن تحول إلى فوائد، و من خلا دراستنا لاحظنا ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، و ساهمت في تطويره و بنائه.

و كما اختلف الباحثون في حصر تعريفه في مفهوم واحد، فقد اختلفوا أيضا في مكوناته، ولعل التصنيف الذي قدمه Stewart والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما اتفق معه أغلبية الباحثين.

إضافة إلى العديد من الطرق والنماذج التي تساهم في محاولة قياس رأس المال الفكري والتي تم التطرق إليها وعرض أهم ما تتصف به مع محاولة إبراز مدى جدواها مع الواقع. وأصبح تنميته و المحافظة عليه من التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات التي يفترض بها أن تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية وما تشهده هذه البيئة من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال.





## الفصل الثاني

مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

## تمهيد:

إن من سمات الاقتصاد المعرفي وخاصة في الدول المتقدمة أن الثروة والقيمة والتطور أصبح يعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة. أي أن عملية إدارة المعرفة وأثرها على مختلف الوظائف وما تتضمنه من تخطيط على المديرية المختلفة وما تتطلبه من توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق، تعتبر حاسمة في بناء رأس المال الفكري وتنميته والاستفادة مما يتولد منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات (سلع وخدمات) أو تحسين هذه المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية. إن عملية نقل وهضم وإنتاج المعرفة تشكل دورة جديدة تزامن دورة حياة المؤسسة التقليدية المعروفة. مما يعني أن مركز النقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية، ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (بالنسبة للمعرفة والأفكار).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلعجوز حسين، خرخاش سامية، مرجع سابق، ص 03.

## المبحث الأول : ماهية المعرفة :

يتسم عالم الأعمال اليوم بالقدرة المتنامية للمؤسسات على استيعاب واستخدام المعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى الاعتماد أكثر على المعرفة، من أجل البحث عن الجديد من المنتجات، الخدمات و أساليب التي تستخدمها لاستقطاب الكم الأكبر من العملاء، وتحقيق التفوق والأسبقية على المنافسين، وتتمثل استخدامات المعرفة في المؤسسات المعاصرة في أنشطة البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية...، كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات، وفي جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو المعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المورد البشري في المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة وعملية ارتقائها:

لقد حظيت المعرفة باهتمام كبير حيث أن الاختلاف في تحديد مفهومها شجع الباحثين على زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن جميع التوجهات المختلفة.

## الفرع الأول : مفهوم المعرفة :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف للمعرفة، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، ويصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم، ويمكن الوقوف على بعض منها كما يلي :<sup>1</sup>

- عرّفها كل من **Endres Bateman & Zeithaml** أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات.
- أما **Malhotra** عرّف المعرفة أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق ومن أنصار هذا الاتجاه نجد أيضاً **(Davenport & Prusak)** و**(Reid)** و**(Vail)** و**(Stewart)**.
- وتناول كل من **(Aaker & Day)** و**(Northeraft & neal)** مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف الإستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 15-16.

- أما Peter Drucker\* فعرف المعرفة بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.
- تناول Clark المعرفة على أنها قوة في مؤسسات اليوم، وهي المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة، كما اعتبر Howell المعرفة زاوية التفوق المعرفي الذي يعتبر الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تحتوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة<sup>1</sup>، وهي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، وهي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية.<sup>2</sup>
- ويشير Lang إلى أن عامل المعرفة هو عامل الإنتاج الأول في المؤسسة وهو في حاجة إلى ما تقدمه المؤسسة من عوامل الإنتاج الأخرى. إذا فالمعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى مثل العمل والمواد الأولية ورأس المال.<sup>3</sup>

إذا فالمعرفة قد تعني المعلومة، الوعي، العلم، الخبرة، القدرة، المعرفة العلمية. وكلها معاني وتراكيب تجعل لها مكانة أساسية في المؤسسة وهي التي يراهن عليها لتكوين الأفضلية التنافسية الدائمة<sup>4</sup>، حيث قال Peter Drucker " المعرفة هي المورد الوحيد ذو المعنى في الوقت الحاضر".<sup>5</sup>

نلاحظ من التعاريف السابقة أن سبب الاختلاف و التباين في وجهات النظر هو مجال الاختصاص و التوجهات الاقتصادية، فهناك اتجاهات ومداخل متعددة يتناول من خلالها الباحثون مفهوم المعرفة.

و يمكن أن نستنتج أن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، المعلومات، المفاهيم، الأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، ومن خلال امتلاكها واستثمارها تتحصل المؤسسات على رأس مال فكري وقيمة مضافة، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر للقوة، ومن ثم فإن التنافس للسيطرة عليها هو المسعى الأول بين المؤسسات.

\* بيتر دراكر (Peter Drucker) : اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد بالنمسا سنة 1909م، يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، تخصص في القانون، و أصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال و يلقب عالميا "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة"، أهم مؤلفاته: The practice of Management سنة 1954، و Landmarks of Tomorrow سنة 1959.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ص ص 9، 10.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص 24.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مرجع سابق، ص 451.

<sup>4</sup> مزهودة عبد الملوك، مساهمة إعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 2007، ص 138.

<sup>5</sup> بيتر دراكر، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مجتمع ما بعد الرأسمالية، معهد الإدارة العامة للنشر و التوزيع، الرياض، 2001، ص 77.

## الفرع الثاني : عملية الارتقاء المعرفي :

يشير كل من Harris و Henderson إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة، السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع<sup>1</sup>. فقد ارتقى اهتمام مؤسسات الأعمال الحديثة بفعل التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال من تركيز الاهتمام على البيانات إلى المعلومات ومن المعلومات يرتقى الاهتمام إلى المعرفة<sup>2</sup>.

## أولاً : البيانات :

هي عبارة عن العبارات، الأرقام، الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذ ما فرزت وصنفت ووبوت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات<sup>3</sup>. فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى<sup>4</sup>.

## ثانياً : المعلومات :

المعلومات هي عبارة عن حقائق وبيانات منظمة، تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديداً أو فرصة معينة، فالمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات<sup>5</sup>.

## ثالثاً : المعرفة :

هي حصيلة الامتزاج بين المعلومات، الخبرة، المدركات الحسية، والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط\* ويستقرئ\* منها. وعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة كامنة، والاستقراء لتوليد معرفة جديدة ينطلق منها<sup>6</sup>. ومما سبق يمكننا القول أن المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ

<sup>1</sup> Judi Harris and A. Henderson ، **A Better Mythology for System Design** ، Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems ، New York ، ACM Press ، 1999 ، P88.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للنشر و التوزيع، الرياض، 2005، ص33.

<sup>3</sup> إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص24.

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 18.

<sup>5</sup> Christel and others ، **Informedia Digital Video Library**، **Communications of the ACM**، vol 38، N 4، 1995، P57.

\* الاستنباط : تبيدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات.

\* الاستقراء : يعني ملاحظة الظواهر وتجميع البيانات عنها بهدف التوصل إلى تعميمات حولها.

<sup>6</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 23.

عن طريق قوة العقل البشري وهي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري.<sup>1</sup>

#### رابعا: الذكاء :

عرف الذكاء على انه مجموعة من العمليات العقلية تتمثل في الإدراك، الذاكرة، التفكير المتشعب، التفكير المركز ثم التفكير التقييمي<sup>2</sup>. وهو القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة فهو القدرة على بناء وتحسين المعرفة ونقلها من معرفة احتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار. والشخص الذكي هو الذي يملك القدرة على التفكير وربط المسببات ببعضها، وبالمحصلة فإن عملية تحويل المعرفة هي استجابة مباشرة للخبير الكفاء في تطبيق المعرفة وجعلها معرفة واضحة.<sup>3</sup>

#### خامسا : التعلم :

يعتبر التعليم أحد طرق نشر المعرفة في المؤسسة فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى وإنما يحوّل المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمرة ومرنة في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات ولمختلف القدرات، ومن ضمن ما جاء في وثيقة إعلان المبادئ في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقدة بجنيف من 10 إلى 12 ديسمبر 2003، " إن التعليم والمعرفة والمعلومات والاتصالات هي بؤرة تقدم البشرية ورفاهيتها، وينبغي تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل التعليم والتدريب وتنمية الموارد".<sup>4</sup>

#### الفرع الثالث : أهمية المعرفة:

يعتبر Peter Drucker أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وان مؤسسات التصنيع والخدمات ستقوم على المعرفة في المستقبل. وسوف تتطور مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة، كما أننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة"، فالمؤسسة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة. وإن ميزة المعرفة يمكن استمرارها لأنها تعطي عائداً ومزايا متزايدة. بعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم استخدامها فالموجودات

<sup>1</sup> يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> Dimitri Uzunidis , *l'innovation et l'économie contemporaine* , collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004,p158.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 329.

<sup>4</sup> إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 10/09 مارس 2004 ص 273.

المعرفية تزداد مع الاستعمال<sup>1</sup>، إذا هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي مؤسسة ويمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفصيلاتهم.
2. كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة، ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمال النجاح أو الفشل فيه.
3. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمؤسسة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.
4. يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري تعتمد كلياً على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم المنافسين وتطلعات العملاء.
5. وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، ويصبح توفر المعرفة لتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المؤسسات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المؤسسة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
6. تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التصميم والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة )، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 360.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 187.

## المطلب الثاني: أنواع المعرفة:

تختلف أصناف المعرفة تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين، فهناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون للمعرفة كما يلي:

الفرع الأول : المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:<sup>1</sup>

في المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولوني M.Polany في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة ضمنية عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " " We can Know more than we can tell"، ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان I.Nonaka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنّف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً كما يلي:<sup>2</sup>

## أولاً : المعرفة الصريحة :

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات..الخ). كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها. إن المعرفة الصريحة كما يصفها I.Nonaka هي البيانات الرسمية، النظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

1 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 154.



## ثانيا : المعرفة الضمنية :

هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة<sup>1</sup>، ويشير دافت (daft) إلى إن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية، أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين<sup>2</sup>، لذلك فإن قدرة المؤسسة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يشكل المرتكز الأول في جميع مؤسسات، وهي دليل واضح على نجاحها. ومما يؤسف له حقا أن الكثير من المعرفة الضمنية تخسر المؤسسات لعدة أسباب منها تقاعد الموظف، النقل، الاندماج أو تقليص حجم النشاط.

الفرع الثاني : تصنيف M.H.Zack<sup>3</sup> :

كما يقدم ميشال زاك M.H.Zack تصنيفا آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي:  
أولا :المعرفة الجوهرية:

وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من اجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

## ثانيا : المعرفة المتقدمة :

هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تركيزها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية على الأقل.

## ثالثا : المعرفة الابتكارية :

وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية، حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25/23 أبريل 2005، ص 16.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، سابق، ص 83.

## الفرع الثالث : تصنيف المعرفة حسب مصدرها :

كما يمكن تصنيف المعرفة أيضا حسب مصدرها كما يلي :<sup>1</sup>

## أولا : المعرفة الذاتية:

هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة وتجاربه المتنوعة، وتتمثل كذلك فيما يكونه الفرد لنفسه من رغبات، دوافع، أهداف، اتجاهات، قرارات، اختيارات وغير ذلك من نتاج عقله مع ما يحيط به.

## ثانيا : المعرفة الخارجية:

هي المعرفة يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة بهذه المعرفة تمثل النسبة الأكبر من التدفق المعرفي حيث ساهمت التقنيات الحديثة للاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية.

أما هيثم حجازي فأشار أنه يمكن الحصول على المعرفة الخارجية من خلال الإقتداء بالمؤسسات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبرات، متابعة الصحف، المجالات، الموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، جمع المعلومات والبيانات من الزبائن، المنافسين، والموردين، التعاون مع المؤسسات الأخرى، إنشاء التحالفات وغير ذلك من المصادر الأخرى.<sup>2</sup>

ويوضح الجدول الموالي الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة :

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق ص 186.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 63.

## جدول رقم (05) : الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة

المؤلفين	تصنيفات المعرفة
REIX1995 , KOGUT & ZANDER 1995 , FAIRLOUGH 1982	تنظيمية وفردية
Polanyi 1962, Nonaka & Takeuchi 1993, tsar buck 1992, teece 1977	ضمنية وصريحة
Reix 1995, Kogut & Zander 1992	عملية ومتضمنة
Sackman 1991, 1992	ضمنية، صريحة وثقافية
Spender 1996	واعية، آلية متناقضة ومشاركة
Demsetz 1988, Grant 1996	خاصة وعامة
Matusik & Hill 1998	عمومية وخاصة هيكلية وتركيبية
Buckley & Carter 1998	تجميعية، ناتجة، ومعقدة
Zack 1999	أساسية، متقدمة ومبتكرة.

المصدر : XIIème M.Bayad ;S.Francis Simen. **Le management des connaissances : état des lieux et perspectives.** .Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Juin 2004

إن هذه التصنيفات رغم ما يظهر من تنوع فيها، إلا أنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة، والضمنية المبنية، ولا يمكن استيعاب مفهوم إدارة المعرفة إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة، هو هل أن الجوهر في معرفتها هي البرمجة أي ما تمتلكه من المعرفة الصريحة، أو المعرفة المخزنة في المورد البشري أي المعرفة الضمنية. و تعبر المعرفة في المؤسسة عن التفاعل الايجابي بين المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة. ويعني ذلك أن للمعرفة اثر جوهري في استيعاب حركية البيئة وما تقدمه من فرص وتهديدات والوصول إلى اتخاذ قرارات تنظيمية في ضوء ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة ونقاط ضعف، وحاول كل من نوناكا و تاكوشي التقاط مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة لدى "بولوني Polanyi" وتوظيفها في نموذج تكوين المعرفة الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربعة عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي أو تقود إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة، إذا تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاثة مستويات أساسية هي مستوى الأفراد، المجموعات، والمؤسسة<sup>1</sup>، كما هو موضح في

<sup>1</sup> مؤيد السالم، ادارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة 27/26 نيسان 2006.

الشكل رقم (04) مصفوفة (2×2) التي تمثل نموذج "SECI" لتكوين المعرفة، فهناك أربعة أنماط رئيسية لتحويلات المعرفة الضمنية والصريحة التي تقود إلى تكوين معرفة جديدة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

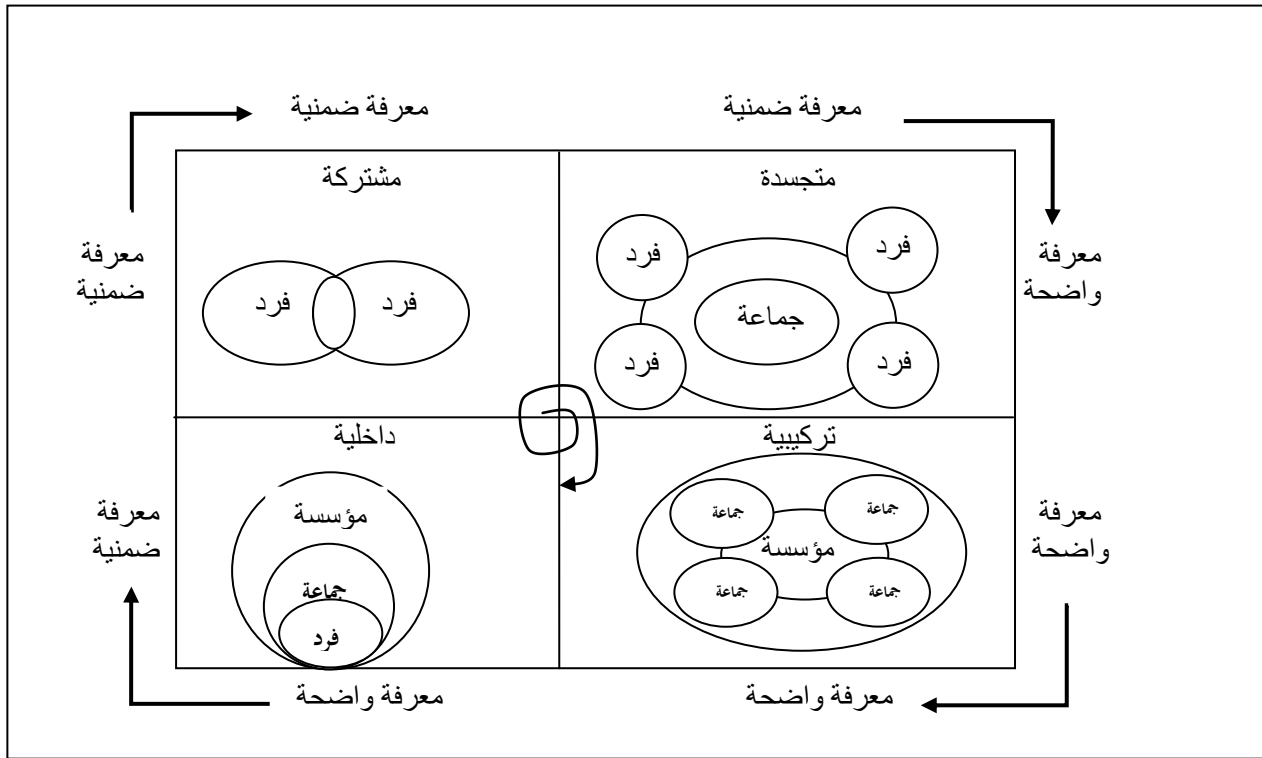
### أولاً : التفاعل الإجتماعي Socialization:

وتتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال وضع الخبرات والمعرفة تحت تصرف الأفراد في المؤسسة من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية، كما تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطرق مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ، التلقين، التدريب، والتعليم الموجه.

### ثانياً: المجسدة أو الإظهار Externalization :

أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.

### الشكل رقم (04): نموذج SECI لتكوين المعرفة I.Nonaka



المصدر : Nonaka I. and Konno N, **The Concept of "Ba": Building Foundation For Knowledge Creation**, California : Management Review, Vol.(40), No.(3), Spring 1998, p 41.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 94.

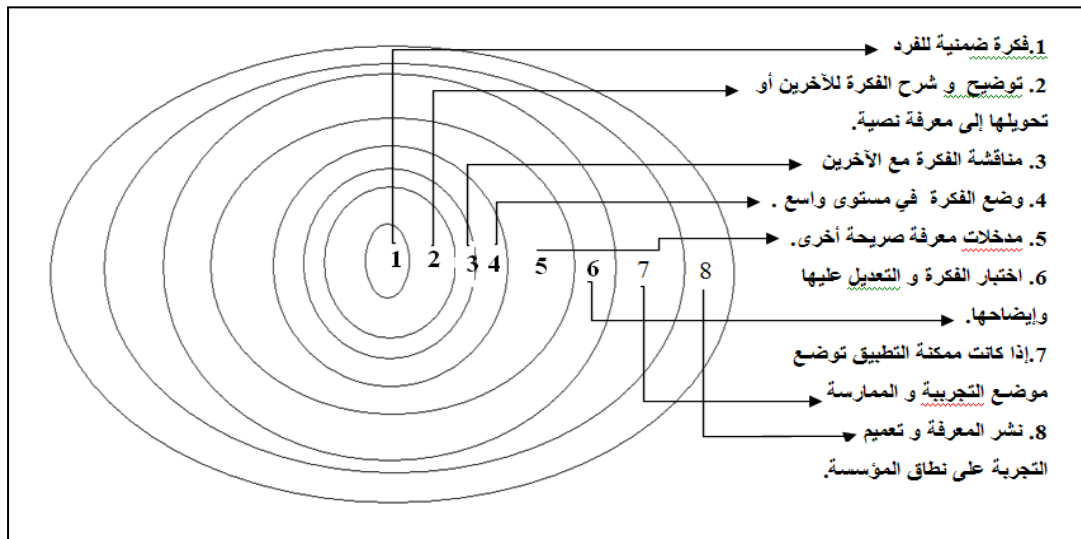
### ثالثا: التركيبية أو التجميعية Combination:

وهي التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن الوصول إليها كلما كان ذلك ممكنا.

### رابعا: الداخلية أو الاكتساب Internalization:

والتي تعني التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليها لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها. أي أن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للمعرفة التنظيمية في تحولاتها وتجلياتها النوعية الأربعة تبدأ أولاً من محور الفرد ثم تبدأ بالتدفق في حركة تصاعدية إلى فرق العمل، وفي الوقت ذاته يتبادل الأفراد معارفهم مع الآخرين،<sup>1</sup> وكما هو موضح في الشكل رقم (05) الذي يشير إلى التدفق الحلزوني للمعرفة في المؤسسة.

### الشكل رقم (05) : الحركة الحلزونية للمعرفة.



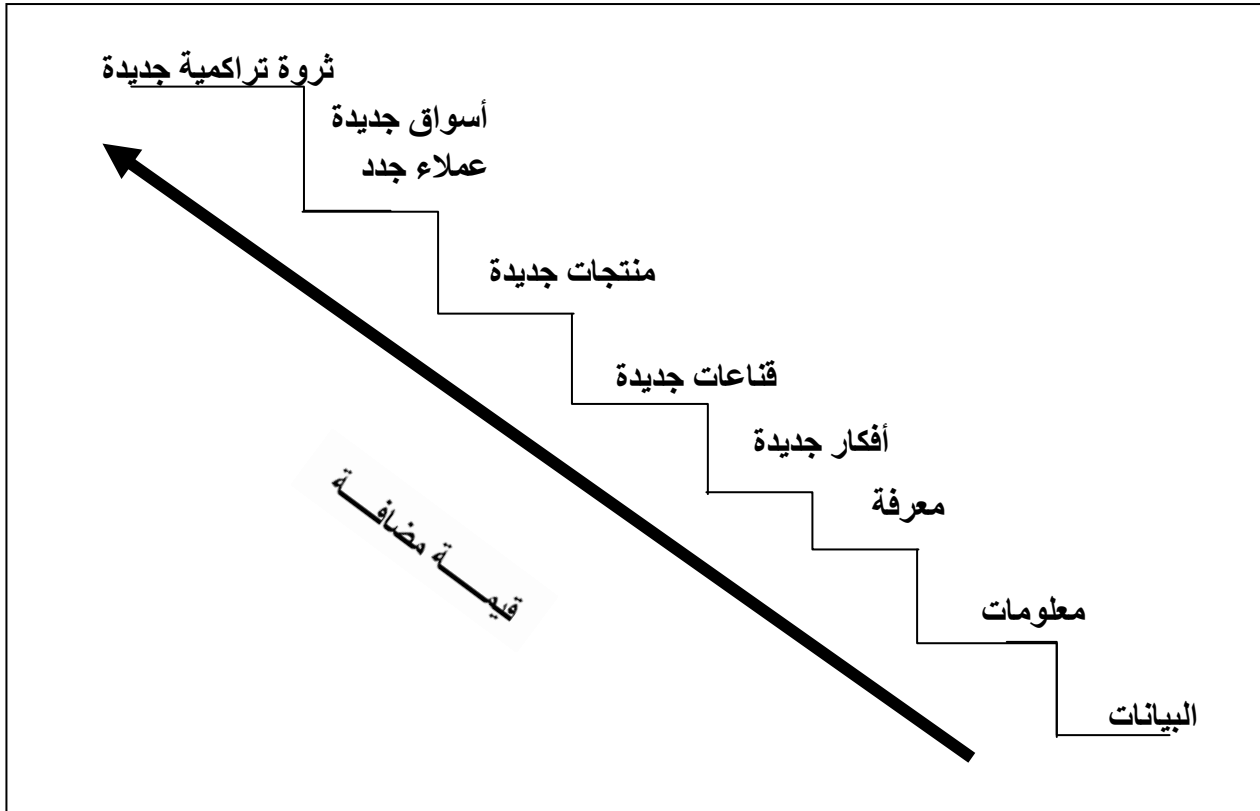
المصدر : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 98، بتصرف.

إذا نظرنا بنتمعن إلى الشكل لوجدنا أن عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولاً من الكينونة الأساسية للمؤسسة ( الفرد صاحب المعرفة)، وما يملكه العاملين من معرفة مكتنزة في عقولهم وذاكرتهم، ثم يتم تبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل، ثم يأتي استدعاء العقل الجماعي للمؤسسة على مستوى المجموعة وفريق العمل وقد يتم الاستعانة بمدخلات معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة إلى أن يتم إيضاح المفاهيم الجديدة واختبارها وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المؤسسة، وإذا استطاعت الإدارة

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 70.

تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن عند ذلك القول أن المعرفة المولدة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة مخفية قد أصبحت معرفة مضافة إلى المؤسسة وإلى ذاكرتها التنظيمية<sup>1</sup>.  
ومما سبق نستنتج أن المعرفة أصبحت سلعة تطلب لذاتها، وفي الوقت ذاته أحد عوامل الإنتاج المستخدمة في إحداث وتوليد القيمة الاقتصادية، ولعل إسهام المعرفة في التنمية هو الذي جعل الدول المتقدمة تبني اقتصادها الجديد عليها وهو ما يوضحه الشكل رقم (06) :

الشكل رقم (06) : مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة الجديد



المصدر : محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 48، بتصريف.

وفقا لهذا الشكل فإن مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة، مولدات متعددة المراحل وفي كل مرحلة يتم إيجاد وتوليد قيمة مضافة، ويتتابع المراحل تتراكم هذه القيمة وتزداد. وبما أن المعرفة تتصف بأنها لا نهائية، متنوعة، ممتدة الاتجاهات، ومتعددة الجوانب، ومتجددة بشكل مستمر، فهي تحتاج إلى مدير عال الكفاءة، فائق القدرة، له من المواهب الإدارية ومن الطاقات الإبداعية الكثير، وله من الملكات ما يمكنه من اتخاذ قرارات في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 48.

## المطلب الثالث: تطور إدارة المعرفة ومفهومها:

يعتمد الرهان اليوم على محاولة استغلال المعرفة المتاحة أحسن استغلال من جهة، وتوليد المعرفة الجديدة ونشرها من جهة أخرى، وقد برزت في هذا المجال تطبيقات وممارسات تخدم تلك المصلحة ممثلة في إدارة المعرفة، تلك الآلية التي ظهرت في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث حظي باهتمام كبير ضمن أدبيات الإدارة الحديثة من خلال المؤتمرات والكتابات والندوات التي عالجت هذا المصطلح نظرياً وتطبيقياً،

كما أجمع الباحثين على أهمية المعرفة كمورد للمؤسسة في الحصول على التميز؛ وباعتبارها كذلك فلا بد من إدارتها ومحاولة فهم الإطار المفاهيمي لها.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص Peter Drucker و Paul Strassmann في الولايات المتحدة الأمريكية، اللذين أكدا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، كما درس كل من كريس أرجيريس، وكريستوفر بارتليت، وليونارد دوروثي وغيرهم - في مدرسة هارفارد للأعمال - الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

فالمشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود من خلال العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات<sup>1</sup>، لكن على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، وقد ساهمت الأزمة النفطية التي عرفها العالم، خلال السبعينيات في إبراز أهمية إدارة المعرفة والانتباه إلى إستراتيجية هذه العملية، " حيث اضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد هائل من العمال نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة التي نجمت عن هذه الأزمة، ولقد أدى هذا التقليل المعتبر للأفراد إلى ضياع الكثير من قدرات المؤسسات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد... " <sup>2</sup>.

وبذلك بدأ الاهتمام بكيفية البحث عن الطرق التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة عدم زوال المعارف بزوال الأفراد الحاملين لها.

كما أن الحداثة في موضوع إدارة المعرفة لم يأخذ مداه إلا بعد أن تم وضع المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من " الفرضيات " المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ بيتر دراكر إلى أن العمل النموذجي

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، محاضرة في تسيير المعارف، السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، ص 10.

سيكون قائما على المعرفة، وأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

كما تعتبر شركة " Hewlett Packard " الأمريكية من أولى المؤسسات المطبقة لإدارة المعرفة عام 1985، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية المسماة ( Managing Knowledge For the Computer dealer channel ) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار (HP). لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرين بإدارة المعرفة حتى أن " وول ستريت " أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بداية الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة.

أما من وجهة نظر " Stomquist & Samoff " فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المؤسسات المعرفية إلا أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية<sup>1</sup>.

وكما يشير سيفين جيج "S.Gigg" فإن التطور السريع لإدارة المعرفة في التسعينات يرتبط ببعض

العوامل هي:<sup>2</sup>

1. إن الثروة تولد من المعرفة والأصول غير الملموسة، فمثلا إن مايكروسوفت عام 1996 قيمت أن 94 % من قيمتها السوقية بما يعادل 119 بليون دولار تعتمد على أصولها غير الملموسة.
2. الاهتمام أكثر بالأفراد الذين توجد لديهم المعرفة التنظيمية والذين اعتبروا فائزين بسبب تحجيم المؤسسة، وتمت إعادة توظيفهم كاستشاريين جراء الحاجة إلى معرفتهم.
3. في البيئة سريعة التغير التي تتطلب التعلم المستمر، تزداد الحاجة إلى إنشاء، استيعاب، وتمثل المعرفة والمهارات والسلوكيات الجديدة.
4. التوجه نحو الابتكار الذي يتسم بدرجة مخاطرة عالية إذ يعتبر أساس التميز، وأن أساس الابتكار هو المعرفة، ولمواجهة هذه المخاطرة لابد من تطوير إدارة المعرفة من أجل الابتكار.
5. الاعتماد على المصادر الخارجية للمعرفة والحاجة إلى الوصول إليها واستيعابها يمثل حاجة أساسية تلبيها إدارة المعرفة.
6. استفحال دور تكنولوجيا المعلومات، وانتشار تطبيقات المعلوماتية، وتقديم وتعدد طرق الاتصال المستخدمة والتي تبقى جزءا رئيسيا مدعما لإدارة المعرفة.

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 33.

2 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مرجع سابق، ص 458-459.



ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة استطاعت خلال بضع السنوات المنصرمة أن تصبح مقبولة بشكل واسع. كما تزايد الاهتمام بها من قبل العديد من أفراد المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة (وفئة المؤسسات هذه تضم في الواقع معظم مؤسسات المجتمعات المتقدمة، والعديد من مؤسسات المجتمعات النامية).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : تعريف إدارة المعرفة :

إذا كانت المعرفة هي سر نجاح أي مؤسسة مهما كان نوعها، وأن المؤسسات هي أساس حياتنا المعاصرة، فلا بد من إدارة لهذه المعرفة، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لا تستخدمها أو تستخدمها بأسلوب غير ملائم لذا سعت المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود الحرج، ويمكن تحديد المناهج الرئيسية التي تبين اتجاهات المختصين نحو تحديد مفهوم إدارة المعرفة ودراساتها :

**أولاً : المنهج الوثائقي :** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق أو ترميزها إلكترونياً ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها وبواسطة المعرفة ذاتها.<sup>2</sup> ونرى قصور هذا المفهوم عن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة، لكونه لا يغطي سوي جانب واحد، وهو المعرفة الظاهرة.<sup>3</sup>

**ثانياً : المنهج التقني :** هذا المنهج قائم على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات و النمذجة القياسية للمعرفة، إذ يستبدل قياسية العصر الصناعي بقياسية عصر المعلومات وتكنولوجيتها، والوثيقة الورقية بالوثيقة الإلكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي. وما يؤخذ على هذا المدخل أنه لا يهتم بالمعرفة الضمنية مع أنها الأهم بالنسبة للمؤسسة ولا ينبغي أن تكون التكنولوجيا إلا وسيلة تساهم في تطوير المعرفة بما فيها الضمنية وتسهيل نشرها، خزنها وتطبيقها.

**ثالثاً : المنهج الاجتماعي :** وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، وتوفيرها وسائل محددة، تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم، إلا أن هذا المفهوم لم يعتبر للوثائق ولا للتقنية دور في إدارة معرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، حول المعرفة في العالم العربي 28/26 نيسان 2004، ص 9.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجيات و الوظائف والمشكلات-، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 391.

رابعاً : **منهج القيمة المضافة**: اعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة<sup>1</sup>، كذلك بوصفها تطوراً فكرياً قد انتقلت بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة وعلى هذا الأساس بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية<sup>2</sup>.

خامساً : **المنهج المالي**: وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله ذو قيمة.

سادساً : **المنهج المعرفي**: يختص هذا المنهج بالمؤسسة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المؤسسة منتجة للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة كيف، فضلاً عن الدور الساند لتكنولوجيا المعلومات.

سابعاً : **منهج العملية**: وفق هذا المنهج هي عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة<sup>3</sup>.

وبناء على هذه المداخل تم تعريف إدارة المعرفة ضمن عدة سياقات، نذكر من بينها:

\* تعريف **Wiig** لإدارة المعرفة : هي تخطيط، تنظيم، تنسيق ورقابة المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري من عمليات وقدرات وإمكانات شخصية وتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحواشيب والشبكات... الخ.<sup>4</sup>

\* كما يعرفها **Laurent** بأنها المقاربة الإستراتيجية الأكثر انضباطاً تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمؤسسة.<sup>5</sup>

\* أما تعريف **Newman** لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 59.

<sup>4</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>5</sup> Laurent Jean-Marc , **Gestion des Connaissances**, mars 2005, p 03.

<sup>6</sup> ربحي مصطفى عليان، سابق، ص 136.

\* ويعرف **Hackett** إدارة المعرفة بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

\* أما **الكبيسي** عرفها بالمصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخبز وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.<sup>2</sup>

\* بينما يرى **Pervaiz** أن إدارة المعرفة مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه وبالتالي فإن من غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لإدارة المعرفة.<sup>3</sup>

وبطبيعة الحال يوجد إدراك بأن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

وفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، التشارك وتطبيق كافة أنواع المعرفة، بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ويحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة، فهي معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز المستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق التميز، وعليه يمكننا استخلاص أن إدارة المعرفة:<sup>4</sup>

- \* لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
- \* تعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة.
- \* تعد نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.
- \* يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق.

<sup>4</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 175.

## الفرع الثالث: التمييز بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة :

نلاحظ أن هناك من يستخدم مفهوم ومصطلح إدارة المعرفة للدلالة على نظم إدارة المعرفة بينما يستخدم مصطلح نظم إدارة المعرفة في سياق الحديث عن مفهوم ووظائف إدارة المعرفة مما يدل على وجود نوع من التداخل في مضمون كل من المصطلحين، فإدارة المعرفة هو "اسم الدلالة الشامل لكل روافد المعرفة، التكنولوجية، نظريات التعلم، الإدراك والذكاء التي تصب في حقل إدارة المعرفة"، أما نظم إدارة المعرفة فتعتبر بعدا أساسيا من أبعاد إدارة المعرفة ووجهها مهما من الأوجه المرئية (الملموسة) لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>1</sup>، هذا لا يعني أن نظم إدارة المعرفة لا تعد أكثر من كونها "النظم المصممة تكنولوجيا والمبنية على قواعد المعرفة والتي تستخدم لأساليب حديثة لتكنولوجيا المعلومات من أجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري في أوعيه الإلكترونية ومعالجتها بحيث يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها وربطها بحالات محددة ومخصصة من القرارات التي تحتاج إلى تفكير ذهني معقد والرجوع إلى الخبرات السابقة، إذا توفرت نظم قواعد المعرفة والوسائل التفاعلية التحوارية بين النظام والمستخدم<sup>2</sup>، بهدف نشر أو تكوين معرفة جديدة مهيأة للتطبيق في المؤسسة، وتشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزينا واسترجاعا وتوزيعا ونقلًا بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية بهذه المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية.

وتمثل نظم إدارة المعرفة أرقى أنماط نظم المعلومات المحسوبة وأكثر فئاتها اندماجا مع تقنيات الذكاء الصناعي والتكنولوجيا الاتصالات والشبكات، بل إن من الصحيح تصور نظم إدارة المعرفة باعتبارها أنضج مرحلة في ازدهار تكنولوجيا المعلومات، ولهذا يلاحظ أن نظم إدارة المعرفة قد تطورت في دورات حياتها وقد تنوعت تطبيقاتها وظهرت منها أجيال جديدة وأنماط وأنواع مختلفة، فمن بين نظم إدارة المعرفة نذكر على سبيل المثال الذكاء الصناعي والذي يضم النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، إلى جانب تكنولوجيا الشبكات وبالأخص تكنولوجيا الإنترنت، الأنترنت، الإكسترنات... إلخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 319.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 43.

## المطلب الرابع : أهمية إدارة المعرفة وأهدافها :

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة وأهدافها في النقاط التالية :<sup>1</sup>

## الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة :

يعتبر الإيقاع السريع للحياة وما نتج عنه من عوامل كثيرة، أدت إلى تعزيز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية المؤسسة، ويقف في طليعة هذه العوامل ظاهرة العولمة وزيادة مستوى تعقيد وحجم التجارة العالمية، تغير وجه المنافسة، وأعداد المنافسين، تشابك قنوات التوزيع، سرعة وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين، سرعة انتقال المعلومات، زيادة سيطرة تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج<sup>2</sup>، ولعل هذه الأسباب تفسر الموارد الضخمة التي أخذت تستثمرها المؤسسات في مشروعات إدارة المعرفة، فحسب تقديرات مجموعة جارتنير (G.Gartner) وهي شركة للبحوث والاستشارات التكنولوجية، فإن 05 بلايين دولار أنفقت على مشروعات إدارة المعرفة عام 2000، حيث تسعى وراء أن تكون دورة منتجاتها (سلع أو خدمات) أسرع من دورة إدارة المعرفة، مما يستدعي منها :<sup>3</sup>

1. التأكد المتزايد على إعطاء الأولوية للمستفيد أو العميل، والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة له.
2. التنبه للمنافسة من المؤسسات المثلثة والتي تعمل على اقتناص الموقع السوقي منها.
3. تخفيض أوقات الدورة الإنتاجية (للخدمة أو السلعة) وتقصير الوقت المستغرق في تطور المنتج.
4. الحاجة الملحة للتكيف التنظيمي مع القواعد وفرضيات العمل المتغيرة.
5. مسايرة الاتجاه العام نحو تقليص أعداد الأصول المستخدمة في لإنتاج الخدمة أو السلعة، لتوفير النفقات.
6. القدرة على تغيير الاتجاهات الإستراتيجية، مع نقل المعرفة الضمنية بين العاملين حتى لا تضطر المؤسسة لخسارتها بأي شكل من الأشكال سواء الإحالة عن التقاعد، الاستقالة، الوفاة...الخ.

## الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة :

استناداً إلى أهمية إدارة المعرفة فإن الأهداف التي تحققها تتلخص في:<sup>4</sup>

1. أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها.
2. تنمية رأس المال الفكري لمواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجيات و الوظائف والمشكلات-، مرجع سابق، ص 401.

<sup>2</sup> سيد الهواري، منظمة القرن ال21 منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن ال21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1999، ص 05.

<sup>3</sup> مطر عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 215.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 44.

4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
6. التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
7. تعمل على تجميع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
8. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف للاضطراب، والتنظيم الذاتي، والذكاء، والتعلم.
9. خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة العملية، وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج.

### المبحث الثاني: مبادئ و عمليات إدارة المعرفة ونماذجها :

إن الاتفاق على كون المعرفة موضوعاً للإدارة، يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، وبالتالي فإن مضمون عمليات إدارة المعرفة يتمثل بتشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها<sup>1</sup>. وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.<sup>2</sup> وقبل أن نتطرق لعمليات إدارة المعرفة نتطرق لمبادئها.

#### المطلب الأول : مبادئ إدارة المعرفة :

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ من أهمها :<sup>3</sup>

#### الفرع الأول : تكلفة إدارة المعرفة:

إذا كانت إدارة المعرفة مكلفة، إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة، على سبيل المثال كم سيكلف المؤسسة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية احتياجات عملائها والرد على استفساراتهم بسرعة وفوراً أو أن تتخذ قرارات ضعيفة مبنية على معرفة خاطئة. لذا فالمؤسسة تتحمل تكاليف إدارة المعرفة من أجل :

1. تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر.
2. إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها.
3. تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة.
4. تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.
5. تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

#### الفرع الثاني : تكنولوجيا إدارة المعرفة الفعالة:

إن المؤسسات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادرات بشرية مدربة، فهناك مقولة نجدها باستمرار في رؤية ورسالة المؤسسة هي " العاملون لدينا هم أهم الأصول التي نمتلكها " فإذا كانت المؤسسة تدرك فعلاً أهمية العاملين وإن كان المطلوب الإبداع والابتكار وتطوير منتجاتها، وأن تعمل أسرع وتستخدم تكنولوجيا المعلومات بمهارة فلا سبيل أمامها إلا أن تحتفظ وبشدة على أهم أصل فعلاً تمتلكه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بسمان فيصل محبوب، عمليات إدارة المعرفة - مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 62.

<sup>4</sup> اتحاد الخبراء و الاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، اترك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2004، ص 09.

وبالموازاة مع هذا الأصل المهم هناك أيضا تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من أقوى الميزات التنافسية للمؤسسات فهي تمكنها من إدارة أعمالها ومشروعاتها طوال الأربع والعشرين ساعة يوميا. إذا فنجاح المؤسسة مرتبط بشقين أساسيين، الشق الأول مرتبط بالعنصر البشري وهو عامل التنفيذ وحسن التطبيق، أما الشق الثاني هو الشق التكنولوجي الذي يعتمد على العقول البشرية المتميزة<sup>1</sup>، فالمؤسسات تعتمد دائما على الأشخاص ذوي خبرة من اجل الاستفادة منهم في إنجاز العمليات المختلفة التي تستدعي وجود خبير مختص في الميدان كله، لكن قد يكون اللجوء إلى الخبرات الخارجية غير مرغوب فيه من قبل بعض المؤسسات، إذ زيادة على كونه مكلفا جدا فهو حسب اعتقادهم بمثابة نوع من تسريب للأسرار، لذلك كان التفكير في إيجاد خبير دائم بالمؤسسة هو الحل<sup>2</sup>، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، فإن البشر هم الأداة الأنسب لذلك. ومن ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المؤسسة والتي تتغير بسرعة، وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل أحدهما الآخر.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث : مدراء إدارة المعرفة :

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها. وهناك العديد من مؤسسات الخدمات والتي تؤدي دوراً حيوياً في إدارة المعرفة ولديها مسئولين على مستوى عالي لذلك مثل "Edvinsson" مؤسسة "Skandia" لخدمات التأمين والمالية حيث كان أول من أشغل بمنصب مدير رأس المال الفكري في إدارة المعرفة التنظيمية، وحتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم يجب أن يكون هدف مؤسسة كهذه هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دالية عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية و مواجهة تحديات المستقبل، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر السنوي الثامن، الجمعية العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية، حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، 08/06 ديسمبر 2006 ص 04.

<sup>2</sup> لالوش غنية، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صابيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2001 / 2002، جامعة الجزائر.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 63.

<sup>4</sup> Thomas Stewart, op cit, P 4.



**الفرع الرابع : استقطاب المعرفة :**

قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيهاً بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المؤسسات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها. ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

وقد بدأت بعض المؤسسات بالفعل بمساعدة مدراءها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة، وعلى سبيل المثال قامت "جين ليندر" مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بولارويد بتدريب رؤساء الأقسام بالمؤسسة وفق خطة أطلق عليها "ألعاب الحرب". حيث قام المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار كمنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء، وحققت هذه التدريبات التسويقية نجاحاً كبيراً.

**الفرع الخامس : تطوير عمليات معالجة المعرفة :**

من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، فالمعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات، ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساساً لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

**الفرع السادس : لا محدودية إدارة المعرفة :**

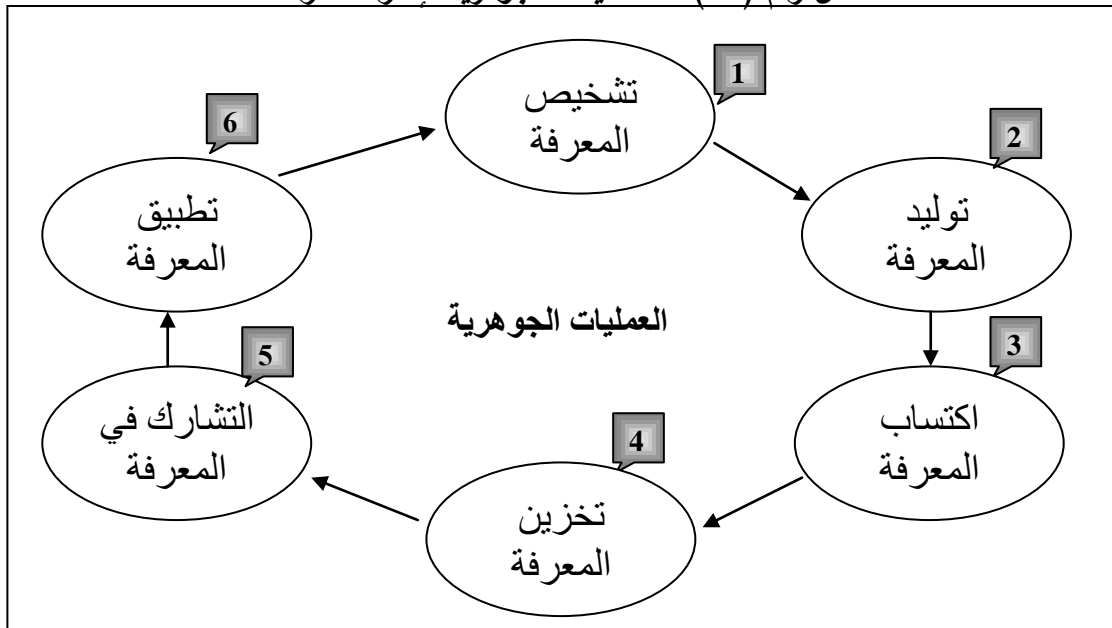
إن حرية الوصول للمعرفة أمر هام وضروري ولكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل، وقيل في ذلك أن الانتباه هو عملة عصر المعلومات، وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبداً، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة منظماتهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازه، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد أو الإدارة المالية، حيث لا يمكن مطلقاً معرفة الوقت الذي ستنتم فيه إدارة المعرفة بالكامل، ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة؛ فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات العملاء تتغير باستمرار، كذلك فإن المؤسسات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها، كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة، هذا التغير السريع في بيئات المعرفة يقتضي من المؤسسات ألا تأخذ وقتاً كبيراً في رسم أو تشكيل بيئة خاصة للمعرفة، ففي الوقت الذي ينتهون منه من ذلك، ربما تكون تلك البيئة قد اختفت، إضافة إلى أنه يجب أن يكون التوصيف لبيئات المعرفة سريعاً وعامفاً وشاملاً بما تسمح به الحاجة لاستخدامها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 65.

## المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة :

هي عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup> وقد اختلف الباحثون والمنظرون في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة تم تطبيق المعرفة. كما أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها،<sup>2</sup> وتلك العمليات، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك تعد حاسمة إلى حد كبير في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، لذا اتجه جميع الباحثين إلى رسم مخطط على شكل دائرة كما هو مبين في الشكل رقم (07). وإن معظم الباحثين أشاروا للعمليات المبينة في الشكل كونها الأشمل من بين النماذج، لا سيما أن عمليات المعرفة تتم على ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة وذلك على النحو التالي :

الشكل رقم (07) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008،

ص 91.

<sup>1</sup> حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، مرجع سابق، ص 02.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 26.

### الفرع الأول : تشخيص المعرفة :

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. و هي أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : توليد المعرفة :

أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، اكتساب أو استحواد، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة والتي تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق التميز للمؤسسة.<sup>2</sup> وقد أشار كل من I.Nonaka و Tackeuchi و في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية. ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد. وإن نوع المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن تكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة. ويشير كل من "نونكا و تاكوشي" إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد. وعليه، فإن عملية توليد المعرفة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وتم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، أو مجتمع الممارسة.<sup>3</sup>

كما أكد كل من نونكا و تاكوشي أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين هما:

**الأولى :** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

**الثانية :** تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وتتبلور هذه العمليات في :

- تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرصة للتفاعل بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال لتسير تدفق وتبادل المعرفة بين مستويات المؤسسة المختلفة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 63، 64.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 81.

- تنظيم عمليات تخزين المعرفة الناشئة عن عمليات التحوّل والتبادل المعرفي وتكوين رصيد يمكن استرجاعه فضلاً عن إمكانية تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة بحيث يتم إدماجها في عمليات المؤسسة وبذلك يحدث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية واتخاذها معياراً للتوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز. وتكتسب آليات تبادل المعرفة أهمية خاصة ومن مظاهر ذلك<sup>1</sup>:
- أن الاجتماعات تتحول إلى مكان فعلي لإنجاز العمل.
- أن مبادرات نشر المعرفة و تبادلها داخل المؤسسة تكثر، ومن ذلك إنشاء شبكات لتبادل الخبرات المتخصصة وأفضل الممارسات.
- أن سلطة الخبراء داخل المؤسسة تصبح مرتبطة ليس فقط بكم معارفهم الفردية، ولكن أيضاً بقدراتهم على الاستفادة من مجمل المعارف المتوفرة لدى زملائهم.

وعلى الرغم من أن إدارة عمليات توليد المعرفة هي من أصعب المراحل إلا أنها تعد المحرك الأساسي لتقدم ونمو المؤسسة، فالمعرفة الحرجة داخل المؤسسة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض توليد وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر " القيمة المنتجة" المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها<sup>2</sup>. وفي حالة ندرة الكفاءات القادرة على إنشاء الإبداع المعرفي، تستطيع المؤسسة توظيف الخبرات المناسبة التي تريدها، أو التي لا تستطيع تنميتها داخليا، من خلال توظيف الخبراء والمستشارين لمساعدتها في تغطية فجوات المعرفة\* الداخلية<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث : اكتساب المعرفة :

إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التوليد المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات

<sup>1</sup> سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 55.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، سابق، ص 195.

\* فجوة المعرفة الداخلية : وتتمثل في الفجوة بين ما تعلمه المؤسسة وبين ما تستطيع عمله.

<sup>3</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص، 34.

وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من 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 من مصادر خارجية تتولي إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو وشبكة الانترنت وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن العاملين الجدد. وبالنسبة إلى طرق اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين المؤسسة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي.<sup>1</sup>

وبالنسبة لطرق اكتساب المعرفة الخارجية يجب على المؤسسة :<sup>2</sup>

1. الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين تتخصص في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي ويحقق هذا مصلحة مزدوجة، حيث تستفيد المؤسسة بأخر التطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفاد من الخبرة بإعطاء فرصة التطبيق العملي لأبحاث العلماء والخبراء من خلال التعاون مع المؤسسة.
2. الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة: فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها.
3. مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.
4. برامج البحث الذكية على الانترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت، وتحديد ما يفيد المؤسسة من وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب على المؤسسة تحديد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتنائها من مصادرها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 196.

<sup>2</sup> وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق ص54/ 2007 / 2006.

## الفرع الرابع : تخزين المعرفة :

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.<sup>1</sup>

## الفرع الخامس : تشارك المعرفة :

إن عملية التشارك في المعرفة تعتبر مرحلة حاسمة من مراحل إدارة المعرفة داخل المؤسسة لأنها خطوة مهمة نحو تحقيق توزيع وتقاسم المعرفة وبالتالي نشرها داخل المؤسسة. حيث يبين Coakes أن عملية تشارك المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة أي توفير المعرفة الضرورية لمستخدمها والمستفيد منها في زمن قياسي وتكلفة معقولة.

ويوضح Alavi أن أحد أبرز أسباب التركيز على تشارك المعرفة هو أن عملية إنشاء المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء النقل.<sup>2</sup> كما أن عملية توزيع المعرفة تمكن من زيادتها بتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد لتنمو وتتعاظم معارفهم الضمنية. وإذا كان من السهل تشارك المعرفة الظاهرة فإن المؤسسات تصبوا إلى تشارك المعرفة الضمنية الموجودة في عقول أفرادها وخبراتهم، وهو ما يشكل الرهان الأكبر لإدارة المعرفة، وإن العديد من المؤسسات الكبرى باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتمية من تشارك المعرفة، وتستخدم لذلك عدة وسائل وطرق.<sup>3</sup>

وأشار Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المؤسسة إما بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، أما الشكل الرسمي فيعني أن تنتقل المعرفة عن قصد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً من خلال الأساليب الكتابية ما بين مذكرات وتقارير، نشرات دورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو باستخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا الشبكات الداخلية والخارجية، والشكل غير الرسمي يعني أن تنتقل المعرفة بغير قصد مثل النقاء أفراد المؤسسة في أوقات الغداء ومننديات الحوار والمحادثة الإلكترونية المفتوحة باستخدام الإكسترانت والإنترانت.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 73.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 44.

<sup>4</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 98.

## الفرع السادس : تطبيق المعرفة :

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. كما أن تطبيق المعرفة هو الذي يُحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.

و المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل. كذلك نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح لكنه خطوة إيجابية للتعلم. وأن القوة فيه تكمن في استخدامه.<sup>1</sup>

وعادة تحتاج المعرفة التنظيمية إلى أن توظف في المنتجات والعمليات والخدمات، فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في تحقيق التميز.<sup>2</sup> فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، حيث أن الحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها، مراحل ليست كافية والمهم هو استخدام هذه المعرفة إذ أن نجاح برنامج إدارة المعرفة في أي مؤسسة يتوقف على حجم المعرفة المستغلة قياسا لما هو متوفر لديها فالمعرفة التي لا تنعكس على المستوى التنفيذي تصبح مجرد تكلفة زائدة. وإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، حيث أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وأن تستهدف تحقيق الغايات الواسعة التي تمكنها من النمو والتكيف، كما تسمح عملية تطبيق المعرفة بالتعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معارف جديدة.<sup>3</sup>

ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد نموذجا لذلك، ف نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد المؤسسات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص ص 35.36.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 79.

## المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة :

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثير فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنه يتم تدوير المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة. وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبرة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، بحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها<sup>2</sup>:

1. المرونة : فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معاً.
2. الشمولية : لا بد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية.
3. أن يكون قادراً على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة : وكذلك ضمان ديمومتها واستمراريتها.
4. توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام : وقد يكون فريق عمل متخصص.
5. الاتفاق والانسجام بين أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية: كذا مع أنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل التوليفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.
6. القيادة الكفوءة : حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفر البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والمشاركة فيها.

وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات، ومن هذه النماذج :

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 217.



## الفرع الأول : نموذج باررتون لإدارة المعرفة:

يقوم نموذج ليونارد باررتون على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، تكون على أربعة أشكال، وهي<sup>1</sup> :

1. المعرفة قد تكون في شكل مادي، مثلما نجدها في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع، فهي معرفة يمكن أن نراها لأنها ملموسة.
2. المعرفة قد تكون أيضا مجسدة في الأنظمة الإدارية، مثلما تكون مجسدة في طرق التعليم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
3. المعرفة قد تكون مجسدة في مهارات خارج المؤسسة وتحاول استقطابها أو كامنة لدى عاملها، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
4. أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد باررتون (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعى الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات، الخدمات، العمليات، التكنولوجيا، الأنظمة، الطرق، القواعد والروتينيات التنظيمية، وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم، أساليبهم، علاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل الحصول على المعرفة، حل المشكلات، التجريب، والابتكار، هدفا لتحقيق إدارة المعرفة بفعالية.

الفرع الثاني : نموذج Marquardt<sup>2</sup>:

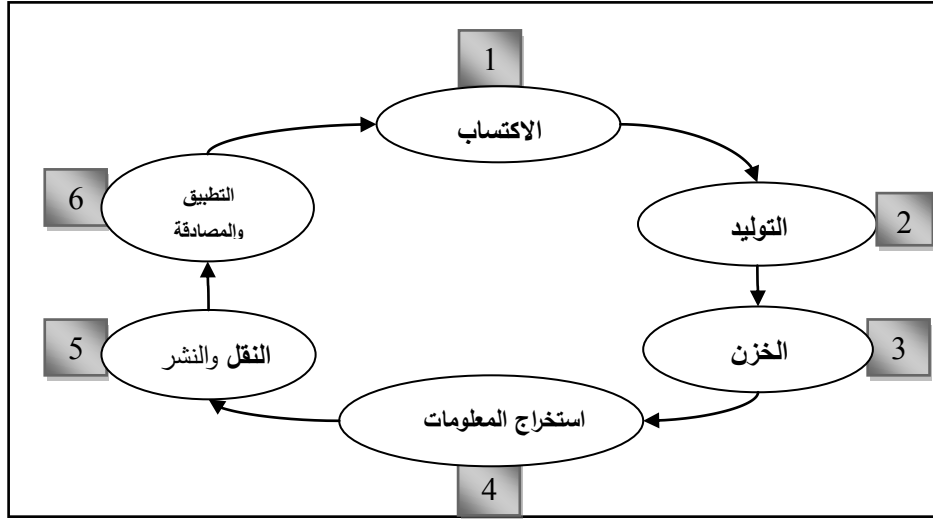
اقترح Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة. ويمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

- 1 - الاكتساب.
- 2 - التوليد.
- 3 - الخزن .
- 4 - استخراج المعلومات وتحليلها .
- 5 - النقل والنشر .
- 6 - التطبيق والمصادقة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 225.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم (08) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquard.



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 38.

يوضح هذا النموذج، أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

### الفرع الثالث: نموذج Wiig<sup>1</sup> :

ويقدم Wiig أنموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خلال أربعة أهداف رئيسة كما هو موضح في الشكل رقم (09) هي:

#### 1. مرحلة تطوير وإعداد المعرفة :

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

#### 2. مرحلة اكتساب المعرفة :

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

<sup>1</sup> المؤسسة المتعلمة : هي التي تهتم بالعمل المعرفي وتعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين في التخصصات العلمية وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز عمليات الإبداع والتميز في الأداء.

<sup>1</sup> يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص ص 16- 17.

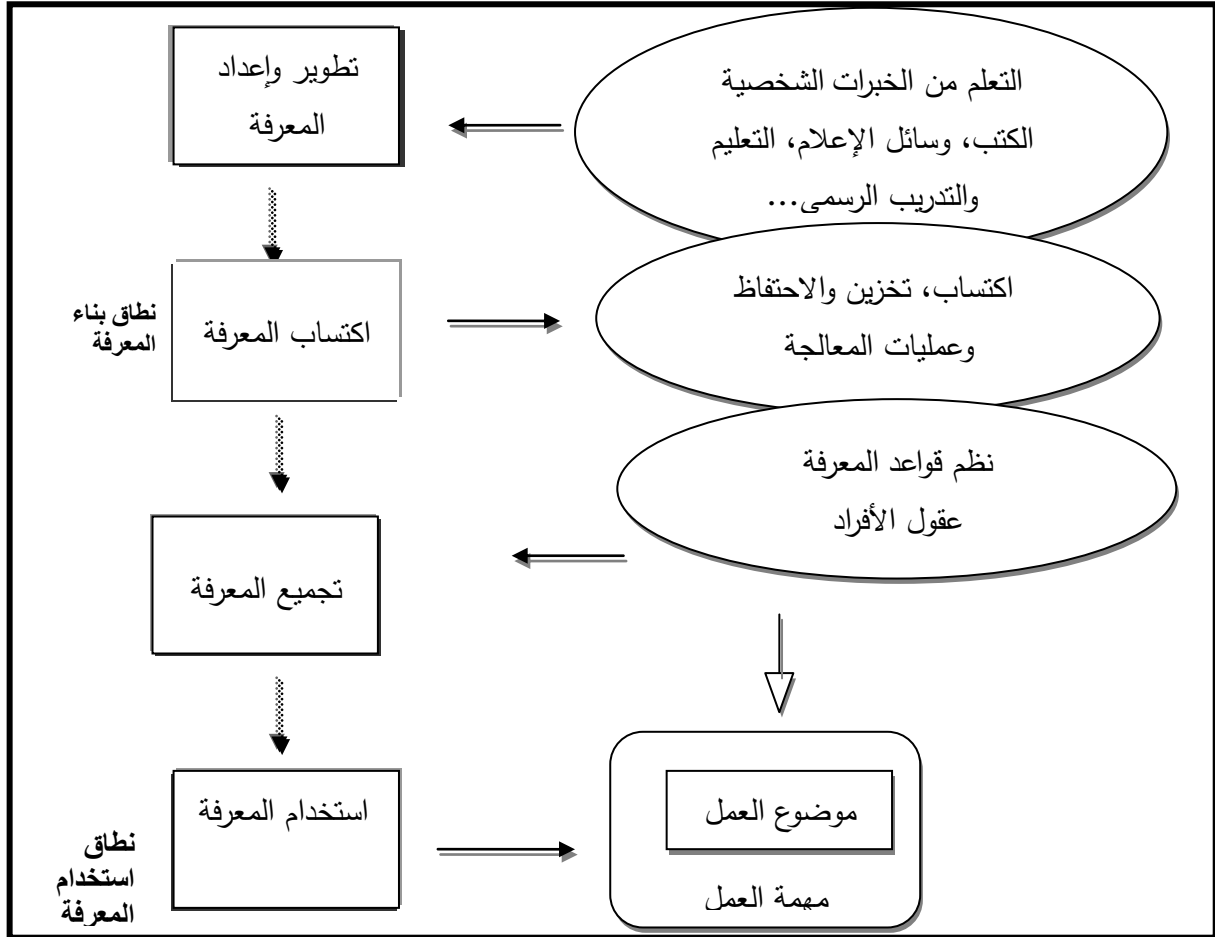
3. مرحلة تجميع المعرفة :

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

4. مرحلة استخدام المعرفة :

خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).

الشكل ( 09 ) : نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 40. في هذا الأنموذج تكون المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة من خلال المراحل الأربعة السابقة، وتحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للتميز.

الفرع الرابع : نموذج Jason و Gupta<sup>1</sup>:

يقدم كل من Jason و Gupta أنموذجاً آخر لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.

ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي :

**1. الحصاد:** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد التميز.

**2. التنقية :** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة، ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها.

**3. الترتيب :** بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد التميز.

**4. النشر:** تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة والعاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

**5. التطبيق :** إن تحقيق الهدف يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق التميز.

الفرع الخامس : نموذج حجازي<sup>2</sup>:

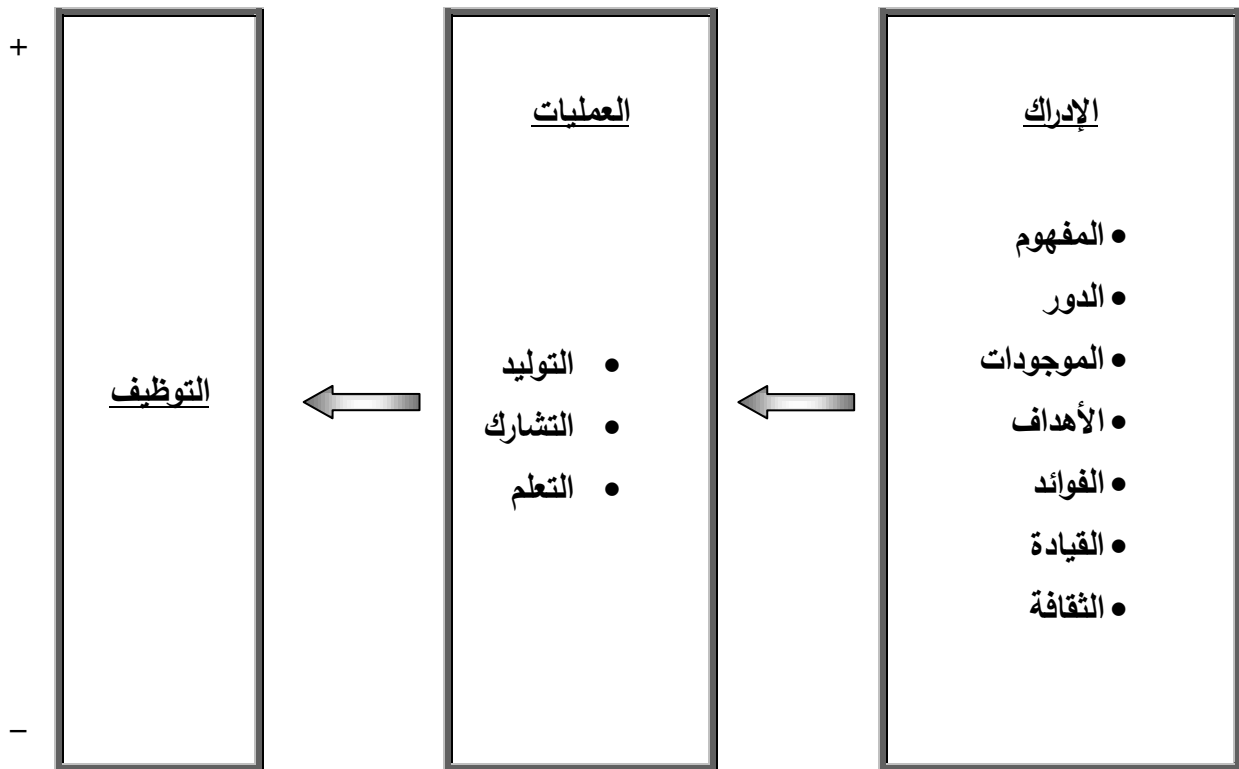
سعى حجازي إلى بناء نموذج، يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد تم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا أنموذج أثر إدراك المؤسسات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهوماها، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة المنظمة ( المتغيرات المستقلة ) في توظيف المؤسسات إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً. كما أن الأنموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم المنظمي ( المتغير الوسيط ) واثراً ذلك في توظيف المؤسسات لإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Gupta , Atul and McDaniel , Jason Creating **Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge** : a Framework for Knowledge Management ،2002، Journal of Knowledge Management Practice ، www.tlanic.com ، December 2. 2007.

<sup>2</sup> هيثم على حجازي، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

لقد قام الباحث بتشكيل متغيرات الدراسة من ثلاثة متغيرات أساسية : مستقلة ( الإدراك ) ووسيط ( العمليات ) وتابع ( التوظيف ) في ضوء ما اطلع عليه من الأدبيات والدراسات التي توافرت له، والمتعلقة بحقل إدارة المعرفة. كما أن الباحث اختار هذه المتغيرات وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية. فضلا عن ذلك كله، فإن البيئة الأردنية، شأنها شأن أي بيئة أخرى، لها طبيعتها الخاصة كبيئة شرقية عربية. لذلك ارتأى الباحث اختبار المتغيرات المذكورة آنفاً، ودراسة أثرها في توظيف المؤسسات الأردنية لإدارة المعرفة.

الشكل ( 10 ) : الأنموذج المقترح لتوظيف إدارة المعرفة:



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 43.

وبعد أن قام الباحث باختبار الأنموذج المذكور، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ونتيجة لإجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد، اتضح من خلال الأنموذج أن كلا من التوليد والتشارك والتعلم، كل على حده، يؤثر في توظيف إدارة المعرفة. وعند اختبار أثر أبعاد إدراك إدارة المعرفة على عملية التوليد، تبين أن كلا من الموجودات، والأهداف، والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عمليتي التوليد والتشارك بالمعرفة، أما كلا من المفهوم، والدور، والفوائد، والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عمليتي التوليد والتشارك كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات والأهداف والثقافة.

وعند اختبار أثر أبعاد إدراك إدارة المعرفة على عملية التعلم، تبين أن كلا من الموجودات، والفوائد، والقيادة، والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التعلم المنظمي، تبين أن كلا من المفهوم، والدور، والأهداف تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التعلم المنظمي كونها ترتبط بعلاقة مع الموجودات والفوائد والقيادة والثقافة.

- وبناء على ما سبق، نستنتج أن تطبيق نماذج إدارة المعرفة في المؤسسات يضمن لها :<sup>1</sup>
1. أن التطوير الحاصل للنماذج المعرفية في إدارة المؤسسات العلمية جعل من السهولة والإمكانية لهذه المؤسسات في أن تكون في تتابع مستمر لعملياتها، ليس فقط على صعيد نطاقها المحلي وإنما على صعيد نطاقها العالمي.
  2. أن الأنموذج يوفر طاقة هائلة للمدراء في الإدارة المعرفية لبياناتهم بالشكل الذي يحقق التنبؤ الفاعل لمجريات ما يحدث في السوق وكذلك الفرص المتاحة فيه، فضلا عن قابلية تطوير نماذج فرعية لنظام إدارة لمعرفة.
  3. يؤدي العمل بهذه النماذج إلى خلق محلي ومبرمجين لتطبيقات معرفية دقيقة للبيانات على ضوء ما تحتاج له الإدارة، والتي تساعد كثيرا في تطوير قابليتهم ومهاراتهم المعرفية مما يؤدي إلى خلق كادر متخصصا في هذه الجوانب يعكس بالنتيجة السرعة والدقة في الحصول على المعلومة وأدائها معرفيا، في ضوء ثورة المعلومات.
  4. إمكانية خلق تطبيقات عملية وتجريبية بالاعتماد على أسس ومبادئ الأنموذج المطبق كما حصل لشركات الطيران الأمريكية في بناءها لنظام SMART اعتمادا على النموذج (EKP)
- وتعني أنموذج عملية الانبثاق المعرفي وبالتالي خلق أنظمة فرعية تعتبر ابتكارا وخلقاً على هذا الأساس المعرفي.

#### المطلب الرابع : القوى المؤثرة في إدارة المعرفة :

تتكون القوى المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة من مجموعتين رئيسيتين: وهما مجموعة القوى الخارجية ومجموعة القوى الداخلية، ولا يعني الفصل بينهما لغايات التحليل والدراسة أنهما منفصلتين عن بعضهما بعضاً وإنما هما مترابطتان ومكملتان لكلتيهما. ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يلي :

#### الفرع الأول : مجموعة القوى الخارجية:<sup>2</sup>

إن المؤسسات تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها، وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:

<sup>1</sup> واثق العبادي، جاسر عبد الرزاق النور، التحليل المعرفي لنموذج EKP وتأثيره على نظم دعم القرارات ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، حول المعرفة في العالم العربي 28/26 نيسان 2004، ص 10.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 113.

1. قوى العولمة : وعوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة.
2. الزبائن المتميزون :الذين يتميزون بالإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.
3. المنافسون المتميزون : الذين يبذلون جهوداً متواصلة للاحتفاظ بالسبق والتميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب وإجراءات المعرفة.
4. الموردون المتميزون : الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والزبائن والذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات الزبائن واحتياجات الأسواق والزبائن الأكثر إلحاحاً.

### الفرع الثاني : مجموعة القوى الداخلية :

هي القوى المؤثرة في انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات والتي ترتبط بشكل رئيسي بما يلي:<sup>1</sup>

1. حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة: إن فاعلية المؤسسة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المؤسسة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.
2. تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دورا أساسيا.
3. فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذو المعرفة المؤهلون علميا وعمليا دورا مهما في تحقيق فاعلية المؤسسة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، سابق، ص 178.

## المبحث الثالث : بناء استراتيجيات إدارة المعرفة :

إن المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على فلسفة وتطبيق إدارة المعرفة، وبمعنى آخر، وكما أشار wiig فإنه يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجيه خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة، وتحديد الاحتياجات والأهداف. ويرى Tarondeau أن المعرفة تساهم في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد، وبالتالي يؤكد على أن الموارد الضمنية تتمثل أساسا في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل.<sup>1</sup> و بذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى وعي كبير في المضي نحو إعداد استراتيجيات طويلة المدى، تضمن بها على الأقل الوصول إلى تلك المعرفة الإستراتيجية، وفي هذا الصدد برزت عدة دراسات ومقاربات تهتم بوضع استراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة:<sup>2</sup>

قبل التطرق لمفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة لا بد أولا من تحليل مفهوم إستراتيجية الأعمال الشاملة لفهم العلاقة البنوية المتعاضدة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة.

إستراتيجية الأعمال الشاملة هي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها، بمعنى آخر هي ثمرة الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من سلسلة أنشطة وقرارات لتنمية وتطوير علاقة المؤسسة مع بيئتها وإدارة محفظة أعمالها لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تشير إلى المسار الاستراتيجي للمؤسسة في تحقيق وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف وتحليل بيئة الأعمال لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، وفي ضوء ذلك يتم إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة واستثمار الفرص التنافسية الثمينة وابتكار القيمة المستندة على نماذج الأعمال الجديدة.

على هذا الأساس يمكن القول إن إستراتيجية المعرفة هي دليل المؤسسة لاستقطاب ولتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، كذلك تعتبر دليلا هاديا للإدارة من اجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المؤسسة، وبالتالي يجب أن تتبثق عن إستراتيجية الأعمال الشاملة من ناحية كما يجب أن تعبر عن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> Jean-Claude Tarondeau. **Le Management Des Savoirs**, Paris : PUF,1998, P05.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 292.



وفي هذا السياق يصح القول أن إستراتيجية المعرفة هي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال الشاملة ذلك لأنها تعبر بوسائل وتقنيات مبتكرة عن رؤية ورسالة وأهداف تستشرف واقع ومستقبل المؤسسة من منظور ما تمتلكه من موارد وأصول معرفية ورأس مال فكري.

### المطلب الثاني : مداخل إدارة المعرفة :

هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المؤسسة وهي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : مدخل الرافعة :

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرزمة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

#### أولاً : القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات:

وذلك من خلال جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علماً أن هذه القدرة أخذت بالتزايد باستمرار، بناءً على قانون "مور" ( Law Moore's ) الذي يؤكد على أن أداء الموصلات تتضاعف كل (18) ثمانية عشرة شهراً.

#### ثانياً : التشبيك الفائق :

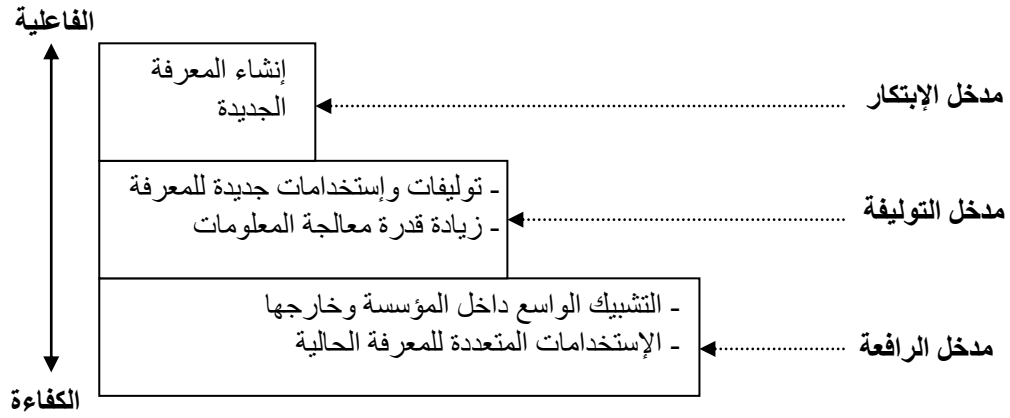
يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري. وقانونه الأساسي هو قانون "متكالف" ( Law Metcalf's ) الذي يعد النسخة الجديدة لقانون تزايد الغلة، ومفاده أن قيمة الشبكة تزداد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها.

#### ثالثاً : برمجيات التطبيق:

التي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية... الخ، وفي مؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضياً، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون. لابد أن نشير إلى أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيراً. وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في تسيير الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

<sup>1</sup> سمللي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 169-168 .

الشكل رقم (11): المدخل الأساسية لإدارة المعرفة :



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 09.

### الفرع الثاني : مدخل التوليفة :

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة تقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائم على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

### الفرع الثالث : المدخل الابتكاري :

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو حسب حلزونية المعرفة لـ"نونাকা" تعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة حسب ما قدمه "ماتورانا" و"فاريلا" ( Maturana & Varela )، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية،

بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة :

سوف نتطرق فيما يلي إلى مستويات إدارة المعرفة كما يلي <sup>1</sup> :

#### الفرع الأول : مستويات إدارة المعرفة :

يعد وضع نظام لإدارة المعرفة داخل المؤسسة حسب Ermime مشكل متعدد الأوجه، وبغية تجاوز ذلك يتطلب الأمر القيام ببعض التغييرات التنظيمية الهامة داخل المؤسسة، بهدف تطبيق نظام إدارة المعرفة، حيث تتم تلك التغييرات على ثلاثة مستويات:

#### 1. المستوى الإستراتيجي :

يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية للمعرفة، بتحديد الأهداف، وتثمين ومشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة)، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### 2. المستوى التكتيكي:

يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بذلك المنتج.
- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج... الخ.
- أن تكون المعارف مهيكلية ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة وفي محيطها.
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية.
- على المؤسسة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المؤسسة لتتمكن من الابتكار والإبداع، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

#### 3. المستوى العملي:

بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 208.

## الفرع الثاني : بعض النماذج لإستراتيجية إدارة المعرفة :

تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه اقترحت مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي على النحو الآتي :

### 1. استراتيجيات إدارة المعرفة لـ wiig :

اقترح wiig استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي على النحو الآتي<sup>1</sup> :

#### أ. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :

تستخدم هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون بمستوى عال من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً.

#### ب. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة :

وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وهذه الإستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة.

### 2. استراتيجيات إدارة المعرفة لـ Hansen, et al :

اقترح Hansen وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من استراتيجيات إدارة المعرفة هما:<sup>2</sup>

#### أ. إستراتيجية الترميز :

والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، ورسمية، وقابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة. كما أن اعتماد هذه الإستراتيجية في المؤسسة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو نظم إدارة المعرفة وجعلها متاحة للعاملين بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام، والواقع أن الإستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في المنتجات الصناعية التي تنتج منتجا واحداً، حيث يعتمد في هذا النمط من الإنتاج على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة هم عمالاً غير ماهرين يؤدون أعمالاً نمطية متكررة، وبالتالي فإن هذه بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرمرزة يعاد استخدامها المرة تلو المرة بما يحسن من رافعة كل مرة تستخدم فيها.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 112.

ب. إستراتيجية الشخصية :

وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي، وغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة، والمشاركة في العمل والخبرة، ومثل هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسات الاستشارية مثل مؤسسة ماكنزي ومجموعة بوسطن الاستشارية، ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم، وفي أغلب الأحيان لا يستطيعون ذلك، لهذا فإن هذا النوع من المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد.

الجدول (06) : مصفوفة إستراتيجية إدارة المعرفة مطورة عن نموذج Hansen

نوع الإستراتيجية		
إستراتيجية الملكية الشخصية للمعرفة أو الشخصية.	إستراتيجية الترميز أو التشفير.	المتغير الرئيسي
منتج حسب طلب من الزبون.	منتج نمطي.	نوع المنتج
منتج إبداعي متجدد نموذج يستند على الاتصال الفردي / الشخصي.	منتج مكتمل النضوج نموذج يستند على إعادة استخدام لمعرفة.	دورة حياة المنتج
المعرفة الكامنة ترتبط بالفرد المطور لها وتقاسمها بصورة رئيسية يتم عبر الاتصال المباشر بين فرد وفرد آخر.	المعرفة الصريحة المرزمة والمخزونة في قاعدة البيانات المعرفة يستطيع كل فرد استرجاعها بسهولة في المؤسسة.	نوع المعرفة التي يعتمد عليها العاملون

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 422.

رغم إمكانية التمييز بين هاتين الإستراتيجيتين فإنهما في الكثير من المؤسسات تترابطان وتتداخلان لتكونا ما يمكن أن يمثل نموذجا يجمع بين الاثنين. وفيها يتم ترميز وخرن المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق والتخزين في المؤسسة لتكون متاح للعاملين، في حين تظل المعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة لدى الخبراء في مجالات خبراتهم مع التوجه نحو العمل المستمر لتحويل هذه الخبرات كلما كان ذلك ممكنا إلى رصيد المعرفة في المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني :

إن الاتفاق على كون المعرفة موضوعاً للإدارة، يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، وبالتالي فإن مضمون عمليات إدارة المعرفة يتمثل بتشخيص المعرفة وتحديد أهدافها و اكتسابها، وتوليدها و تخزينها وتشاركها وتطبيقها. فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

ويعتبر بيتر دراكر أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وأن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل. كما أصبحت أهمية إدارة المعرفة ذات أبعاد استثمارية وإستراتيجية حقيقية من شأنها أن تضمن استمرارية التنمية والنمو لكل من الأفراد والمؤسسات والاقتصاديات. حيث أن تراكم المعارف العلمية والعملية، سواء كان محلياً أو عن طريق اقتنائها هو الذي يسمح بإيجاد وحل مشاكل المؤسسات، أي أن التحدي الاستراتيجي هو قدرتها على امتلاك تلك المعرفة لأنها أصبحت المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية لها، وأصبحت هذه المؤسسات تدرك أن بقائها في طليعة المنافسة وبناء ميزة تنافسية مستديمة سيتحقق عندما تمتلك المعرفة أكثر من منافسيها. كما أن عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مختلف الوظائف و ما تتطلبه من تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق تعتبر حاسمة في بناء رأس المال الفكري وتنميته والاستفادة مما يتولد منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات (سلع وخدمات) أو تحسين هذه المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية.



## الفصل الثالث

بناء رأس المال الفكري  
من خلال إدارة المعرفة

**تمهيد:**

يعتبر رأس المال الفكري و إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق البقاء للمؤسسات إذا تم استثمارهما بكفاءة و فعالية، ومن أجل ذلك أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات تركز على مدى قدرتها على معرفة رأس مالها الفكري بجميع أشكاله و كذلك مدى علاقته بتحديات الإدارة المعاصرة، حيث ظهرت في هذا السياق دراسات عديدة ومختلفة تسعى لتحديد طبيعة هذه العلاقة.

و نلاحظ أن واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في المؤسسات هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة. إذ انه أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسة وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمتها السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري.



### المبحث الأول :علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة :

تعتبر المحافظة على رأس المال الفكري من التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات التي يفترض بها أن تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية وما تشهده هذه البيئة من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، ونلاحظ أن لرأس المال الفكري علاقة وطيدة بكل التحديات المعاصرة التي تواجهها المؤسسة، لذا استدعت الحاجة إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية وقدرة عالية في استيعابها لتحقيق حالة من التكيف، الاستمرار والديمومة، وكذا إجراء تغييرات في الأنشطة الداخلية لتلك المؤسسات وهياكلها، تقنياتها، و مواردها البشرية بما يتماشى مع رأس مالها الفكري.

### المطلب الأول : رأس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي:

قبل التطرق للعلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي، نعرض على مفهوم هذا الأخير.

### الفرع الأول : مفهوم التفكير الاستراتيجي :

أن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة " هارفارد" لإدارة الأعمال. بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها.

كما يعتبر المسار الاستراتيجي العام الذي ورد في نموذج SWOT\* اللبنة الأولى في الفكر الإستراتيجي والذي يقوم على منطقتي الفصل بين الإعداد والتنفيذ. إذ أن إعداد الإستراتيجية يتم في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي وينتهي بإعداد ما يسمى بالخطة الإستراتيجية. على أن يقوم بهذا العمل فريق من المسيرين والمستشارين والخبراء الذين ينتمون إلى طاقم الإدارة العليا في المؤسسة<sup>1</sup>.

\* نموذج SWOT ( Weakness, Strengths Opportunities, Threats ) هو نموذج باحثي مدرسة هارفارد للأعمال ينطلق هذا النموذج لإعداد الإستراتيجية من المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

<sup>1</sup> D.Petit, A.M bengue, **Stratégie et gestion des ressources humaines**, revue française de gestion fev2001, p 12.

### الفرع الثاني : علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي:

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكرين الاستراتيجيين والذين تقع عليهم مسئولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الاستراتيجي والصلاحيات وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، حيث:<sup>1</sup>

1. يتمركز المفكرين الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة (القمة الإستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال

الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة ابتداء من الشاملة وانتهاءً بالتشغيلية.

2. يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة محكم كونهم أعضاء مجلس إدارة فيما قد يمتلك

رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة أو قسماً منهم لا يمتلك صلاحيات إطلاقاً.

3. يتوافر في المفكرين الاستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة،

الخبرة الوظيفية.. الخ، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

وعلى أساس تحليلنا آنف الذكر، نستطيع الخروج بالخلاصة الآتية:

كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري، لكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر

إستراتيجي.

وفي ضوء ما تقدم نجد أن مسئولية المفكرين الاستراتيجيين كبيرة جداً إزاء المحافظة على رأس المال

الفكري وتطويره وهذا ما تؤيده الدراسات والبحوث، و دور المديرين بصورة عامة والمديرين الاستراتيجيين

بصورة خاصة يجب ألا يقتصر على التوجيه والتدريب وإنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في

مهاراتهم وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم، وأيضاً من مهامهم فهم منظور

العاملين وتوجهاتهم والأشياء المحفزة لهم والسعي لإعطائهم فرص جديدة للتعلم وإعلامهم بالتغيرات التي

تحدث على مستوي أدائهم ليشعروا بأهميتهم ويسعون لتطوير أدائهم باستمرار.

### المطلب الثاني : رأس المال الفكري و إعادة الهندسة:

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من الموضوعات الحديثة في المجال الإداري ونتيجة لذلك استخدمت العديد

من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات،

إعادة الهندسة التنظيمية، وإعادة الهيكلة. وقد عرف العديد من الباحثين والممارسين إعادة هندسة العمليات

بطرق مختلفة. وقبل التطرق للعلاقة الموجودة بين كل من الراس المال الفكري و إعادة الهندسة، نتطرق

لمفهوم هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 50، 51.

## الفرع الأول: مفهوم إعادة الهندسة :

عرّف Hammer & Champy إعادة هندسة العمليات بأنها : " إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة ".<sup>1</sup>

أما Lowenthal فقد عرّف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي و التي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسة لتحقيق تحسن هائل في الاداء التنظيمي".<sup>2</sup> ومع اختلاف التعاريف السابقة التي تبناها الباحثين والممارسين إلا أن التركيز الأساسي لمعظم التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لأحداث التغيير التنظيمي. وهذا بطبيعة الأمر يطرح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد المحتويات الأساسية لإعادة هندسة العمليات التي يميزها عن غيرها من الأطر والأدوات الإدارية، حيث تركز إعادة هندسة العمليات بشكل جوهري على العملاء، والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، الخدمات أو المنتجات.

الفرع الثاني : علاقة رأس المال الفكري بإعادة الهندسة:<sup>3</sup>

تتطلب عملية إعادة الهندسة وتنفيذ هذا المنهج الجديد وجود رأس مال فكري لدى مؤسسات يستطيع التعامل مع متطلباتها، وإعادة الهندسة تقوم على التفكير الابتكاري المستند إلى قدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها كما تقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات. و هاته السمة تتطابق تماما مع خصائص رأس المال الفكري، كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق إعادة الهندسة والتي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل الى الابتعاد عن الروتينية ويقترب كثيراً من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيرا تطبيق إعادة الهندسة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية.

كما تتبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين، من كون إعادة الهندسة عملية مستمرة تلقى على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفرادا ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة بدلا عنها.

إن رأس المال الفكري هو الوحيد القادرة على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدرته العالية على تركيب المعطيات المتاحة والنظر الى الأمور بنظرة موضوعية شافية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد.

<sup>1</sup> Hammer, M. and Champy, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business, New York, 1993,p 32.

<sup>2</sup> Lowenthal, J. **Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization**, Quality Progress, February, 1994,p 62.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف طافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص198.

### المطلب الثالث : رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تحتل مكانة هامة وأساسية في المؤسسات الخاصة والعامة، فهي أحد أهم الشرايين الحيوية التي تراهن عليها في وضع استراتيجياتها والآليات الهادفة لتحقيق رضا عملائها وولائهم سواء الحاليين أو المرتقبين والمحافظة عليهم من خلال معرفة نتائج جودة المنتجات والخدمات المقدمة والمدركة لدى عملائها ومدى تأثير ذلك على رضاهم. وقبل التطرق للعلاقة الموجودة بين كل من رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة، نتطرق لمفهوم هذه الأخيرة.

#### الفرع الاول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

الإدارة بالجودة الشاملة هو نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل<sup>1</sup>. كونها مجموعة مبادئ إرشادية تعتمد على العلم والمعرفة بشكل أوسع وأعمق، وتعتبر بمثابة نظام إداري منفصل يشكل دعائم التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة سواء في الإنتاج أو في جودة الخدمة المقدمة أو في إرضاء العميل أو الأداء في العمل والتشغيل<sup>2</sup>. وهي أيضا طريقة تسيير تبحث عن أفضل تسوية بين مختلف الأعدان في المؤسسة، فهي تبحث عن التوفيق بين منافع العميل، الأفراد، المسيرين، المساهمين، المناولين من الباطن والموردين<sup>3</sup>. أيضا هي الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة لأغراض تحسين مستوي الجودة<sup>4</sup>.

إذا فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث شامل، قائم على إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطى هذا التوقع، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا.

<sup>1</sup> Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management**. 3 Eme Edition , Edition Organisation , Paris , 2001 , p. 217.

<sup>2</sup> نورا لدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2005.

<sup>3</sup> J-P Huberac ، **Guide des methodes de la qualité** ، MAXIMA، France، 2eme édition، p 141.

<sup>4</sup> Kinlow , D,C, **continuous Improvement & Measurement for Total Quality m Hegrow Hill** , New York , 1992, p 86.

### الفرع الثاني : علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: <sup>1</sup>

نظرا للتطور الحاصل في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، كما تعتبر هذه الأخيرة من أهم عناصر المدخلات لنظام إدارة الجودة الشاملة، والمتجسدة في حجم وجودة المعلومات المتاحة والمستخدمة، إضافة إلى الخبرات المكتسبة، ولها انعكاسات إيجابية على كل من العاملين، العمليات، المنتجات، وكذا العميل.

و تتبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين ابتداء في رأينا من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن هذه الأخيرة تهدف إلى إحداثها تغييراً فكرياً وسلوكياً في المؤسسة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه عنه لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة.

وتتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة. وهذا سيسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما ان العمل الجماعي - كفريق - يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جميع الأجزاء، (وهو ما يطلق عليه بـ التداؤبية Synergy)."

### المطلب الرابع : رأس المال الفكري و العولمة:

قبل التطرق للعلاقة الموجودة بين كل من الراس المال الفكري و العولمة، نتطرق لمفهوم هذه الاخيرة.

### الفرع الأول : مفهوم العولمة: <sup>2</sup>

يمكن القول أن صياغة تعريف دقيق للعولمة تبدو مسألة شاقة، نظراً إلى تعدد تعريفاتها، والتي تتأثر بانحيازات الباحثين الأيدلوجية، واتجاهاتهم إزاء العولمة، وقد شاع استخدام لفظ العولمة (Globalization) في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين. ومع هذا فإن الظاهرة ليست حديثة بالدرجة التي قد توحي بها حداثة هذا اللفظ، فالعناصر الأساسية في فكرة العولمة تتمثل في ازدياد العلاقات المتبادلة بين الأمم، سواء المتمثلة في تبادل السلع والخدمات، أو في انتقال رؤوس الأموال، أو في انتشار المعلومات والأفكار، أو في تأثر أمة بقيم وعادات غيرها من الأمم.

ويختلف تعريف العولمة باختلاف الأبعاد والتجليات والمؤشرات على أرض الواقع، ويتضح ذلك من خلال وجود ثلاث مجموعات من تلك التعريفات هي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف طافي، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> عبد الرحمن يسري، نحو سياسة اقتصادية موحدة للعالم الإسلامي في مواجهة العولمة، مؤتمر اقتصاديات الدول الإسلامية في ظل العولمة، القاهرة 17-19 محرم 1420 هـ، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، العدد 217، 17 يوليو 1999، ص ص 54، 55.

## 1. مجموعة تركيز على البعد الاقتصادي:

وهو البعد الذي يحتوي على مؤشرات واتجاهات ومؤسسات اقتصادية عالمية جديدة لم تكن موجودة في السابق، وتشكل في مجملها العولمة الاقتصادية.

## 2. مجموعة تركيز على البعد الثقافي:

وهو البعد الذي يشير إلى بروز الثقافة كسلعة عالمية يتم تسويقها كأى سلعة تجارية أخرى، ومن ثم بروز وعي وإدراك ومفاهيم وقناعات ورموز ووسائط ووسائل ثقافية عالمية الطابع.

## 3. مجموعة تركيز على البعد السياسي:

الذي يشير إلى قضايا سياسية جديدة مرتبطة أشد الارتباط بالحالة الأحادية السائدة حالياً.

ويمكن تعريف العولمة أيضاً بأنها تعني بشكل عام اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات المباشرة وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات والتقانة، ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق. كما تعنى خضوع العالم لقوى السوق العالمية، مما يؤدي إلى اختراق الحدود القومية وإلى التدخل في سيادة الدولة. والعنصر الأساسي في هذه الظاهر هي الشركات الرأسمالية الضخمة متخطية القوميات.

## الفرع الثاني : علاقة رأس المال الفكري بالعولمة:

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة بما يأتي:<sup>1</sup>

أن سوق العمل في ظل العولمة ستشهد اتجاهاً متزايداً للطلب على قوى عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريب عال تتناغم مع الوظائف في ظل العولمة، وهذا يعني أن الاتجاه المذكور لن يكون لصالح قوة العمل ذات التأهيل والمؤهلات العادية، وبالتالي فإن الفرص ستكون قليلة جداً أمام قوة العمل غير الماهرة، وتأكيداً على ما تقدم فإن معايير (الأيزو 9003، 9002، 9001، ISO) ركزت على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية للتعامل مع متطلبات المعايير الموجودة. ومما تقدم يتضح أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة بتنوع المهارات والخبرات وامتلاكهم القدرة المتفردة، عليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المؤسسات يعد أمراً في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة ظاهرة العولمة.

ومن هذا المنطلق ركزت كل من اليابان وألمانيا على تحسين إنتاجيتها بالاستثمار في الموارد البشرية، خلاف الولايات المتحدة التي سعت إلى تحسين إنتاجيتها من خلال تحقيق الاستثمار في موارد أخرى، وذلك إشارة واضحة إلى قدرات رأس المال الفكري الياباني الذي استطاع تحقيق التفوق في المجالات متعددة جعلت أكبر دولة في العالم مقلدة له، لأن اليابان تؤمن بضرورة تنويع المهارات والخبرات ونهاية التخصص، فعندما انخفضت مبيعات السيارات في اليابان، حولت مؤسسة Mazda عدداً كبيراً من عمال التصنيع إلى مندوبي مبيعات، وفي آخر العام تبين أن عمال التصنيع حققوا أرقام مبيعات تجاوزت مبيعات المندوبين المحترفين

<sup>1</sup> مصطفى يوسف طافي، مرجع سابق، ص 209.

بكثير، لقد مكنتهم خبرتهم من عرض مميزات السيارات على العملاء بطريقة أكثر إقناعاً من المندوبين الأصليين. وعندما بدأت المبيعات في الارتفاع ثانية، عاد العمال إلى خطوطهم الإنتاجية محملين بمعلومات جديدة عن رغبات العملاء واحتياجاتهم مما مكّنهم من تطوير إنتاجهم ليصبح أكثر قدرة تنافسية وتلبية لمتطلبات السوق.

ومنه نجد أن وسيلة جني إيجابيات العولمة هي من مسؤولية رأس المال الفكري، لأنه فعلاً يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظراً لما يتمتع به من قدرات معرفية وتنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة، ومن هذا المنطلق يؤكد الكثيرون ضرورة التطوير المستمر لهذا الطراز من الموارد البشرية، وأن يأخذ التطوير شكل المنظومة التكاملية التي عناصرها الأساسية (تطوير الفكر، وتطوير الذات، وتطوير الكفاءة، وتطوير الطرق والوسائل).

### المبحث الثاني : مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة حتى تستثمر رأس مالها الفكري أفضل استثمار من خلال تشجيع عاملها و تحفزهم على تقديم أفكارهم و تسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة و ابتكار تكنولوجيات، وسائل إنتاج و أساليب عمل جديدة، ساهمت في تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح من جهة أخرى. و كل ذلك دفع الى تنمية رأس المال الفكري، الذي أصبح موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً.

### المطلب الأول : مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري :

إن جزء من رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به<sup>1</sup>، و بالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب ستيوارت Stewart على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم، ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي :<sup>2</sup>

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة؛
- المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

### الفرع الأول : مساهمة المعرفة في إدارة الموارد البشرية :

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها فيما يلي :<sup>3</sup>

1. اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المؤسسة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المؤسسة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محلي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة

1 صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص23.

2 Thomas A. Stewart, op cit, P55.

<sup>3</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ممارسة إدارة الموارد البشرية ، متوفر على الموقع الإلكتروني <http://www.abahe.co.uk> بتاريخ 2016 /08/02.



- للمؤسسات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي مؤسسة.
2. اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المؤسسة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمؤسسة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المؤسسة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.
3. إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المؤسسة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المؤسسة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانبا، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المؤسسة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المؤسسة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدرجات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المؤسسة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.
4. اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل

المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها. 5. إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي مؤسسة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمؤسسة و التي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، إذ أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي مؤسسة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المؤسسة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من مؤسسات أخرى متخصصة.

و من خلال كل ما سبق نستنتج أن هناك فرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، والجدول التالي يوضح ذلك :

**جدول رقم (07) : مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.**

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان والمعرفة	تهتم بالبناء المادي للإنسان
تركز على الأداء الفكري والذهني	تركز على الأداء الآلي للمهام
تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مفهوم التمكين
تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء
تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية
تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية
تعمل على تنمية العمل الجماعي	تركز على قدرات الفرد
تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه

المصدر : محمد عيسى، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، ص 15.

من خلال الجدول نلاحظ أن إدارة المعرفة قد غيرت في مهام و توجهات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت تهتم أكثر بالعقل الإنساني و الأداء الفكري و الذهني بدلا من الأداء الآلي، و تعمل على تنمية العمل الجماعي و منح الصلاحيات، بدلا من التركيز على الفرد.

### الفرع الثاني : أدوار المدير في ظل الاقتصاد المعرفي :

مع هذه النقلة النوعية في العمل و الاقتصاد والحياة، تشهد وظيفة المدير نقلة مماثلة في جوهرها ووظيفتها. ففي الماضي كان المدير هو: المسؤول عن أداء المرؤوسين وتحفيزهم وإنجاز الأعمال من خلالهم، و المسؤول عن كفاءة نظام العمل وتطبيق اللوائح وتنفيذ التعليمات. أما في عصر المعرفة فيضاف إلى وظائف المدير أنه المسؤول عن صناعة وتطبيق وتفعيل المعرفة داخل المؤسسة.<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي:

جدول رقم (08) : تغير طبيعة وظائف المدير في ظل الاقتصاد المعرفي:

مواطن التغير	إدارة الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في الاقتصاد المعرفي
<b>الأدوار Roles</b>	- التركيز الإداري - مدير شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة	- يدير رأس المال الفكري. - ميسر للمعرفة. - أخصائي نشر للمعرفة.
<b>العلاقات Relationships</b>	- علاقات محدودة داخل المؤسسة - التركيز على العاملين	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders.
<b>التركيز الاستراتيجي Strategic Focus</b>	- ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة. - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة	- إدارة إستراتيجية للقدرات. - تطوير ودعم القدرات التنظيمية. - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى. - الإبقاء والتجديد.
<b>التركيز على التعلم Learning Focus</b>	- التركيز على التدريب. - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية. - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية.	- إدارة رأس المال الفكري. - تطوير رأس المال البشري. - خلق بيئة التعلم. - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها. - التأكيد على التجديد المتواصل للمؤسسة. - تطوير لجان للتطبيق.

المصدر : محمد عيسى، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، ص 16.

<sup>1</sup>Thomas A. Stewart, op cit, P161.

و من الجدول و للاستجابة لمتطلبات الاقتصاد المعرفي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة نجد أن وظيفة المدير تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: الأدوار، العلاقات، التركيز الاستراتيجي، و التركيز على التعلم كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. دور مدراء الموارد البشرية:

في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة. فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولة في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري ونصير للعاملين ووكيل للتغيير.

كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية، ومثل هؤلاء المدراء هم يديروا رأس المال البشري، ميسرين للمعرفة، يبنون العلاقات وأخصائيين في نشر المعرفة.

### 2. علاقات مدراء الموارد البشرية:

سابقاً كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المؤسسة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعملاء وغيرهم من ذوي العلاقة بأعمال المؤسسة، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المؤسسة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين.

### 3. التركيز الاستراتيجي:

إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المنتبأ بها، لتستطيع المؤسسات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية.

<sup>1</sup> محمد عيسى، مرجع سابق، ص 15.

ومن هنا نذكر الأساس الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كما يلي :

- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسات المختلفة. كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
- ✓ تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المرسدة.
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.
- ✓ تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيب المجتمع، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات.
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسات من المصادر المحلية والأجنبية.
- ✓ كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.

#### 4. التركيز على التعلم:

إن الجانب الحيوي لحياة المؤسسات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمؤسسة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية.

الفرع الثالث : دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري: <sup>1</sup>

تؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري في المؤسسة بطرق مختلفة نبرزها كما يلي:

1. تستطيع إدارة المعرفة من تفضيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة من النمو باستمرار وتصبح قادرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.

2. تسبب إدارة المعرفة في جعل المورد البشري أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا ما يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال.

و يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن يساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي دوره دون تعليم، و تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة رأس المال البشري على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة بما في ذلك تجسيد ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. ويمكن تعريف تجسيد المعرفة على أنها جعل المعرفة متاحة للجميع، أي أنها عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى أشكال من المعرفة الواضحة، و تحويل المعرفة الواضحة إلى المعرفة الضمنية.

و يجدر بنا الإشارة إلى أن التعليم يختلف عن التعلم كون هذا الأخير يعتبر عملية منتظمة غير مستمرة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره خلال فترة التعليم فقط. أما التعلم هو اكتساب المورد البشري لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابه لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف العمل، وهو عملية مستمرة مدى الحياة. كما أن التعليم يمكن الحصول عليه خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا داخل العمل وبالتفاعل مع الموارد البشرية بالمؤسسة. كذلك فإن التعليم ينصب على المهارات والمعارف العامة، التي تجعله لا يميز مؤسسة عن أخرى خلافا للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة، ومنه فالتعليم هو جزء من التعلم.<sup>2</sup>

و هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على رأس المال البشري في المؤسسة تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المؤسسات الأخرى، كما أن إدارة المعرفة تساعد أيضا رأس المال البشري في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسوق، الأردن، 2006، ص 276.

<sup>2</sup> سعاد عيود، مرجع سابق، ص 104.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة رأس المال البشري لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء، وبالتالي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم في المؤسسة، وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى رأس المال البشري ومنها التدريب والتطوير حيث تساهم مباشرة في رفع الدافعية وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.<sup>1</sup>

بالتالي فإن مساهمة تطبيق إدارة المعرفة على أصحاب المهارات يؤدي إلى:<sup>2</sup>

- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمراره.
- ✓ تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي يقوم به المورد البشري عند أدائه لمهامه بإتقان.
- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء إنطلاقاً من العميل الداخلي و وصولاً إلى العميل الخارجي. بإعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاماً له مدخلاته و مخرجاته؛
- ✓ تحسين الربحية و الإنتاجية.
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و روح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
- ✓ رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات و المعارف الكامنة لديهم.

#### الفرع الرابع : دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية :

في حقيقة الأمر لا يمكن أن ندرج كل المزايا التي تقدمها إدارة المعرفة في سبيل تنمية كفاءات الموارد البشرية في مجموعة نقاط نظراً لكثرتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كلها، ولكننا سنوجز بعضاً منها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ يؤكد بيتر دركر بأن إدارة المعرفة دوراً كبيراً في هيكل مؤسسات المستقبل، حيث سماها المؤسسات المبنية على المعرفة، هذه الأخيرة تتألف من موظفين أغلبهم من فئة عامل المعرفة، كما أكد على أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع الموظفين عكس ما كانت عليه في القرن العشرين، حيث كانت المعرفة مركزة في الإدارة العليا فقط، وبالتالي يمكن القول بأن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة، إذ تعتبر العمليات التي أبرزها «تاكيشي ونوناكا» في إدارة المعرفة

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup> بريش فائزة ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية 2005 ، ص 100.

<sup>3</sup> أبو القاسم حمدي ، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مقالة في مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، مجلد 05، العدد 02، جامعة البلدة 2014، ص 286- 300 .

داخل المؤسسة مثل التشارك، التدويت،...بمثابة نشر للمعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد حيث ينعكس ذلك إيجابا على الكفاءات.

✓ كما علمنا سابقا بأن عنصر الدوافع يعتبر مكونا مهما في الكفاءات، وطبيعة الإنسان هي التعايش والعمل مع الآخرين عوض العمل الفردي، وإذ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد فإنها بذلك تعزز من العمل الجماعي وتبادل المعارف التنظيمية بينهم، ومن شأن هذا أن يزيد من دافعية العمل لدى الأفراد، وإدارة المعرفة دور آخر يحرك دافعية الأفراد نحو العمل، حيث يتمثل ذلك في إحساس هؤلاء بأن المعلومات والمعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت ومهما كان نوعها؛ وتثبت بعض الدراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيه الغموض والصعوبة في الحصول على المعرفة يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل بصورة مرضية.

✓ تعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة، وبما أن الابتكار والإبداع يعتبران سمتان من سمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، فيمكننا القول بأن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عمليتي الابتكار والإبداع، فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة عن إفران من إفرانات إدارة المعرفة الفعالة، ينظر آخرون إلى أنه أساس داعم في إدارة المعرفة، ويعتبر كلا الرأيان على صواب، لأن أي مؤسسة مبنية على المعرفة ترتكز فعلا على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات؛ في حين نرى أن أي إدارة لا تستطيع المنافسة في الاقتصاد الجديد وهي تفقر لأرضية فعالة لدعم الابتكارات والإبداعات من طرف موظفيها، إذن فالعملية تبادلية تساهم فيها إدارة المعرفة والابتكار على سواء.

✓ تتيح إستراتيجية إدارة المعرفة من منظور تخزيني للمعرفة الحصول على هذه الأخيرة بسهولة بل وحتى إعادة استخدام واستغلال المعرفة من جديد، وبطبيعة الحال يحتاج العديد من الأفراد في أي مؤسسة إلى تحديث معارفهم في مختلف مجالات تخصصهم؛ ولا يتوفر لهم ذلك إلا في ظل إدارة جيدة للمعرفة خاصة في عملية تخزين المعرفة وتحديثها باستمرار، لأن بيئة السرعة والتغير التي تعيشها أغلب المؤسسات تدفع بها إلى ضرورة توفير معارف تلتقطها من عقول كفاءاتها وتخزنها في دعائم معلوماتية تتيح لأي فرد داخل المؤسسة الحصول عليها كل حسب تخصصه ودرجة احتياجه. ونجد أن ذلك ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد؛ حيث يتحمل كل فرد مسؤولية تحديث كفاءاته باستمرار؛ وهو ما يندرج ضمن عملية صيانة الكفاءات، وتتحمل في المقابل الإدارة العليا مسؤولية توفير تلك المعارف وتخزينها وتحديثها باستمرار وتكون متاحة متى احتيج إليها.



### المطلب الثاني : مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الهيكلي :

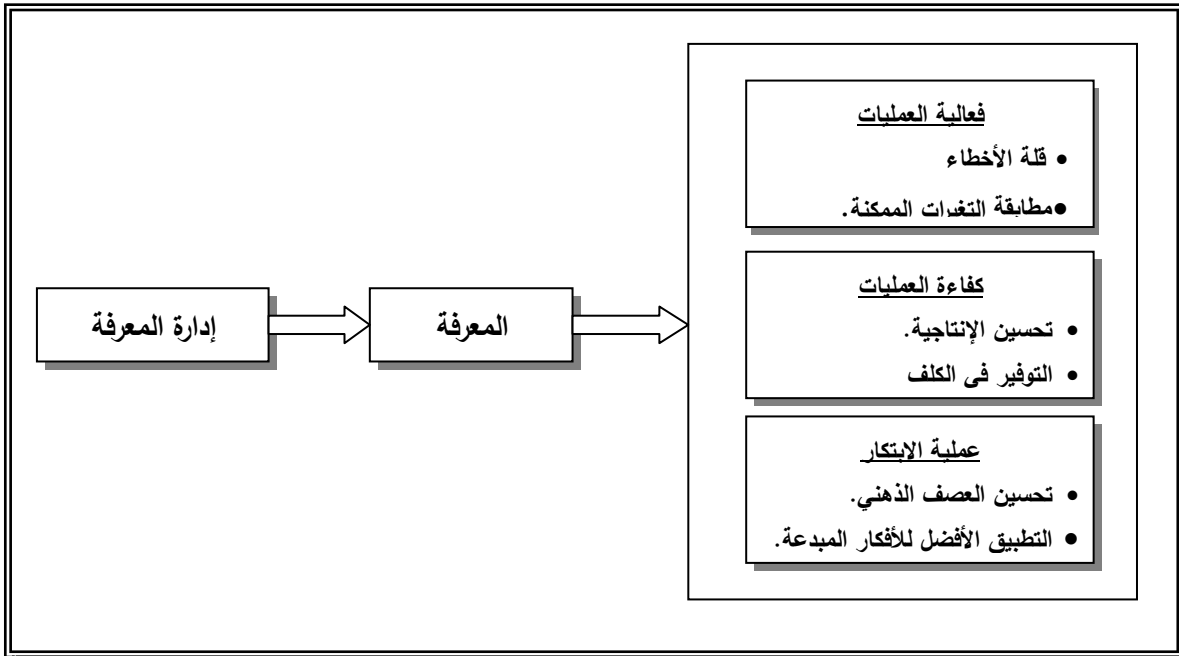
واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتنمية رأس المال الهيكلي في المؤسسة. إذ أن رأس المال الهيكلي أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل مؤسسة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المؤسسة السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد به كبعد من أبعاد رأس المال الفكري. وكون رأس المال الهيكلي يتكون من: الهيكل التنظيمي، قواعد المعلومات، العمليات، براءة الاختراع، العلامة التجارية و تكنولوجيا المعلومات... الخ، سوف نتطرق لعلاقة إدارة المعرفة ببعض هذه المكونات.

#### الفرع الأول : مساهمة إدارة المعرفة على عمليات المؤسسة :<sup>1</sup>

تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

1. **الفعالية:** وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة.
2. **الكفاءة:** وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
3. **الابتكار:** وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.

الشكل رقم: (12) : اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة.



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسوق، الأردن 2006، ص 280.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق ص 277.

تساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير السابقة في العمليات داخل المؤسسة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة للجميع واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. والشكل رقم (12) يوضح آثار إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة.

ويمكن أن نوضح اثر إدارة المعرفة على المعايير الثلاثة السابقة الذكر على النحو التالي:

#### أولاً : اثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات :

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة والملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ما ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

#### ثانياً : اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أيضاً المؤسسة من أن تكون منتجة أكثر من خلال التالي:

1. تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
2. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
3. تقليل التكاليف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى أنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

#### ثالثاً : اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني<sup>1</sup>، وهدفه ضمان تفاعل كل عقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني، فالمهم هو توليد الأفكار وليس استنساخها، البحث عن الجديد وليس تكرار القديم، والمهم أيضاً

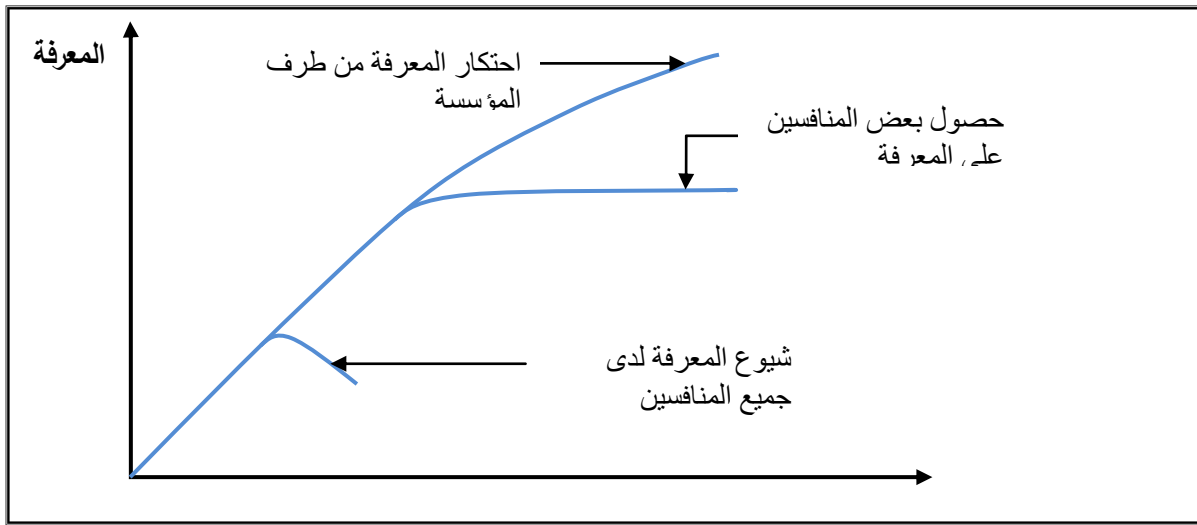
<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق ص 280.

هو مراجعة حلول الماضي ليس بهدف تجاوزها وإنما من أجل تعلم دروسها وعدم تكرار الأخطاء السابقة وبالتالي تحسين الحلول.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : اثر إدارة المعرفة على المنتج:<sup>2</sup>

تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين وهما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، مع العلم بأن هذه الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما يبينه الشكل رقم (13) التالي :

الشكل رقم: (13): تأثير إدارة المعرفة على المنتج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، مرجع سابق، ص81.

يمكن أن نلاحظ من خلال الشكل السابق، أن المعرفة في المؤسسة هي أساس للتمييز بين منافسيها مادامت محافظة على سرية معرفتها، وسوف ينتهي أثر المعرفة إذا تم تسريبها وتقليدها من طرف المنافسين. لذا على المؤسسة أن تطور باستمرار هذه المعرفة حتى تحافظ على تفوقها بين منافسيها. ويمكن أن نوضح اثر إدارة المعرفة على المنتج على النحو التالي:

### أولا : اثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة:

تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وخير مثال على ذلك تطبيقات مؤسسة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه المؤسسة العملاقة سنويا من

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 85.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية ، مرجع سابق، ص81.

المدرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5 و 7 % على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المدرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات يتوجهون إلى نتائج أفضل للتطبيقات السابقة والموجودة في قاعدة البيانات بحثاً عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتنتفع أيضاً المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المؤسسة.

### ثانياً : اثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة:<sup>1</sup>

يمكن أيضاً أن تساعد إدارة المعرفة من تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضاً في بعض الأحيان من أن تلعب دوراً مهماً في المؤسسات الإنتاجية التقليدية، مثل مؤسسة Matsushita اليابانية التي قد طورت ماكينة لعجن الخبز ذات الأتمتة العالية ولتحقيق هذا الانجاز فقد طورت المؤسسة أولاً آلة العجن الرئيسية ومن دراسة وتطبيق لمختلف أساليب الإنتاج الخبز ومن ثم إدخال هذه الأساليب ضمن برمجيات ماكينة العجن.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن كلما كانت المؤسسة محتكرة للمعرفة، كلما ارتفعت الإنتاجية، أما إذا تحصل بعض المنافسين على هذه المعرفة ولم يتم تطويرها تفقد المؤسسة تميزها، وعند شيوع المعرفة تصبح المؤسسة مهددة من طرف منافسيها وتتناقص إنتاجيتها إذ هي لم تطور معرفتها.

كما يرى Marquardi Michael أن تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى

الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:<sup>2</sup>

- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.
- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها وبشارك الجميع في تخليقها.
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> Marquardi Michael, **Building the Learning Organization**, McGraw Hill, New York, 1996, P 193.

وقد قامت مؤسسة Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلًا تنظيميًا مرنا وأفقيًا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية، وقد استطاعت المؤسسة أن تتحول من مؤسسة خاسرة إلى مؤسسة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

### المطلب الثالث : مساهمة عمليات ادارة المعرفة في تنمية راس مال العلاقات :

يُعبّر رأس المال العلاقات على جميع العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع أصحاب المصالح فيها كالزبائن، الشركاء، و الموردين، وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري لذا تولي له المؤسسة اهتماما كبيرا من خلال إدارة معرفة الزبون أو العميل كما يسميه بعض الباحثين، و قبل التحدث عنها لا بد أولا من الإشارة إلى أن العميل الخارجي يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث عملاء خارجيين أساسيين للمؤسسة هم:<sup>1</sup>

**أولا : المورد :** يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

**ثانيا : الموزع :** ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.

**ثالثا : الزبون :** يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو الاستفادة من خدمة، وهو من سوف نركز عليه في هذا المطلب.

<sup>1</sup> Claude Dumeur، **Marketing**، édition DALLOZ، Paris، 4ème édition، 2003، p 346.

### الفرع الأول : إدارة العلاقة مع الزبون:<sup>1</sup>

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح. حيث يمثل الزبون المركز الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي مؤسسة، إذ أن قدرة المؤسسة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

وعلى وفق ذلك فإن الزبون سيمثل مركز اهتمام المؤسسة وإن الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج وحزمة المنافع التسويقية التي تقدم للزبون، ويعتمد ذلك على قدرة المؤسسة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بهذا الصدد من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيير في ذلك. لذا سعت الكثير من مؤسسات الأعمال إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنها لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن الزبائن، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية... الخ. وإن ذلك سيعزز قدرة المؤسسة في تحسين عروض المنتج أو الخدمات وفق هذا المنظور وسيتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد، وسيسمح ذلك للمؤسسة بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاك المؤسسة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

### الفرع الثاني : إدارة معرفة الزبون:<sup>2</sup>

إدارة معرفة الزبون تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمؤسسة كونها تمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة المؤسسة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق، والمتمثل بزبائنه أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة بعموميتها، وخصوصيتها الموجهة نحو الزبون، تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية بين المؤسسة والزبون. لما يمثله ذلك في حصول المؤسسة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون، ويمكن أن تحقق المؤسسة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق التميز المؤثر في علاقة المؤسسة بالزبون.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان ، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثاني حول : الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006 ، ص13.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول : إدارة المعرفة في العالم العربي، لجامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، مرجع سابق، ص 03.

وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام بمجال معرفة الزبون كنتيجة منطقية للوصول إلى الجودة الشاملة كون هذه الأخيرة اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المؤسسة وتعرض بقاءها للخطر.

لذا يوجد اهتمام متزايد لدى مؤسسات الأعمال بالتوجه نحو الزبون والعمل على إشباع حاجاته ورغباته لكي تتمكن من الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة، ويتجلى ذلك الاهتمام بإدارة معرفة الزبون بسبب أن مؤسسات الأعمال تنتظر إلى العملاء على أنهم جزء من موجوداتها. ولكي تتمكن من ذلك ينبغي أن تتوفر لدى المؤسسة معرفة تمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية استثماره. وأن إدارة معرفة الزبون يتطلب دعم هذا الاتجاه من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون والعمل على تكوين ومعالجة ونشر معرفة الزبون ضمن المؤسسة.

### الفرع الثالث : أثر إدارة معرفة الزبون على إدارة العلاقة مع الزبون<sup>1</sup>

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة. وقد سعت الكثير من المؤسسات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المؤسسة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة معرفة الزبون أعطت قدرة للمؤسسة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات وفق تصنيف منظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع. جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك فإن المعرفة عن الزبون ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر. وكتحصيل حاصل فإن انعكاس

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، مرجع سابق، ص ص 14، 15.

ذلك سينصب على أداء المؤسسة ككل عندما تدرك المؤسسة الحاجة إلى التغيير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة.

كما أفرزت أنظمة معرفة الزبون علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المؤسسة من الاتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المؤسسة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائها بها. وقد عملت الكثير من المؤسسات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وتخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون، وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة.

فضلاً عن ذلك فإن إدارة معرفة الزبون ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع الزبون ومتابعة التغييرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناءً على ما تقدم فإن أنظمة معرفة الزبون ساعدت المؤسسات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغيير وتطوير المنتجات والخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوباً مع تغيير رغبات واهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون وإليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولائه.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : العلاقة التبادلية لمكونات رأس المال الفكري :

نظراً إلى أنّ رأس المال البشري يعد أحد أهم مكونات رأس المال الفكري و المحرك الرئيسي له كما سبقت الإشارة إليه فمن الضروري وجود علاقة تكاملية بينه و بين باقي مكونات رأس المال الفكري و ذلك كما يلي :<sup>2</sup>

#### الفرع الأول : علاقة رأس المال البشري برأس المال الهيكلي :

تظهر علاقة رأس المال البشري برأس المال الهيكلي من خلال قدرة المؤسسة على (نقل، ونشر، وتوظيف المعرفة، المهارة، والخبرة المتوفرة عند العاملين- الذين يُمثلون أحد أشكال رأس المال البشري في

1 كريس أشتون ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، تقييم الأداء الإستراتيجي - المعرفة والأصول الفكرية- الناشر مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك ، القاهرة، 2001.

2 دهان محمد، رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية: مفهومه و مكوناته، متوفرة على الموقع

Le blog de mohamed.dehane.over-blog.com



المؤسسة- إلى الواقع الفعلي؛ أي إلى مواقع إنتاجها والتي هي بحاجة إليها، وهذا (النقل، أو التوظيف، والنشر) يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق (المعرفة، والمهارة، والخبرة) في المؤسسة. فإذا ما أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل (تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية) فعليها أن تبذل مجهودا مكثفا تجاه المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية؛ فعدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات، ويعرضُ هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

### الفرع الثاني : علاقة رأس المال البشري برأس مال العلاقات :

تتعلق قيمة رأس المال البشري بمدى نجاح الفرد في إدارة علاقته مع الآخرين؛ فقيمة رأس المال البشري في المؤسسة تتعلق بمدى قدرة مواردها البشرية على إيجاد رأس مال يميز علاقتها مع الأطراف كافة الذين تتعامل معهم، من (موردين، ممولين، منافسين، وعملاء)؛ فنظرا إلى أنّ بقاء المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على تلبية احتياجات جمهورها المستهدف تظهر هنا علاقة رأس المال البشري برأس مال العلاقات؛ خاصة في مجال التسويق وإدارة العلاقات مع الزبون، أي يكتسب المورد البشري معلومات يحولها إلى خبرات ومعارف تمكنه من فهم حاجات العملاء، مع العمل على معالجتها وتحويلها في شكل قيمة مضافة إلى سلع أو خدمات، تحقق إشباع حاجات ورغبات السوق، كما تظهر قيمة المورد البشري في تحويل المعلومات التي تحصل عليها عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إلى معرفة تمكن هذه الأخيرة من إيجاد قيمة مضافة تلبى احتياجات السوق كما تعود على المؤسسة بالربح، وتكسيبها ميزة تنافسية، تضمن بقائها واستمراريتها؛ مما يحول المورد البشري لمورد مالي وفكري مهم بالنسبة للمؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

**المبحث الثالث : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري و طرق تنشيطه :**

أصبحت جهود مدراء الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي تنصب بتطوير والمحافظة على رأس المال الفكري بعد أن يتم الحصول عليه من خلال عمليات إدارة المعرفة، و ذلك من أجل التحكم والسيطرة على الفجوة بين المتحقق من الإنتاج والاستغلال لرأس المال الفكري وبين المخطط له، و عليه فبناء قاعدة فكرية و المحافظة عليها تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة .

**المطلب الأول : أسباب المحافظة على رأس المال الفكري:**

إن المؤسسة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال امتلاكها لرأس مال فكري، قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، و لذلك نجد عدت أسباب لتحافظ على رأس مالها و هي كما يلي <sup>1</sup>:

**الفرع الأول : ميزة تنافسية :**

تحتفظ المؤسسات برأس المال الفكري لأنه يشكل ميزة تنافسية لها من خلال قدراتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوي التفوق للمؤسسة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المؤسسات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوف من الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية، و مثال ذلك شركة (تويوتا Toyota) اليابانية إذ تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون (ثلاثة أيام) فقط من تاريخ وصول الطلب.

**الفرع الثاني : ثروة كبيرة:**

تسعي المؤسسات إلى عدم التفريط برأس مالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شئ جديد منفرد عن المؤسسات المنافسة، فنجد مثلا أي فرد في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية وهذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذه الفرد العادي فكيف الحال لرأس المال فكري يبقي مستثمر لهذه القدرة في هذا العمر، لذلك و لكي تحقق المؤسسات ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأس المال الفكري حفزا ماديا واعتباريا يليق بمكانتهم وقدراتهم المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.

**الفرع الثالث : نفقات عالية:**

تتفق المؤسسات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس المال الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادرا على استيعاب التغيرات السريعة أول بأول، و كذلك مواكبين لآخر التطورات العالمية المعاصرة ويزيد من قدرتهم الابتكارية والإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح مؤسساتهم، ويأتي ذلك من خلال إشراكهم في

1 عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 125\_131.

البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد والجامعات المتخصصة، وذلك سيضمن للمؤسسات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات رأس المال الفكري باستمرار، و يقول العنزي في هذا الصدد : "أن رأس المال الفكري كنز مدفون مهدور، وقد يكون ضائعا في الدول النامية فكم هي العقول التي اكتسب المهارات والمعارف على مر السنين وقد خسرتهم مؤسساتهم فهجروها بلا رجعة".

#### الفرع الرابع : عامل بقاء:

تعمل المؤسسات جاهدة على المحافظة على رأس المال الفكري لأنه سلاحها في إدامة بقائها في عالم الأعمال، ويمكن أن تحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء لرأس مالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقات الإيجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيمة المؤسسة إلى أدنى حد ممكن إذا لم تستطع إلغاء هذا التناقض بالمرّة، وتشجيع مساهماتهم والتعامل معهم بثقة عالية.

#### الفرع الخامس : كلفة الاستشارة :

إن عملية جعل المؤسسات متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري فيها يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمه شركات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

إن مؤسسة (Arthur D. little) والشركة التابعة لها (Innovation Associates) تقوم بتحويل الشركات الى مؤسسات متعلمة وتستغرق استشارتها في تحويل شركة كبيرة إلى مؤسسة متعلمة بين سنتين الى ثلاث سنوات وبكلفة قدرها عشرة ملايين دولار كأجور، أما العقود الصغيرة فتبلغ كلفتها بين 300-400 ألف دولار، ويجري تنفيذ الاستشارة من خلال فريق يتألف من 20-30 مستشارا يمارس مهنة المؤسسة المعنية في عدة أقسام ومرافق في آن واحد. وتكون مهمة الفريق الاستشاري مساعدة العاملين في المؤسسة المعنية على التفاعل وإبعادهم عن لوم أحدهم للآخر واختيار المعرفة الجديدة بالتجارب

#### المطلب الثاني: طرق تنشيط رأس المال الفكري وتطويره:

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها فيتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، و ذلك باستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولا بأول و شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة، و من أساليب تنشيط و تطوير رأس المال الفكري :

## الفرع الأول : العصف الذهني ( الفكري):

يعتبر العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو " استخدام قدرة التفكير

الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلّاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفرداً".<sup>1</sup> وقد أوضحت التجارب أن أداة إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده،<sup>2</sup> حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرّر الدورة عدّة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد ذلك يتمّ ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.<sup>3</sup> وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) و التي تعني:<sup>4</sup>

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة: "C" (Cesser la censure).
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة: "Q" (Qualité et Quantité des idées).
- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق: "F" (Farfelu).
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارًا جديدة: "D" (Démultiplication).

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي:<sup>5</sup>

1. تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم تأجيل التقييم أو النقل لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
2. عدم وضع القيود على التفكير: فالفرد يجب أن يكون بحرية، فوضع القيود يقلل الانطلاق في التفكير.
3. كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
4. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها : فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

1 فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص139.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة -ميك-القاهرة ،الطبعة الثانية ،2008 ، ص 330.

<sup>3</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 157.

<sup>4</sup> Sebilo didier et vertighem christophe, **de la qualité à l'assurance de la qualité: accompagner ladémarche**, édition afnor, paris, 1998. P 24.

<sup>5</sup> جمال الدين العويصات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومه للنشر والتوزيع والطباعة ، الجزائر ، 2003 ، ص137.

## الفرع الثاني : حلقات الجودة :

تعرف حلقات الجودة بأنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من

3 إلى 12 عاملا، يديرها و يوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق".<sup>1</sup> ويمكننا القول بأن نطاق اهتمام حلقات الجودة يمس أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المؤسسة ولقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم **Juse** سنة 1979 بوضع مجموعة من الأهداف تعكس مدى أهمية تطبيق فكرة حلقات الجودة في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقا من اعتماد منهج التسيير بالمشاركة.
- تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها، وذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة.
- تطوير الشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل.
- الاهتمام الجدي بالعاملين وبالتالي إظهار إبداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم.
- ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للتكفل بها.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.
- بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات.
- زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه.
- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص 103.

<sup>2</sup> Jarrosson Bruno, **100 ans de management : un siècle de management a travers les écrits**, édition DUNOD, paris, 2000. P 98.

### الفرع الثالث : أسلوب الجماعات الحماسية:

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة و تحب الانجازات الصعبة، و كذا المتسمة بعاملتي المخاطرة و المغامرة. و هي تقوم على توليد الإثارة و المتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية و التفاؤل، و يزدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية البريد الإلكتروني، و شبكات الحاسوب. كانت هذه الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال الفكري و تفعيل الاستفادة من أفكاره.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : مجموعات الممارسة :

فكرة " مجموعة الممارسات " مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، و مجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات و يدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حاليا التحدي الأكبر أمام المؤسسات القائمة على المعرفة، ففي هذه المؤسسات لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات والهيكل والنظم، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المؤسسة في عالم الأعمال ونري أنه بدون البحث عن عوامل للمحافظة على رأس المال الفكري ستتعرض المؤسسة إلى واحد أو أكثر من المشكلات الآتية:<sup>3</sup>

- 1 - قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئاً وهذا سينتشر تأثيره على تخفيض القيمة السوقية للمؤسسة.
- 2 - قد يهاجر رأس المال الفكري إلى مؤسسات أو دول أخرى دون رجعة، وذلك لأن مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهارتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة وفق الاحتكام لمعايير واضحة ومقياس دقيق لنتائج الأعمال، وخطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصياً، فضلاً عن البيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> فراحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، 2015/2016 ص 130.

<sup>3</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 138\_134.

ويقدمونها لهم علي طبق من ذهب دون عناء وبذلك يمنحون المؤسسات الجديدة فرصة إستراتيجية وممكن قوة مضافاً مقابل تهديد وموطن ضعف لمؤسساتهم القديمة.

و من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري: في المؤسسة ما يلي <sup>1</sup>:

### الفرع الأول : تنشيط الحفز المادي و الاعتباري:

هناك مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية وكذا الاجتماعية، و ترشده إلى سلوك معين و يتجسد هذا في الجوانب المادية كالأجور، المكفآت و مشاركة الأرباح، و الجوانب المعنوية و تشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة كلمات الشكر و التقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف، و الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في المجتمع، مع تقديم الخدمات الطيبة لهم، توفير السكن، فرص إكمال الدراسات العليا.

### الفرع الثاني : التصدي للتقادم التنظيمي:

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، وخبراته باستمرار، و تخلفه عن مسايرة التطوير و التجديد الحاصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات و خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات.

### الفرع الثالث : مواجهة الإحباط التنظيمي:

يعرف الدباغ الإحباط على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها، و أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في :

- مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات.
- مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق والاكتئاب.
- مظاهر تنظيمية تضم الغياب، ارتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الانتماء و الولاء.

و يتم تشخيص ذلك أيضا من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين و الآخر، إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين و التحدث معهم، تقويم الأداء، و من ثم محاولة إشباع مختلف حاجياتهم، و كذا محاولة إرضائهم.

<sup>1</sup> دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان، 2014/ 2015 ، ص ص 61-63.

**الفرع الرابع : تعزيز التميز التنظيمي:**

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة و هذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمة القوة و البقاء.



### خلاصة الفصل الثالث :

نلاحظ أن لرأس المال الفكري علاقة وطيدة بكل التحديات المعاصرة التي تواجهها المؤسسة، لذا استدعت الحاجة إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية وقدرة عالية في استيعابها لتحقيق حالة من التكيف، الاستمرار والديمومة، وكذا إجراء تغييرات في الأنشطة الداخلية لتلك المؤسسات وهياكلها، تقنياتها، و مواردها البشرية بما يتماشى مع رأس مالها الفكري.

فنجد أن العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا، لأن المفكرين الاستراتيجيين والذين تقع عليهم مسئولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، وكذلك بالنسبة لإعادة الهندسة التي يتطلب تنفيذها التفكير الابتكاري المستند إلى قدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها كما تقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات. وهاته السمة تتطابق تماما مع خصائص رأس المال الفكري، وكذا لعلاقة هذا الأخير بإدارة الجودة الشاملة إذ يعتبر العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للعولمة و علاقتها برأس المال الفكري فإن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة بتنوع المهارات والخبرات وامتلاكهم القدرة المنفردة، عليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المؤسسات يعد أمراً في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة ظاهرة العولمة.

كما أن بناء رأس المال الفكري في المؤسسة هو ناتج عمليات إدارة المعرفة، حتى تتمكن من ردم الفجوة المعرفية لمواجهة المنافسة من خلال عمليات منتظمة في تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع و تطبيق المعرفة لديها، لتساهم في تنمية و بناء رأس مالها الفكري، من خلال أبعاده المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات، و عليه فبناء قاعدة فكرية و المحافظة عليها تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة في ظل الاقتصاد المعرفي .



## الفصل الرابع

دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة  
المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

### تمهيد:

بعد تطرقنا للحيثيات النظرية لكل من إدارة المعرفة و رأس المال الفكري، والعلاقة بينهما سنحاول استقراء الواقع الميداني، و ذلك من خلال إسقاط المتغيرات البحثية على مؤسسات دراسة الحالة، للوقوف على مساهمة عمليات إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسساتهم.

و يعتبر قطاع الاتصالات المجال الخصب لمثل هذه الدراسة البحثية لوجوب مواكبته مثل هذه التغيرات لمسايرة التطورات العالمية، ولا سيما في العالم العربي و في الجزائر بالتحديد، لذا تم اختيار مؤسسات الاتصالات بسكرة التي تطمح إلى ضمان مكانة لها في السوق، والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية تم تحديد مجتمع الدراسة و عينتها و معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS.

### المبحث الأول : التعريف بمؤسسات الاتصالات بسكرة :

باشرت الجزائر منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين. و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

### المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر كانت نتاج جملة من الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تحديث القطاع و عصيرته و السير على الدرب الذي سارت عليه دول أخرى في نفس المجال و ما حققته من تقدم و ازدهار كالتجربة الفرنسية التي سبقتها بعشرية كاملة و تونس التي قامت بفصل البريد عن الاتصالات فعليا في 1996 م و المغرب التي قامت هي الأخرى بنفس الإصلاحات في 1996.

### الفرع الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر حيث تمّ إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 و المحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد و المواصلات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وقد سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، و سمحت هذه الأهداف ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر و ذلك لأنها تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية جهوية هي : الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، ورقلة، بشار، الأغواط، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. و تحتوي هذه المديرية الإقليمية على وحدات عملياتية في 48 ولاية إضافة إلى مديريتين

إضافيتين في العاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني و من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية، لذلك نحاول فيما يلي التعرف على خدمات اتصالات الجزائر، مواردها البشرية، أهدافها و نشاطاتها.

### الفرع الثاني : مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية بسكرة :

مديرية بسكرة للاتصالات هي وحدة عملية إدارية خدماتية تجارية تضم، 16 فرع عبر الولاية، إلى جانب 26 مقهى انترنت معتمد و 05 وكالات تجارية عبر إقليم الولاية وهي: القنطرة، سيدي عقبة، طولقة، أولاد جلال، خنقة سيدي ناجي. ويقدر عدد العملاء في الهاتف الثابت بـ 51275، أما عدد العملاء في الانترنت فانه يقدر بـ 31344.

و يعمل بهذه الوحدة 304 موظف موزعين على مستوى الوحدة و الوكالات و مراكز الهواتف و الفروع التابعة للوحدة، تختلف مستوياتهم من إطارات و التقنيين السامين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية و اللاسلكية و المحاسبة و الإعلام الآلي إضافة إلى خريجي جامعيين و أعوان التنفيذ و الجدول التالي يوضح تصنيف الموارد البشرية في الوحدة العملية لاتصالات بسكرة :

### الجدول رقم (09) : تصنيف الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بسكرة

الاصناف	إطار سامي	التحكم	التنفيذ	المجموع
	135	59	110	304

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) تحت الاسم التجاري موبيليس :

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، أكبر فروع مجمع اتصالات الجزائر و المتعامل الأول

للهاتف النقال في الجزائر، في إطار الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 2000-03 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والرامية إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية،<sup>1</sup> و كان التأسيس الرسمي له في أوت 2003، غير أنها لم تُعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004، في شكل شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 100.000.000 دج، مقسّم على 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج، مملوكة لاتصالات الجزائر، ولقد تمثلت المهمة الأولى لهذا الفرع في إدارة مناقصة دولية طرحتها الحكومة الجزائرية بهدف إنشاء شبكة للهاتف النقال معيار GSM<sup>2</sup>، ولقد باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> - le journal, N°01, Mobilis 2006, Algérie, P 07.

<sup>2</sup> قدي عبد المجيد، مجدل أحمد، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في البلاد العربية بين الواقع والمأمول، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 09، جامعة الجزائر، 2003، ص 110.

## الفصل الرابع ٤ دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة

و قد حددت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس منذ نشأتها عدّة أهداف رئيسية و هي تتمثل في:

✓ كسب رضا الزبون و وفائه.

✓ الإبداع و التقدم التكنولوجي.

و هذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي، و موبيليس يحصي 10 ملايين مشترك، و يقدر رقم الأعمال السنوي بـ: 86 060 000 000 دج، اما عدد العاملين بها في نهاية 2016 تقدر بـ 5035 عامل، اما نقاط البيع المعتمدة في نفس السنة تقدر بـ 15451 و أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة.

### المطلب الثالث : اوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) تحت الاسم التجاري جازي:

نجحت اوراسكوم تيليكوم المستثمر الأجنبي في اختراق السوق الجزائرية للاتصالات سنة 2002 حيث تحصلت على ثاني رخصة للهاتف النقال بالجزائر، وهي من أكبر الشركات الرائدة في الشرق الأوسط<sup>1</sup>، كانت بدايتها من مصر أين يتواجد المقر الاجتماعي لهذا المجمع "Orascom telecom holding"، هذه الشركة القابضة أنشأت سنة 1998 ترجع ملكيتها إلى العائلة سوپريس المصرية بـ 59% من الأسهم، تنشط في عدة مجالات كالبناء و الأشغال العمومية، الفنادق، الإذاعة و التلفزيون، والاتصالات<sup>2</sup>، وكانت أولى انطلاقاتها في مجال الاتصالات من مصر وإفريقيا والشرق الأوسط وباكستان حيث اكتسحت مجال الاتصالات من نوع "GSM" من بابه الواسع فحازت على أكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق. أوراسكوم تيليكوم التي تتموقع في سوقها باعتبارها الرائدة في العديد من الأسواق كانت بدايتها من مصر تحت علامة "موبينيل" حيث تابعت توسيع شبكة الهاتف النقال عبر العديد من البلدان من بينها تونس تحت اسم "تونيزيانا"<sup>3</sup>،

تحصلت أوراسكوم تيليكوم على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في الجزائر بتاريخ 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. ويقدر رأس مالها بـ 2.955.875.000 دج، و في سنة 2011 أصبحت جازي تنتمي إلى مجع فييلكوم (VIPELCOM) و هي مؤسسة عالمية للاتصالات لتتحول "أوراسكوم تيليكوم" بعد ذلك سنة 2013 أوبتيموم تيايكوم الجزائر. و قد نشرت أوراسكوم تيليكوم الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية، و بمقتضى الاتفاق الذي انعقد سنة 2014 و المتمم سنة 2015، تحصلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للإستثمار.

<sup>1</sup> - www.orascomtelecom.com (11/12/2013)

<sup>2</sup> A-propos de Djezzy, <http://www.orascomtelecom/subsidaire/details.aspx?id=101>, page consultée le 22/11/2017

<sup>3</sup> 2 موفق ميمون كمال، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية "دراسة حالة شركة موبيليس"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 212.

## الفصل الرابع ٤ دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة

فتمكنت أوراسكوم تيليكوم من تغطية 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. و قد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الإستغلال.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA) تحت الاسم التجاري أوريدو :

يرجع المواطن الأصلي للمؤسسة الوطنية للاتصالات إلى دولة الكويت أين تم تأسيسها سنة 1999 و هي جزء من شركة kipco و هي مجموعة شركات كويتية، و تعتبر من أكبر المؤسسات الخاصة في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، و تعرف نموا كبيرا في الشرق الأوسط، و كذا دول شمال إفريقيا إضافة إلى شغلها أكثر من نصف سوق اتصالات الهاتف النقال بالكويت، ذلك كون أن ما يفوق نسبة 78% من سكان الكويت مشتركون في خدمة الهاتف النقال.<sup>2</sup>

تمكنت الوطنية للاتصالات من الحصول على ثالث رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعد اتصالات الجزائر موبيليس و أوراسكوم تيليكوم بمبلغ قدره 421 مليون دولار بتاريخ 02 ديسمبر 2003<sup>3</sup>، تشكلت بمساهمة مشتركة ما بين شركة الوطنية للاتصالات الكويتية بنسبة 34% وبقية النسبة تخص بنك الخليج 66% بقيمة إجمالية قدرها 210.5 مليون دولار<sup>4</sup>، بدأت نشاطها الفعلي بتاريخ 2004، وتعتبر نجمة أول متعامل MULTIMEDIA لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتمّ تغيير تسميتها إلى Ooredoo بتاريخ 21 نوفمبر 2013.

حرصت المؤسسة على تقديم الأفضل لزيائنها منذ البداية، فأدخلت نظام GPRS مما ساعدها على توسيع نظام التغطية عن باقي المنافسين، حيث شملت التغطية كل ولايات الشرق، الشمال، الغرب، وانتقلت تدريجيا إلى الجنوب بدءًا بالمدن الأكثر كثافة، ففي 15 مارس 2005 وصلت تغطية الشبكة إلى 14 و 09 ولايات أخرى قبل شهر جوان 2005 و 13 ولاية أخرى قبل نهاية سنة 2005 كما وضعت إستراتيجية لتغطية كامل التراب الوطني خلال 04 سنوات.<sup>5</sup>

1 <http://www.djezzy.dz/ar/> (14/11/2017 - 19:50)

2 Nedjma, Historique, <http://www.nedjma.dz/watweb/history.do>, page consultée le 30/10/2017.  
3 [www.Nedjma.dz](http://www.Nedjma.dz) le 30/10/2017.

4- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport annuel 2003, P 137.

5- <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos> 30/10/2017.

### المبحث الثاني : التموذج المنهجي للدراسة :

بعد التعريف بمؤسسات الاتصالات محل دراسة الحالة، سوف يتم تحديد المنهج المتبع، و مجتمع الدراسة و عينتها، ونتطرق في هذا المبحث أيضا للأداة المستخدمة، و صدقها و ثباتها، و أخيرا الأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 21 و تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية أو ثبات أداة الدراسة، و معامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، و معرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين هذه المحاور و متغيرات الدراسة.
- ✓ حساب معامل الالتواء و معامل التقلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- ✓ حساب التكرارات و النسب المئوية.
- ✓ المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
- ✓ استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية
- ✓ الإنحراف المعياري من مقاييس التشتت من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.
- ✓ اختبار Anova لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة.
- ✓ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة في الدراسة، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض و درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة و بعضها البعض.
- ✓ الانحدار ( $R^2$ ): من أجل معرفة مقدار ما يفسره المغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

### المطلب الأول : منهج الدراسة :

يعرف المنهج على انه الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية، وهي هدف كل بحث علمي<sup>1</sup>.

وهناك أنواع عديدة من البحوث أو الدراسات، وعلى الباحث أن يحدد نوع البحث المناسب لبحثه في ضوء أهداف البحث وكمية المعلومات المتوفرة عن موضوع البحث.

أن طبيعة مواضيع علوم التسيير تتطلب المزج بين العديد من الأدوات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الدراسة. و دراستنا هذه مزجت بين نوعين من الدراسات الوصفية والتفسيرية، فالمنهج الوصفي باعتباره

<sup>1</sup> مصطفى دمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار المنهل، مصر، 2008، ص 41.



المنهج الأفضل لدراسة متغيرات هذا الموضوع والبحث في علاقاتها، وفحص فرضياتها، بما يمكننا وفق خطوات علمية إما من إثباتها أو نفيها؛ حيث أن المنهج الوصفي يتلخص في: "متابعة وملاحظة ظاهرة أو هدف أو حدث ما معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة، أو خلال فترات زمنية مختلفة بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقاتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا.<sup>1</sup> المنهج التفسيري الذي يهتم بتفسير طبيعة بعض العلاقات، حيث يؤدي اختبار الفرضيات إلى فهم وتفسير العلاقات بين المتغيرات.<sup>2</sup>

و كذلك اعتمادنا منهج دراسة الحالة، حيث عمدنا إلى قياس مساهمة المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة على بناء المتغير التابع والمتمثل في رأس المال الفكري، و كانت دراسة الحالة على مؤسسات الاتصالات بسكرة.

أما الخيارات بين الكمي والكيفي فقد اعتمدنا بشكل أساسي على الخيار الكمي، إذ يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تتعلق بوصف واقع إدارة المعرفة و رأس المال الفكري والعلاقة السببية بينهما في مؤسسات الاتصالات بسكرة بالإضافة إلى الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار النموذج.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات :

هناك أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لبحثه أو دراسته، وأن يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث. وهناك عدة طرق رئيسية :

#### 1. المصادر الثانوية :

تم معالجة الإطار النظري للدراسة من مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والنشرات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة، والأطروحات ورسائل الماجستير بالإضافة إلى مواقع الأنترنت المختلفة.

#### 2. المصادر الأولية :

و لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة. فجمع المعلومات الإحصائية يتم بطرق مختلفة، و ذلك حسب الهدف من الدراسة و أسلوب التحليل المتبع، و بقدر ما تكون المعلومات الإحصائية التي نحصل عليها دقيقة و ممثلة لمجتمع الدراسة بقدر ما تكون النتائج

<sup>1</sup> متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 35.

<sup>2</sup> Research Methods : Some notes to orient you, P2, disonibe on the web site: <https://isites.harvard.edu> 07/10/2017.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

المتحصل عليها صحيحة و ذات دلالة علمية، و في دراستنا هذه و بغية الحصول على البيانات اللازمة و التحقق من فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كما يلي :

- ✓ إعداد إستبانه أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.(انظر الملحق رقم 02)
  - ✓ عرض الاستبانه على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  - ✓ تم عرض الاستبانه على مجموعة من الأساتذة المحكمين لتقديم التعديلات اللازمة.(انظر الملحق رقم 01)
  - ✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة.(انظر الملحق رقم 03).
  - و بناءا على فرضيات الدراسة تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:
  - ✓ **الجزء الأول:** و يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة، و هي الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.
  - ✓ **الجزء الثاني:** يتعلق بموضوع الدراسة و تم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين كما في الجدول رقم (10) و الذي يوضح أيضا تفرع المتغيرين إلى أبعاد، لكل منها مجموعة فقرات.
- جدول رقم (10): أبعاد الاستبيان.

المتغيرات	الأبعاد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	01 - 04	4
	اكتساب المعرفة	05 - 10	6
	توليد المعرفة	11 - 14	4
	تخزين المعرفة	15 - 19	5
	التشارك في المعرفة	20 - 24	5
	تطبيق المعرفة	25 - 29	5
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	30 - 36	7
	رأس المال الهيكلية	37 - 42	6
	رأس المال العلاقائي	43 - 49	7
المجموع			49

**المصدر :** من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الإستبيان.

و لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، و هو و يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، و ذلك بتحديد المستويات

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة

من علاقة قوية موجبة- طردية- إلى علاقة قوية سالبة - عكسية- و يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً<sup>1</sup>.  
و الجدول الموالي يوضح مقياس ليكرت.

**جدول رقم (11): مقياس ليكرت الخماسي.**

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي
5	موافق تماما	05.00-4.20
4	موافق	04.19 - 3.40
3	محايد	3.39 - 2.60
2	غير موافق	2.59-1.80
1	غير موافق تماما	1.79 - 1.00

**المصدر:** Marie-Laure Gavard P erret ,David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, *Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, pearson education ,France , Paris, 2008.

### المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات بولاية بسكرة، و عينته المتمثلة في مجموع المؤسسات الناشطة في هذا المجال، وترجع أسباب اختيار قطاع الاتصالات لكونه يحقق أغراض الدراسة باعتبار هذه المؤسسات تنشط في جو كبير من المنافسة، و تسعى دائما إلى امتلاك المعرفة، و ترقية المجتمع في الجزائر، و بناء اقتصاد مبني على المعرفة.

### الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات الذين يعملون بقطاع الاتصالات بسكرة، و قد بلغ عدد مفرداته في جويلية 2017 : 165 إطار، حيث اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد على الإطارات فقط لطبيعة متغيرات الدراسة، وبالتالي فإن طبيعة العينة المبحوثة تتدرج ضمن النمط القصدي، وذلك خدمة لمتطلبات الدراسة ومتغيرات البحث، حيث تعني العينة القصدية " اختيارا كيفيا من قبل الباحث للمبحوثين استنادا إلى أهداف بحثه ولا يتم اختيار المبحوثين من خلال الجدول العشوائي أو عن طريق القرعة"<sup>2</sup>. أي إن الباحث يقوم باختيار مفردات تتوفر فيهم خصائص معينة لتحقيق أغراض البحث. و قد تم توزيع 165 استمارة على إطارات المؤسسات، حيث تم استرداد 91 استمارة فقط أي ما نسبته 55.15% و هذا راجع للفترة التي وزع بها الاستبيان و التي تزامنت مع العطلة الصيفية للكثير من الإطارات، وتم حذف 13 استبيان

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 108.

<sup>2</sup> عدنان أحمد مسلم، أمال صالح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 80.

**الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتحليل. وبذلك بلغ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 78 استبانة بنسبة 47.27%. و الجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (12): توزيع الاستثمارات على مؤسسات الاتصالات بسكرة.**

الرقم	المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	نسبة الاسترداد
01	المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة	135	52	38.51%
02	وكالة موبيليس بسكرة	15	12	80%
03	وكالة اوراسكوم تيليكوم (جيزي) بسكرة	10	9	90%
04	وكالة الوطنية للاتصالات (اوريدو) بسكرة	5	5	100%
	<b>المجموع</b>	<b>165</b>	<b>78</b>	<b>47.27%</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

#### 1. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

**جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.**

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
48.7	38	ذكر
51.3	40	أنثى
100	78	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

أظهرت نتائج المبحوثين حسب الجنس أن نسبة الذكور و الإناث متقاربة جدا و هي على التوالي 48.7، 51.3 بفارق بسيط، و هذا راجع لطبيعة النشاط في مؤسسات الاتصالات الذي لا يتطلب نوع الجنس.

الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن.

النسبة %	التكرار	السن
29.5%	23	30 سنة فأقل
43.6%	34	39-30
12.8%	10	49-40
14.1%	11	50 سنة فأكثر
100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية [39-30] بنسبة 43.6%، ثم الفئة الأولى [أقل من 30] بنسبة 29.5%، ثم الفئة الرابعة [50 سنة فأكثر] بنسبة 14.1%، ثم الفئة الثالثة [49-40] بنسبة 12.8%، ومنه يمكن القول أن غالبية مجتمع العينة هم من الفئة الشابة أي أقل من 39 سنة بنسبة 73.1% وما يفسر هذا هو ميل المؤسسات العمومية مثل اتصالات الجزائر و وكالة موبيليس لاعتماد مبدأ الترقية من الداخل لملء الوظائف الإدارية الشاغرة بشرط توفر المواصفات الوظيفية لدى المرشح لشغل وظيفة في مستوى إداري أعلى، كما أنها تعتمد فتح باب التوظيف للكوادر و خريجي الجامعات و المعاهد كما هم الحال في كل من وكالة اوريدو و جيزي، وعليه فإن مؤسسات الاتصالات تتمتع بقدرات و مقومات شابة قادرة على العمل و البحث العلمي.

3. توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.

جدول رقم ( 15 ): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
11.5%	9	ثانوي
17.9%	14	تقني سامي
42.3%	33	ليسانس
21.8%	17	مهندس
6.4%	5	ما بعد التدرج
100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة

أظهر الجدول رقم (15) نتائج توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي أن غالبيتهم من خريجي الجامعة و هذا راجع أن مجتمع الدراسة يمثل الإطار العام في مؤسسات الاتصالات و هم يشغلون مناصب إدارية هامة، فنسبة مستوى ليسانس 42.3% و هي النسبة الأكبر ثم يليها مستوى المهندسين بنسبة 21.8%، و نسبة مستوى تقني سامي 17.9%، و مستوى الثانوي 11.5%، ومستوى ما بعد التدرج كان بنسبة 6.4%. أي ما نسبته 88.46% من عينة الدراسة هم حملة الشهادات، و هذا مؤشر هام جدا يدعم توفر عنصر المعرفة مما يساهم في كفاءة العاملين في انجاز مهامهم

#### 4. توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
30.8%	24	5 سنوات فأقل
28,2%	22	10-6
14,1%	11	15-11
26,9%	21	15 سنة فأكثر
100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات ] بنسبة 30.8%، ثم تليها الفئة الثانية [6 - 10] سنة بنسبة 28,2% و تليها الفئة الرابعة [أكثر من 15 سنة ] بنسبة 26,9%، و أخيرا الفئة الثالثة [11-15] سنة بنسبة 14.1%، فنجد ما نسبته 69.23% من عينة الدراسة خبرتهم في مجال وظائفهم أكثر من 6 سنوات، وهذه الأرقام تشير إلى تراكم الخبرة و الإلمام بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة لدى إطار مؤسسات الاتصالات.

#### 5. توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد الدورات التدريبية :

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد الدورات التدريبية.

**الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد الدورات التدريبية.

النسبة %	التكرار	عدد الدورات التدريبية
28,2%	22	أقل من 3
38,5%	30	3 - 6
33,3%	26	أكثر من 7
100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أن مؤسسات الاتصالات تحرص على التدريب بشكل مستمر و هذا ما نلاحظه من نسبة الإطارات المتحصلين على دورات تدريبية ما بين [3- 6] بنسبة 38,5% ثم تليها الفئة الثانية [أكثر من 7 دورات] بنسبة 33,3% و في الأخيرة المتحصلين على [أقل من 3 دورات] بنسبة 28,2% و هذا يدل على البرنامج التدريبي المنتهج من طرف مؤسسات الاتصالات و حرصهم على تدريب إطاراتهم.

#### المطلب الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية و ذلك كمايلي:

#### الفرع الأول : ثبات و صدق أداة الدراسة.

لثقة نتائج الدراسة، يجب تحقق ثبات و صدق أداة الدراسة، و هذا ما سوف نتطرق له في هذا المطلب، بإضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا : ثبات أداة الدراسة :

في هذه الدراسة نعلم على Alpha Cronbach لقياس ثبات الاستبيان. بحيث يقصد بثبات أداة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، و يجب أن يكون معامل Alpha Cronbach قيمته من 0 إلى 1، فإذا كان أقل من 0.6 يعد ضعيف، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.6 فهي مقبولة، و من خلال الجدول الموالي رقم (18)، نجد معامل ثبات الأداة ككل هو 0.967 و هي نسبة قوية جدا، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جيدة، وقد تراوحت ما بين 0.764 إلى 0.867، وهذا يدل أن جميع متغيرات الدراسة على درجة جيدة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

كما يمكن التأكد من النتائج المتحصل عليها من خلال صدق المحك، وهذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس المستخدم يقيس فعلا ما وضع من أجله، و يتم حسابه بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما هو في الجدول الموالي، و قيمته للأداة ككل تبلغ 0.983 و هو معامل قوي جدا، كما أن جميع المعاملات لمتغيرات الدراسة كانت قوية، و على هذا الأساس يمكن تأكيد أن الأداة المستخدمة للدراسة مناسبة جدا.

الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم (18): ثبات أداة الدراسة.

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات	صدق المحك
تشخيص المعرفة	04	0.810	0.900
اكتساب المعرفة	06	0.820	0.905
توليد المعرفة	04	0.764	0.874
تخزين المعرفة	05	0.815	0.902
التشارك بالمعرفة	05	0.846	0.919
تطبيق المعرفة	05	0.863	0.928
إدارة المعرفة	29	0.946	0.972
رأس المال البشري	07	0.867	0.931
رأس المال الهيكلي	06	0.831	0.911
رأس المال العلاقتي	07	0.867	0.931
رأس المال الفكري	20	0.933	0.965
الصدق والثبات العام للاستبيان	49	0.967	0.983

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها تأكدنا من ثبات وصدق أداة الدراسة، و هذا ما يجعلنا على ثقة تامة  
بصلاحية الأداة المستخدمة فيها.

ثانيا : صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي كما يلي :

**1. الصدق الظاهري :**

من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم تحكيم الاستبيان لدى العديد من الأساتذة الجامعيين  
(انظر الملحق رقم 02)، حيث كان يحتوى على 56 فقرة، و تم الأخذ بملاحظاتهم و اقتراحاتهم حول إعادة  
صياغة بعض العبارات و تعديلها، و إعداد الاستبيان في صورته النهائية ( انظر الملحق رقم 03).



## 2. الصدق البنائي :

الصدق البنائي أو صدق الاتساق الداخلي، يعكس مدى ارتباط كل عبارات الاستبانة مع البعد الذي تقيسه، وكذا الدرجة الكلية للمقياس، ولتأكيد ذلك يجب حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

### أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :

سوف نتطرق لصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي :

#### أ - حساب معاملات ارتباط عبارات محور إدارة المعرفة :

عرض معاملات ارتباط العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة ) كما يلي :

#### جدول رقم (19): الصدق البنائي لعبارات قياس تشخيص المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمتلك المؤسسة قائمة واضحة للمعارف التي تمتلكها.	0.773**	0.001
2	تقوم المؤسسة بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المؤسسات المنافسة.	0.771**	0.001
3	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف المطلوبة التي تحتاجها بشكل منظم.	0.830**	0.001
4	تستعين المؤسسة بالمستشارين والخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأنشطتها.	0.824**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

#### جدول رقم (20): الصدق البنائي لعبارات قياس إكتساب المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	تقوم المؤسسة بتدريب عاملها تناسباً مع احتياجاتهم.	0.515**	0.001
6	يتاح الوقت للعاملين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة.	0.804**	0.001
7	يساهم جميع العاملين في البحث عن المعرفة.	0.833**	0.001
8	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بأصحاب المعارف المتميزة.	0.745**	0.001
9	تقوم المؤسسة باستقطاب المتميزين من الجامعات ومراكز البحث والتطوير.	0.712**	0.001
10	تقوم المؤسسة بالاستفادة من مقترحات وشكاوي العملاء في اكتساب المعارف.	0.618**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم (21): الصدق البنائي لعبارات قياس توليد المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدي العاملين.	0.709**	0.001
12	تمتلك المؤسسة آليات للحصول على المعارف الجديدة.	0.739**	0.001
13	تستخدم المؤسسة فرق العمل لخلق الأفكار الجديدة.	0.799**	0.001
14	تسعى المؤسسة لتوليد معارف من العاملين لتحويلها الى معارف جديدة.	0.822**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (22): الصدق البنائي لعبارات قياس تخزين المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	يتم فرز المعارف في المؤسسة قبل تخزينها.	0.771**	0.001
16	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق، النشرات و الدوريات.	0.669**	0.001
17	تستخدم المؤسسة أنظمة و برمجيات من أجل توثيق المعرفة و تخزينها.	0.809**	0.001
18	توفر المؤسسة للعاملين وسائل اتصال للوصول إلى المعرفة المخزنة.	0.792**	0.001
19	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع المعارف الأساسية.	0.757**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (23): الصدق البنائي لعبارات قياس التشارك في المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	تشجع المؤسسة على زيادة مهارات العاملين في تشارك المعرفة فيما بينهم.	0.790**	0.001
21	يتم تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات كوسيلة لاستفادة من معارفهم.	0.805**	0.001
22	ثقافة المؤسسة تدعم المشاركة في المعلومات و المعرفة.	0.776**	0.001
23	يتقبل العاملون المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.	0.797**	0.001
24	يتبادل العاملون المعارف التي لديهم مع زملائهم في المؤسسة.	0.779**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

## الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم (24): الصدق البنائي لعبارات قياس تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تطبق المؤسسة المعارف التي تتحصل عليها.	0.789**	0.001
26	تعتمد المؤسسة في عملياتها على المعرفة المخزنة لديها.	0.792**	0.001
27	هناك تطوير دائم في أنظمة الإنتاج بالاعتماد على المعارف الجديدة.	0.791**	0.001
28	يستعين العاملون بالخبراء والمختصين في حال استخدام معارف جديدة.	0.850**	0.001
29	يتم ادخال خدمات و برامج جديدة عند استخدام المعرفة.	0.801**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لمحور إدارة المعرفة موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05 فأقل، مما يؤكد ارتباط موجب و قوي بين كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

ب - حساب معاملات ارتباط عبارات محور رأس المال الفكري :

عرض معاملات ارتباط العبارات التي تقيس أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي ) كما يلي :

جدول رقم (25): الصدق البنائي لعبارات قياس رأس المال البشري.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	يتشارك العاملون ذوي الخبرة مع العاملين الجدد في المعرفة .	0.796**	0.001
31	يتوفر لدى العاملين المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	0.721**	0.001
32	هناك آليات لاستقبال الآراء و المقترحات بين العاملين.	0.775**	0.001
33	هناك فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارة العلمية.	0.725**	0.001
34	تعقد المؤسسة ورش و ندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد من المعارف.	0.686**	0.001
35	يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل اليومية.	0.784**	0.001
36	يتفاعل العاملون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	0.732**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم (26): الصدق البنائي لعبارات قياس رأس المال الهيكلي.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	تنظم المؤسسة البيانات و المعلومات المتوفرة ليسهل تجميعها و تبويبها.	0.809**	0.001
38	يوجد بالمؤسسة نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات و استرجاعها.	0.782**	0.001
39	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	0.851**	0.001
40	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.	0.639**	0.001
41	يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.	0.645**	0.001
42	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة لجميع المستويات الإدارية.	0.686**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (27): الصدق البنائي لعبارات قياس رأس المال العلاقي.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
43	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات الزبائن المتنوعة.	0.791**	0.001
44	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	0.747**	0.001
45	تسعى المؤسسة الى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير	0.780**	0.001
46	تكرس المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار المتعاملين باسمها.	0.815**	0.001
47	تميل المؤسسة لنقل مسؤولية تنفيذ بعض الوظائف لمتعاملين خارجيين.	0.721**	0.001
48	تقوم المؤسسة بمجموعة من التحالفات مع المؤسسات الأخرى من أجل إنجاز أعمالها.	0.731**	0.001
49	تقوم المؤسسة بفتح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	0.666**	0.001

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

و أيضا نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لمحور رأس المال الفكري موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05 فأقل، مما يؤكد ارتباط موجب و قوي بين كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

**الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

**ثانيا : الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان):**

فيما يلي سوف نتطرق للاتساق الداخلي بين الأبعاد و المحاور و الاستبيان ككل :

**جدول رقم (28): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصنوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)**

المحاور	التشخيص	الاكتساب	التوليد	التخزين	التشارك	التطبيق	ر . م البشري	ر . م الهيكلية	ر . م العلاقاتية	إدارة المعرفة	رأس المال الفكري
التشخيص		0.637** 0.001	0.635** 0.001	0.655** 0.001	0.474** 0.001	0.588** 0.001	0.631** 0.001	0.570** 0.001	0.534** 0.001	0.788** 0.001	0.649** 0.001
لاكتساب			0.721** 0.001	0.609** 0.001	0.732** 0.001	0.625** 0.001	0.688** 0.001	0.667** 0.001	0.565** 0.001	0.891** 0.001	0.715** 0.001
التوليد				0.578** 0.001	0.655** 0.001	0.534** 0.001	0.740** 0.001	0.568** 0.001	0.683** 0.001	0.823** 0.001	0.749** 0.001
التخزين					0.464** 0.001	0.567** 0.001	0.564** 0.001	0.585** 0.001	0.481** 0.001	0.778** 0.001	0.606** 0.001
التشارك						0.680** 0.001	0.759** 0.001	0.648** 0.001	0.543** 0.001	0.829** 0.001	0.730** 0.001
التطبيق							0.756** 0.001	0.840** 0.001	0.512** 0.001	0.811** 0.001	0.799** 0.001
ر . م البشري								0.792** 0.001	0.701** 0.001	0.838** 0.001	0.936** 0.001
ر . م الهيكلية									0.598** 0.001	0.790** 0.001	0.879** 0.001
ر . م العلاقاتية										0.667** 0.001	0.864** 0.001
إدارة المعرفة											0.856** 0.001

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

كذلك نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد مع المحور الذي ينتمي إليه بالنسبة لمحور إدارة المعرفة و لمحور رأس المال الفكري و كذلك بالنسبة للمتغيرين و المقياس الكلي هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05 فأقل، مما يؤكد ارتباط موجب و قوي، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

### الفرع الثاني : اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي :

يتم اختبار توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال معاملي الالتواء Skewness و التفلطح kurtosis و كما هو موضح بالجدول الموالي فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن معاملات الالتواء محصورة بين (-1 و 1) و هذا مقبول، وكذلك معاملات التفلطح محصور بين (-3 و 3).

الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم (29): نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

معامل التقلطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.538	-0.093	0.272	-0.609	تشخيص المعرفة
0.538	-0.872	0.272	-0.239	اكتساب المعرفة
0.538	-0.635	0.272	-0.274	توليد المعرفة
0.538	1.017	0.272	-0.855	تخزين المعرفة
0.538	-0.504	0.272	-0.351	التشارك بالمعرفة
0.538	0.278	0.272	-0.789	تطبيق المعرفة
0.538	1.057	0.272	-0.164	إدارة المعرفة
0.538	0.212	0.272	-0.554	رأس المال البشري
0.538	0.940	0.272	-0.762	رأس المال الهيكلي
0.538	-0.748	0.272	-0.310	رأس المال العلاقتي
0.538	-0.662	0.272	-0.263	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد قيم معامل الالتواء محصورة بين -0.855 و -0.167، و قيم معامل التقلطح محصورة بين -0.872 و 1.017، و هذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة. كما يؤكد خضوع متغيرات الدراسة و أبعادهما للتوزيع الطبيعي من الأشكال البيانية ( انظر الملحق رقم 04 )، إذ نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

#### المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة:

سيتم خلال هذا المبحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها، تحليلها تفسيرها و مناقشتها من خلال آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) و المتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، و قد تم استخدام في سبيل ذلك التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية.

#### المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

للتعرف على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة، تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وتحديد درجة القوة الكلية و ترتيب كل متغير، و من أجل تحقيق ذلك سوف يتضمن مقياس ليكرت الخماسي الفئات التالية (قوى جدا-5، قوي -4، متوسط -3، ضعيف -2، ضعيف جدا -1)، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور إدارة المعرفة و التي تتمثل في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، و تطبيق المعرفة، و يمكن أن نلخص النتائج كما يلي :

#### الفرع الأول : تشخيص المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

لمعرفة تشخيص المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم ( 30 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تشخيص المعرفة

رقم الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب	
1. لدى المؤسسة قائمة واضحة للمعارف التي تمتلكها.	التكرار	24	38	10	4	2	4,0000	0,9397	قوي	1	
	%	30,8	48,7	12,8	5,1	2,6					
2. تقوم المؤسسة بتقييم فعالية المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المؤسسات المنافسة.	التكرار	21	29	17	10	1	3,7564	1,0342	قوي	4	
	%	26,9	37,2	21,8	12,8	1,3					
3. تقوم المؤسسة بتحديد المعارف الجديدة المطلوبة التي تحتاجها بشكل منتظم.	التكرار	21	39	9	8	1	3,9113	0,9559	قوي	2	
	%	26,9	50,0	11,5	10,3	1,3					
4. تستعين المؤسسة بالمستشارين و الخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأنشطتها.	التكرار	21	38	11	7	1	3,9103	0,9423	قوي	3	
	%	26,9	48,7	14,1	9,0	1,3					
<b>تشخيص المعرفة</b>											
								<b>3,8942</b>	<b>0,77346</b>	<b>قوي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

نلاحظ من الجدول السابق لبعث تشخيص المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة على أهمية نسبية قوية، و كذلك كل عبارات البعث كانت على أهمية نسبية قوية، حيث تضمنت أربع عبارات و تصدرهم العبارة (تمتلك المؤسسة قائمة واضحة للمعارف التي تمتلكها.) بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.93 و هذا يعني أن المؤسسة تهتم بمعارفها التي تمتلكها و معارفها الجديدة، إلا أنها لا تقارنها مع معارف منافسيها و هذا ما تبينه العبارة الرابعة حيث احتلت الرتبة الأخيرة ( تقوم المؤسسة بتقييم فعالية المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المؤسسات المنافسة) بمتوسط حسابي 3.75 و انحراف معياري 1.03.

### الفرع الثاني : اكتساب المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

لمعرفة اكتساب المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم ( 31 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعث اكتساب المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
1	قوي	0,9499	4,1795	1	4	11	26	36	التكرار	5. تقوم المؤسسة بتدريب عاملها تناسبيا مع احتياجاتهم.
				1,3	5,1	14,1	33,3	46,2	%	
4	قوي	1,0458	3,6282	—	15	17	28	18	التكرار	6. يتاح الوقت للعاملين لدعم و متابعة الأفكار الجديدة.
				—	19,2	21,8	35,9	23,1	%	
5	قوي	1,1252	3,5128	3	15	14	31	15	التكرار	7. يساهم جميع العاملين في البحث عن المعرفة.
				3,8	19,2	17,9	39,7	19,2	%	
2	قوي	1,0160	3,8205	1	10	12	34	21	التكرار	8. تسعى المؤسسة للاحتفاظ بأصحاب المعارف المتميزة.
				1,3	12,8	15,4	43,6	26,9	%	
6	متوسط	1,3627	3,3205	10	15	11	24	18	التكرار	9. تقوم المؤسسة باستقطاب المتميزين من الجامعات و مراكز البحث و التطوير.
				12,8	19,2	14,1	30,8	23,1	%	
3	قوي	1,0297	3,6538	3	7	20	32	16	التكرار	10. تقوم المؤسسة بالاستفادة من مقترحات و شكاوي العملاء في اكتساب المعارف المطلوبة.
				3,8	9,0	25,6	41,0	20,5	%	
	قوي	0,7950	3,6859	اكتساب المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

أما بعد اكتساب المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة على أهمية نسبية قوية أيضا، و يتضمن ستة عبارات كانت خمسة منها بنسبة أهمية قوية و تصدرهم العبارة (تقوم المؤسسة بتدريب عاملها تناسبيا مع احتياجاتهم.) بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 0.94 و كانت عبارة واحدة بنسبة أهمية متوسطة و



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

هي عبارة ( تقوم المؤسسة باستقطاب المتميزين من الجامعات و مراكز البحث و التطوير.) بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.36 و هذا يدل على أن المؤسسات تقوم بتدريب عاملها و متابعة أفكارهم، وكذا الاحتفاظ بالمتميزين لديها.

### الفرع الثالث : توليد المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

لمعرفة توليد المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت النتائج

كما يلي :

جدول رقم ( 32 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعث توليد المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
1	قوي	0,9934	4,000 0	1	7	11	31	28	التكرار	11. تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدي العاملين.
				1,3	9,0	14,1	39,7	35,9	%	
2	قوي	0,8271	3,935 9	_	5	14	40	19	التكرار	12. تمتلك المؤسسة آليات للحصول على المعارف الجديدة.
				_	6,4	17,9	51,3	24,4	%	
3	قوي	0,9219	3,859 0	1	6	15	37	19	التكرار	13. تستخدم المؤسسة فرق العمل لخلق الأفكار الجديدة.
				1,3	7,7	19,2	47,4	24,4	%	
4	قوي	1,1364	3,525 6	3	15	14	30	16	التكرار	14. تسعى المؤسسة لتوليد معارف من العاملين لتحويلها إلى معارف جديدة.
				3,8	19,2	17,9	38,5	20,5	%	
			<b>3,8301</b>	<b>توليد المعرفة</b>						
<b>قوي</b>		<b>0,74674</b>								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جاء بعد توليد المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة على أهمية نسبية قوية، يتضمن أربع عبارات أيضا قوية الأهمية النسبية وتأتي في المرتبة الأولى العبارة (تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدي العاملين.) بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.99 و هذا يعني أن المؤسسات تقوم باستشارة عاملها للاستفادة من خبراتهم في حل مشاكلها و الوصول إلى الحلول المناسبة و في الوقت المناسب.

**الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

**الفرع الرابع : تخزين المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :**

لمعرفة تخزين المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت

النتائج كما يلي :

جدول رقم ( 33 ) : التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعث تخزين المعرفة

رقم الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
15. يتم فرز المعارف في المؤسسة قبل تخزينها.	التكرار	18	35	10	12	3	3,6795	1,1106	قوي	5
	%	23,1	44,9	12,8	15,4	3,8				
16. تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق، النشرات و الدوريات.	التكرار	19	36	17	6	-	3,8718	0,8732	قوي	4
	%	24,4	46,2	21,8	7,7	-				
17. تستخدم المؤسسة أنظمة و برمجيات من أجل توثيق المعرفة و تخزينها.	التكرار	23	38	11	5	1	3,9872	0,9044	قوي	1
	%	29,5	48,7	14,1	6,4	1,3				
18. توفر المؤسسة للعاملين وسائل اتصال للوصول إلى المعرفة المخزنة لديها.	التكرار	19	41	9	7	2	3,8818	0,9718	قوي	3
	%	24,4	52,6	11,5	9,0	2,6				
19. يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع المعارف الأساسية.	التكرار	19	40	11	7	1	3,8846	0,9255	قوي	2
	%	24,4	51,3	14,1	9,0	1,3				
<b>تخزين المعرفة</b>										<b>قوي</b>
								<b>3,8590</b>	<b>0,7287</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنسبة لبعث تخزين المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة على أهمية نسبية قوية أيضا، و تضمن خمس عبارات كانت كلها أيضا قوية الأهمية النسبية و في المرتبة الأولى كانت العبارة (تستخدم المؤسسة أنظمة و برمجيات من أجل توثيق المعرفة و تخزينها.) بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.90 و هذا يدل على أن مؤسسات الاتصالات تهتم بتخزين معارفها و ذلك من خلال وسائل تكنولوجيا متطورة كما تستخدم الوسائل الالكترونية لسهولة استخدامها في التخزين، التنظيم و الاسترجاع.

**الفرع الخامس : التشارك في المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :**

لمعرفة التشارك في المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت

النتائج كما يلي :

**الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

جدول رقم ( 34 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعث التشارك في المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
1	قوي	1,0656	3,8590	1	12	8	33	24	التكرار	20. تشجع المؤسسة على زيادة قدرات ومهارات العاملين في تشارك المعرفة فيما بينهم.
				1,3	15,4	10,3	42,3	30,8	%	
4	قوي	0,9756	3,7821	1	6	23	27	21	التكرار	21. يتم تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات كوسيلة لاستفادة من معارفهم.
				1,3	7,7	29,5	34,6	26,9	%	
2	قوي	0,9446	3,7959	-	9	17	33	19	التكرار	22. ثقافة المؤسسة تدعم المشاركة في المعلومات و المعرفة.
				-	11,5	21,8	42,3	24,4	%	
5	قوي	1,2123	3,5641	5	11	18	23	21	التكرار	23. يتقبل العاملين المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.
				6,4	14,1	23,1	29,5	26,9	%	
3	قوي	1,1091	3,7949	3	8	15	28	24	التكرار	24. يتبادل العاملون المعارف التي لديهم مع زملائهم في المؤسسة.
				3,8	10,3	19,2	35,9	30,8	%	
قوي			<b>0,8382</b>	<b>3,7590</b>	<b>التشارك في المعرفة</b>					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنسبة لبعث التشارك في المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة على أهمية نسبية قوية، و يتضمن خمس عبارات كانت كلها أيضا قوية الأهمية النسبية و في المرتبة الأولى كانت العبارة (تشجع المؤسسة على زيادة قدرات ومهارات العاملين في تشارك المعرفة فيما بينهم.) بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 1.06 و هذا يدل على دعم مؤسسات الاتصالات لثقافة تبادل المعلومات و المعارف لدى عاملها.

#### الفرع الخامس : تطبيق المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

لمعرفة تطبيق المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت

النتائج كما يلي :

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم ( 35 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعث تطبيق المعرفة

رقم الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب	
25. تطبيق المؤسسة المعارف التي تتحصل عليها.	التكرار	21	42	10	5	-	4,0128	0,8137	قوي	2	
	%	26,9	53,8	12,8	6,4	-					
26. تعتمد المؤسسة في عملياتها على المعرفة المخزنة لديها.	التكرار	19	42	11	6	-	3,9487	0,8358	قوي	5	
	%	24,4	53,8	14,1	7,7	-					
27. هناك تطوير دائم في أنظمة الإنتاج بالاعتماد على المعارف الجديدة المتوفرة.	التكرار	23	40	9	5	1	4,1128	0,8899	قوي	1	
	%	29,5	51,3	11,5	6,4	1,3					
28. يستعين العاملون بالخبراء و المختصين في حال استخدام معارف جديدة.	التكرار	25	33	11	9	-	3,9487	0,9656	قوي	4	
	%	32,1	42,3	14,1	11,5	-					
29. يتم إدخال خدمات و برامج جديدة عند استخدام المعرفة.	التكرار	22	40	8	6	2	3,9497	0,9656	قوي	3	
	%	28,2	51,3	10,3	7,7	2,6					
<b>تطبيق المعرفة</b>											
								<b>3,9744</b>	<b>0,7202</b>	<b>قوي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ما نلاحظه في الجدول رقم (35) أن بعد تطبيق المعرفة على أهمية نسبية قوية، حيث تضمن خمس عبارات كانت كلها أيضا على أهمية نسبية قوية، و احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد العبارة (27). هناك تطوير دائم في أنظمة الإنتاج بالاعتماد على المعارف الجديدة المتوفرة) بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.88 و هذا دليل أن مؤسسات الاتصالات من أولوياتها استخدام المعرفة على المعرفة في حد ذاتها.

من خلال التحليل السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة، المبينة في الجداول السابقة حيث تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقين على العبارات التي تقيس إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82 من 5) و هو قوي يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (3.40 إلى 4.19)، و انحراف معياري يقدر بـ 0.63 و هذا ما تثبته أبعادها حيث كانت أيضا على أهمية نسبية قوية، و يأتي في المقدمة بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 0.72 و هذا يدل على أن مؤسسات الاتصالات تولى أهمية كبيرة لتطبيق المعارف المتحصل عليها، كما أنها تعتمد في عملياتها على المعارف الجديدة و المطورة، و في المرتبة الثانية يأتي بعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 0.77 و ذلك راجع لامتلاك مؤسسات الاتصالات قائمة واضحة بالمعارف التي تمتلكها، كما تقوم بتحديد المعارف الجديدة المطلوبة، و أيضا تستعين بالمستشارين و الخبراء

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

في الأوقات اللازمة، و يليها في المرتبة الثالثة بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.72 هذا لأن مؤسسات الاتصالات تعتمد أيضا على توثيق معارفها فرزها قبل تخزينها، كما تعتمد على الأنظمة و البرمجيات من أجل تخزين المعارف، و في المرتبة الرابعة يأتي بعد توليد المعرفة بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.74 و هذا يدل على استثمار المؤسسات للخبرات و التجارب المتوفرة لدي عاملها، كما تستخدم فرق العمل لخلق الأفكار الجديدة ساعيا منها لتحويلها إلى معارف جديدة، و في المرتبة الخامسة يأتي بعد التشارك في المعرفة و هو أيضا على أهمية نسبة قوية بمتوسط حسابي 3.75 و انحراف معياري 0.83، لان مؤسسات الاتصالات تسعى لتشجيع مشاركة العاملين لزيادة قدراتهم و مهاراتهم، كما يتبادل المختصين بين الوحدات كوسيلة للاستفادة من خبراتهم، و في المرتبة الأخيرة يأتي بعد اكتساب المعرفة و هو أيضا على نسبة قوية من الأهمية بمتوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.79 و ذلك لاعتماد المؤسسات على تدريب عاملهم دوريا، و يساهم الجميع في البحث عن المعرفة، كما تحتفظ بأصحاب المعارف المتميزة و تقوم أيضا باستقطابهم من الجامعات و مراكز البحث.

و الجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم ( 36 ): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه الإجابة لمتغير إدارة المعرفة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تشخيص المعرفة	3,8942	0,77346	قوي	الثانية
اكتساب المعرفة	3,6859	0,7950	قوي	السادسة
توليد المعرفة	3,8301	0,74674	قوي	الرابعة
تخزين المعرفة	3,8590	0,7287	قوي	الثالثة
التشارك في المعرفة	3,7590	0,8382	قوي	الخامسة
تطبيق المعرفة	3,9744	0,7202	قوي	الأولى
إدارة المعرفة ككل	3,8267	0,6336	قوي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### المطلب الثاني : رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

للتعرف على رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وتحديد درجة القوة الكلية و ترتيب كل متغير، و من أجل تحقيق ذلك سوف يتضمن مقياس ليكرت الخماسي الفئات التالية (قوى جدا -5-، قوي -4-، متوسط -3-، ضعيف -2-، ضعيف جدا -1- )، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور رأس المال الفكري و التي تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، و رأس المال العلاقتي.

**الفصل الرابع ٤ دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

**الفرع الأول : رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة :**

لمعرفة رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت

النتائج كما يلي :

جدول رقم ( 37 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء رأس المال البشري:

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
3	قوي	1,1882	3,8049	4	9	13	25	27	التكرار	30. يتشارك العاملون ذوي الخبرة مع العاملين الجدد في المعرفة.
				5,1	11,5	16,7	32,1	34,6	%	
2	قوي	1,0412	3,8205	5	2	14	38	19	التكرار	31. يتوفر لدى العاملين المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
				6,4	2,6	17,9	48,7	24,4	%	
7	قوي	1,0042	3,6538	3	7	18	36	14	التكرار	32. هناك آليات لاستقبال الآراء و المقترحات بين العاملين.
				3,8	9,0	23,1	46,2	17,9	%	
1	قوي	0,9898	3,8590	-	10	14	31	23	التكرار	33. هناك فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارة العلمية.
				-	12,8	17,9	39,7	29,5	%	
5	قوي	0,9308	3,7949	2	4	19	36	17	التكرار	34. تعقد المؤسسة ورش و ندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد من المعارف.
				2,6	5,1	24,4	46,2	21,8	%	
4	قوي	1,1091	3,7959	4	7	12	33	22	التكرار	35. يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل اليومية.
				5,1	9,0	15,4	42,3	28,2	%	
6	قوي	1,0358	3,6923	4	5	18	35	16	التكرار	36. يتفاعل العاملون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.
				5,1	6,4	23,1	44,9	20,5	%	
قوي			0,7798	3,7729	رأس المال البشري					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة قوي من حيث الأهمية النسبية، و تضمن سبع عبارات كانت كلها أيضا قوية الأهمية النسبية و في المرتبة الأولى كانت العبارة (هناك فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارة العلمية.) بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.98.

**الفرع الثاني : رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة :**

لمعرفة رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت

النتائج كما يلي :

**الفصل الرابع كـ دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

جدول رقم ( 38 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده رأس المال الهيكلي:

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
6	قوي	1,0740	3,8333	3	8	10	35	22	التكرار	37. تنظم المؤسسة وتصنف البيانات و المعلومات المتوفرة ليسهل تجميعها و تبويبها.
				3,8	10,3	12,8	44,9	28,2	%	
5	قوي	0,9959	3,9103	1	9	9	36	23	التكرار	38. يوجد بالمؤسسة نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات و استرجاعها.
				1,3	11,5	11,5	46,2	29,5	%	
2	قوي	0,9601	3,9872	1	7	9	36	25	التكرار	39. تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
				1,3	9,0	11,5	46,2	32,1	%	
1	قوي	0,7891	4,0256	-	4	11	42	21	التكرار	40. يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الاخطاء في العمل.
				-	5,1	14,1	53,8	26,9	%	
4	قوي	0,9959	3,9143	2	6	12	35	23	التكرار	41. يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين
				2,6	7,7	15,4	44,9	29,5	%	
3	قوي	0,9638	3,9231	2	5	12	37	22	التكرار	42. يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة للمستويات الإدارية في المؤسسة
				2,6	6,4	15,4	47,4	28,2	%	
				<b>رأس المال الهيكلي</b>						
<b>قوي</b>		<b>0,7119</b>	<b>3,9316</b>							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ أن رأس المال الهيكلي على أهمية نسبية قوية في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث تضمن ستة عبارات كانت كلها أيضا على أهمية نسبية قوية، و احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد العبارة (يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل). بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.78 و هذا دليل أن مؤسسات الاتصالات تكتسب نظام فعال يساعدها على المعرفة من خلال الهيكل التنظيمي المرن و أيضا التدريب و التطوير المستمرين.

### الفرع الثالث : رأس مال العلاقات في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

لمعرفة رأس مال العلاقات في مؤسسات الاتصالات بسكرة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين وكانت

النتائج كما يلي :

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم ( 39 ): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده رأس مال العلاقات:

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
2	قوي	0,8877	3,9359	-	6	15	35	22	التكرار	43. تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات الزبائن المتنوعة.
				-	7,7	19,2	44,9	28,2	%	
1	قوي	0,9458	3,9615	-	8	12	33	25	التكرار	44. تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.
				-	10,3	15,4	42,3	32,1	%	
4	قوي	0,9725	3,8333	1	9	11	38	19	التكرار	45. تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.
				1,3	11,5	14,1	48,7	24,4	%	
5	قوي	0,8789	3,8205	-	5	23	31	19	التكرار	46. تركز المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار المتعاملين باسمها.
				-	6,4	29,5	39,7	24,4	%	
6	قوي	0,9975	3,6923	1	9	21	29	18	التكرار	47. تميل المؤسسة لنقل مسؤولية تنفيذ بعض الوظائف لمتعاملين متخصصين خارجيين.
				1,3	11,5	26,9	37,2	23,1	%	
7	قوي	0,9817	3,6282	2	9	18	36	13	التكرار	48. تقوم المؤسسة بمجموعة من التحالفات مع المؤسسات الأخرى من أجل إنجاز أعمالها
				2,6	11,5	23,1	46,2	16,7	%	
3	قوي	1,0496	3,8337	3	5	17	30	23	التكرار	49. تقوم المؤسسة بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على خدمات المنافسون.
				3,8	6,4	21,8	38,5	29,5	%	
قوي			0,7171	3,8150	رأس مال العلاقات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة قوي من حيث الأهمية النسبية، و كذلك كل عبارات البعد حيث تضمن سبع عبارات و تصدرهم العبارة (تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين). بمتوسط حسابي 3.96 و انحراف معياري 0.94 و هذا يعني أن المؤسسات تمنح امتيازات لعملائها لكسب ولائهم من خلال عدة أمور منها القيام بدراسات استطلاعية للتعرف على رغباتهم المتنوعة.

و من خلال التحليل السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، المبينة في الجداول السابقة حيث تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقين على العبارات التي تقيس رأس المال الفكري حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83 من 5) و هو قوي يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (3.40 إلى 4.19)، و و انحراف معياري يقدر ب (0.65) و هذا ما تثبتته أبعاده حيث كانت أيضا على أهمية نسبية قوية و في المرتبة الأولى يأتي بعد رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي 3.93 و



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

انحراف معياري 0.71 و هذا يدل على أن مؤسسات الاتصالات تولى أهمية كبيرة لتنفيذ برامج التدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة و هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة و تطوير العمليات الإدارية لتقليل الأخطاء في العمل، و في المرتبة الثانية يأتي بعد رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي 3.81 و انحراف معياري 0.71 و ذلك راجع للخدمات التي تقدمها لعملائها، و ذلك من خلال تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكلهم، و اختيار المتعاملين باسمها و التحالفات من أجل انجاز أعمالها، و يليها في المرتبة الثالثة بعد رأس المال البشري بمتوسط حسابي 3.77 و انحراف معياري 0.77 هذا لأن مؤسسات الاتصالات تعتمد على أصحاب الخبرة للاستشارات، كما تعتمد الندوات و الدورات لتطبيق كل ما هو جديد.

و الجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم ( 40 ): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه الإجابة لمتغير رأس المال الفكري.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
رأس المال البشري	3,7729	0,7798	قوي	الثالثة
رأس المال الهيكلي	3,9316	0,7119	قوي	الأولى
رأس المال العلاقتي	3,8150	0,7171	قوي	الثانية
رأس المال الفكري ككل	3,8353	0,6599	قوي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### المبحث الرابع : اختبار الفرضيات و تفسير نتائج الدراسة :

سيتم خلال هذا المبحث استخدام مختلف أساليب و أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من أجل تحليل دراسة طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين، و كذا الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، وصولاً للإجابة على إشكالية الدراسة.

### المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية :

فيما يلي سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية، لكن قبل ذلك نتطرق لاختبار مدى صلاحية النموذج و أيضاً اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجودة بمؤسسات الاتصالات بسكرة، من خلال دراسة طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson و الذي يجب أن تتراوح قيمته بين - 1 و 1، واثبات وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من مدى صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_0$  : لا تساهم عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي ) في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و الجدول الموالي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى. جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	24,576	1	24,576	208,352	0.001 <sup>a</sup>
الخطأ المتبقي	8,965	76	0,118	-	-
المجموع	33,541	77	-	-	-

a: القيم المستقلة ( الثوابت): تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق تبين النتائج ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة 208,352 عند مستوى دلالة يساوي 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 1. أثبات وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة :

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و بناء رأس المال الفكري تم استخدام معامل

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم ( 42 ): معامل الارتباط بين متغيري الدراسة.

رأس المال الفكري		
0.856**	معامل الارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
0.001	مستوى الدلالة	
78	المجموع	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.856$ ) عند مستوى دلالة يساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

2. اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في رأس المال الفكري :

لاختبار أثر إدارة المعرفة في رأس المال الفكري يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم ( 43 ): تحليل الانحدار الخطي R square.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_deux	معامل التحديد المصحح R_deux ajusté	الخطأ المعياري	اختبار البواقي
عمليات إدارة المعرفة	0.856 <sup>a</sup>	0.733	0.729	0.343	1.382

a: القيم المستقلة ( الثوابت): تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت قوية وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.733$ )، و هذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) بنسبة ( 73.3%)، أي أن القوة التفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة.

جدول رقم ( 44 ): اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	0.424	0.240		1.769	0.081
إدارة المعرفة	0.892	0.062	0.856	14.434	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتبين من الجدول رقم (44) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (14.434)

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

بمستوى دلالة (0.001) و هي أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، وقيمة Beta بلغت (0.856) وهي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل ( $A = 0.892$ ) وهي موجبة أيضا مما يؤكد العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة، و بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) بلغت (0.424) بمستوى معنوية (0.001) و هي أقل ( $\alpha = 0.05$ ) و بذلك فإن معادلة خط الانحدار هي :

$$Y = 0.424 + 0.892 X$$

وهذا يعني أنه إذا زاد X (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة Y (رأس المال الفكري) بـ 0.892، مما يؤكد أن لإدارة المعرفة مساهمة في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة

$H_1$  : تساهم عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي ) في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

### الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية :

فيما يلي سوف نتطرق إلى اختبار الفرضيات الفرعية و لكن قبل ذلك نقوم باختبار تحليل التباين للإنحدار Anova للتأكد من مدى صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:  
جدول رقم (45): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	إدارة المعرفة	الإنحدار	32,902	1	32,902	179,478	0,000a
		الخطأ المتبقي	13,932	76	0,183	-	-
		المجموع	46,834	77	-	-	-
رأس المال الهيكلي	إدارة المعرفة	الإنحدار	24,358	1	24,358	126,219	0,000 <sup>a</sup>
		الخطأ المتبقي	14,666	76	0,0193	-	-
		المجموع	39,024	77	-	-	-
رأس المال العلاقتي	إدارة المعرفة	الإنحدار	17,621	1	17,621	60,941	0,000 <sup>a</sup>
		الخطأ المتبقي	21,975	76	0,289	-	-
		المجموع	39,596	77	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**الفصل الرابع ٤ دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

من خلال الجدول السابق، نلاحظ ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) و هذا يدل أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 في كل العلاقات، و هذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

**1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{01}$  : لا تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل و رأس المال البشري كأحد أبعاد المتغير التابع رأس المال الفكري، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

**أ. أثبات وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال البشري:**

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال البشري تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما يلي :

**جدول رقم ( 46 ) :معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال البشري.**

رأس المال البشري		
0.838**	معامل الارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
0.001	مستوى الدلالة	
78	المجموع	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.838 = R$ ) عند مستوى دلالة يساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

**ب. اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في رأس المال البشري :**

لاختبار أثر إدارة المعرفة في رأس المال البشري يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

**جدول رقم ( 47 ) : تحليل الانحدار الخطي R square.**

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_deux	معامل التحديد المصحح R_deux ajusté	الخطأ المعياري	اختبار البواقي
عمليات إدارة المعرفة	<sup>a</sup> 0.838	0.703	0.699	0.428	1.406

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

نلاحظ من الجدول أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت قوية وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.703$ )، و هذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري) بنسبة (70.3%)، أي أن القوة التفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة.

جدول رقم ( 48 ): اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الفرعية الأولى.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	0.175 -	0.299		0.584-	0.561
عمليات إدارة المعرفة	1.032	0.077	0.838	13.397	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتبين من الجدول رقم (48) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (13.397) بمستوي دلالة (0.001) و هي أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، وقيمة Bêta بلغت (0.838) وهي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

لبناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة  $H_{11}$ : تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

✓ لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:  $H_{02}$ : لا تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل و رأس المال الهيكلي كأحد أبعاد المتغير التابع رأس المال الفكري، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

أ. أثبات وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الهيكلي:

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الهيكلي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما يلي :

الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم (49): معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الهيكلي.

رأس المال الهيكلي		
0.790**	معامل الارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
0.001	مستوى الدلالة	
78	المجموع	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.790$ ) عند مستوى دلالة يساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

ب. اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في رأس المال الهيكلي :

لاختبار أثر إدارة المعرفة في رأس المال الهيكلي يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم ( 50 ): تحليل الانحدار الخطي R square.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_deux	معامل التحديد المصحح R_deux ajusté	الخطأ المعياري	اختبار البواقي
عمليات إدارة المعرفة	<sup>a</sup> 0.790	0.624	0.619	0.439	1.901

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت قوية وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.624$ )، و هذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر التباين في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) بنسبة (62.4%)، أي أن القوة التفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة.

جدول رقم ( 51 ): اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	0.535	0.306		1.747	0.085
عمليات إدارة المعرفة	0.888	0.079	0.790	11.235	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

يتبين من الجدول رقم (51) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (11.235) بمستوي دلالة (0.001) و هي أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، وقيمة Bêta بلغت (0.790) وهي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة  $H_{12}$ : تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:  $H_{03}$ : لا تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل و رأس المال العلاقتي كأحد أبعاد المتغير التابع رأس المال الفكري، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

أ. أثبات وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال العلاقتي:

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال العلاقتي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما يلي :

جدول رقم ( 52 ):معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و رأس المال العلاقتي.

رأس المال العلاقتي		
0.667**	معامل الارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
0.001	مستوى الدلالة	
78	المجموع	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.667$ ) عند مستوى دلالة يساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .



## الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

ب. اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في رأس المال العلاقتي :

لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في رأس المال العلاقتي يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم ( 53 ): تحليل الانحدار الخطي R square.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_deux	معامل التحديد المصحح R_deux ajusté	الخطأ المعياري	اختبار البواقي
عمليات إدارة المعرفة	0.667 <sup>a</sup>	0.445	0.438	0.537	1.198

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.445$ )، و هذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر التباين في المتغير التابع (رأس المال العلاقتي) بنسبة (44.5%)، أي أن القوة التفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة.

جدول رقم ( 54 ): اختبار معنوية معالم النموذج للفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	0.926	0.375		2.470	0.016
عمليات إدارة المعرفة	0.755	0.097	0.667	7.806	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتبين من الجدول رقم (54) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.806) بمستوي دلالة (0.001) و هي أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، وقيمة Bêta بلغت (0.667) وهي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة  $H_{13}$  : تساهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) في بناء رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية :

الفرضية الرئيسية الثانية :  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة و عدد الدورات التدريبية) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ، و اختبار التجانس (T-Test)، و في حالة وجود فروق يمكن استخدام أسلوب المقارنات المتعددة (Post Hoc) لتحديد مصدر التباين.

### الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

1. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى :  $H_{01}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس و ذلك باستخدام اختبار التجانس (T-Test) نظرا لوجود فئتين فقط ذكور و إناث، و نتائج الجدول توضح ذلك :

### جدول رقم (55) : اختبار التجانس (T-Test) حول محور إدارة المعرفة تعزى للجنس.

المعيار	اختبار levene لتجانس التباين		اختبار (T-Test) بالنسبة لوجود فروق في المتوسطات					
	الحالات	F	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	الخطأ
								فترة الثقة 95%
إدارة المعرفة	تجانس	0,737	0,393	-1,775	76	0,080	- 0,251	الحد الأدنى
								الحد الأعلى
إدارة المعرفة	عدم تجانس التباين			-1,782	75,296	0,079	- 0,251	الحد الأدنى
								الحد الأعلى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (55) نلاحظ أن نتائج اختبار Levene تظهر تجانس التباين بين الجنسين الذكور و الإناث، حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين الجنسين، فمستوى الدلالة لاختبار (T-Test) يقدر بـ 0.080 و 0.079 و هو اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، و أيضا بالنسبة لاختبار الفروق في المتوسطات يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا للجنس.

لبناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية  
 $H_{01}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة  
 بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية :  $H_{02}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي  
 إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة  
 يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بين الفئات  
 العمرية لمحور إدارة المعرفة و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي  
 (One way Anova) ، و نتائج الجدول رقم (56) توضح ذلك :  
 جدول رقم ( 56 ) : اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) حول محور إدارة المعرفة تعزى للسن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.356	3	0.785	2.035	0.116
داخل المجموعات	28.564	74	0.386		
المجموع	30.920	77			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (56) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات  
 عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات  
 الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير السن، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.116) و هي أكبر من مستوى  
 المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعاً  
 للعمر.

لبناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية  
 $H_{02}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات  
 بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة :  $H_{03}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي  
 إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند  
 مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة

## الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

بين الفئات العمرية لمحور إدارة المعرفة و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، و نتائج الجدول رقم (57) توضح ذلك :

جدول رقم ( 57 ) : اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) حول محور إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.974	4	0.993	2.691	0.078
داخل المجموعات	26.947	73	0.369		
المجموع	30.920	77			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (57) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.078) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا للمؤهل العلمي.

لبناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية  $H_{03}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة :  $H_{04}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق معنوية تبعا لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة لضرورة إدارة المعرفة و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ، و نتائج الجدول رقم (58) توضح ذلك :

## الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم ( 58 ): اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) حول محور إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.655	0.542	0.221	3	0.664	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0.409	74	30.256	داخل المجموعات	
			77	30.920	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (58) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لسنوات الخبرة، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.655) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا لسنوات الخبرة.

لبناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

$H_{04}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة :  $H_{05}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد السنوات التدريبية عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق معنوية تبعا لعدد الدورات التدريبية لأفراد عينة الدراسة لضرورة إدارة المعرفة و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، و نتائج الجدول رقم (59) توضح ذلك :

جدول رقم ( 59 ): اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) حول محور إدارة المعرفة تعزى لعدد الدورات التدريبية.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.258	1.378	0.548	2	1.096	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0.398	75	29.824	داخل المجموعات	
			77	30.920	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (59) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لعدد الدورات التدريبية، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.258) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا لعدد الدورات التدريبية.

**لبناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية**

**$H_{05}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بسكرة إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد السنوات التدريبية عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).**

بناء على كل ما سبق يتبين أنه لا توجد فروق في عينة المبحوثين تبعا للمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية، و عليه لا يستدعي الأمر إجراء المقاربات المتعددة و الاختبارات البعدية لتحديد مصدر التباين.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية :**

الفرضية الرئيسية الثالثة :  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات

مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة والدورات التدريبية) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ، و اختبار التجانس (T-Test)، و في حالة وجود فروق يمكن استخدام أسلوب المقارنات المتعددة (Post Hoc) لتحديد مصدر التباين.

**الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى :  $H_{01}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي

إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس و ذلك باستخدام اختبار التجانس (T-Test) نظرا لوجود فئتين فقط ذكور و اناث، و نتائج الجدول رقم (60) توضح ذلك :

الفصل رابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة

جدول رقم ( 60 ) : اختبار التجانس (T-Test) حول محور رأس المال الفكري تعزى للجنس.

المعيار		اختبار levene لتجانس التباين		اختبار (T-Test) بالنسبة لوجود فروق في المتوسطات					الحالات	رأس المال الفكري
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى الدلالة	F	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق		
0.1731	-0.4235	0.079	3.163	-0.83	76	0.406	-0.125	0.1498	تجانس	
0.1713	-0.4217	0.40		-0.84	72.673	0.403	-0.125	0.1487	عدم تجانس التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (60) نلاحظ أن نتائج اختبار Levene تظهر تجانس التباين بين الجنسين الذكور و الإناث، حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين الجنسين، و أيضا بالنسبة لاختبار الفروق في المتوسطات يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ( 0.40 ) و هو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول رأس المال الفكري تبعا للجنس.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

$H_{01}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة

بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية :  $H_{02}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات

مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة يقدر

بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بين الفئات العمرية

لمحور رأس المال الفكري و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

( One way Anova ) ، و نتائج الجدول رقم (61) توضح ذلك :

**الفصل الرابع ك دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري  
لمؤسسات الاتصالات بسكرة**

جدول رقم ( 61 ) : اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) حول محور رأس المال الفكري تعزى للسنة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.118	3	1.039	2.528	0.064
داخل المجموعات	30.422	74	0.411		
المجموع	33.541	77			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (61) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لرأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير السن، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.064) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول بناء رأس المال الفكري تبعا للفئات العمرية.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

$H_{02}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

**الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :**

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة :  $H_{03}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بين الفئات العمرية لمحور رأس المال الفكري باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، و نتائج الجدول توضح ذلك :  
جدول رقم ( 62 ) : اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى للمؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.816	4	0.454	1.044	0.390
داخل المجموعات	31.725	73	0.435		
المجموع	33.541	77			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.



## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري

### لمؤسسات الاتصالات بسكرة

من خلال الجدول رقم (62) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لبناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.390) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول رأس المال الفكري تبعا للمؤهل العلمي.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

$H_{03}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

✓ لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة :  $H_{04}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي

إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق معنوية تبعا لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة لضرورة بناء رأس المال الفكري و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، و نتائج الجدول رقم (63) توضح ذلك :

جدول رقم ( 63 ) : اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى لسنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.405	3	1.135	2.787	0.077
داخل المجموعات	30.136	74	0.407		
المجموع	33.541	77			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (63) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لبناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لسنوات الخبرة، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.077) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول رأس المال الفكري تبعا لسنوات الخبرة.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية  $H_{04}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

الفرع الخامس : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :  $H_{05}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05)، و سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق معنوية تبعا لعدد الدورات التدريبية لأفراد عينة الدراسة لضرورة بناء رأس المال الفكري و ذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ، و نتائج الجدول رقم (64) توضح ذلك :

جدول رقم ( 64 ) : اختبار تحليل التباين الأحادي حول محور رأس المال الفكري تعزى لعدد الدورات التدريبية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.362	2	1.181	2.840	0.065
داخل المجموعات	31.179	75	0.416		
المجموع	33.541	77			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (64) نلاحظ أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لبناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لعدد الدورات التدريبية، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.065) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول رأس المال الفكري تبعا لعدد الدورات التدريبية.

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

$H_{05}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.05).

بناء على كل ما سبق يتبين أنه لا توجد فروق في عينة المبحوثين تبعا للمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية، و عليه لا يستدعي الأمر إجراء المقاربات المتعددة و الاختبارات البعدية لتحديد مصدر التباين.

## الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة

### المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة :

من خلال ما سبق في إطار هذه الدراسة التي طبقت على مؤسسات الاتصالات بسكرة تم استخلاص مجموعة من النتائج، وفيما يلي سوف نقوم بمناقشتها و تفسيرها:  
الفرع الأول : إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

من خلال الجدول رقم (36) أظهرت النتائج أن هناك وعي و توجه إيجابي قوي لإطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة (عينة الدراسة) نحو إدارة المعرفة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي يقدر بـ (3.82) و انحراف معياري يقدر بـ (0.63) و هذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسات الاتصالات و حدة المنافسة بينها، فبالرغم من عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة كمصطلح مباشر في ممارساتهم الإدارية إلا أن مستوى وعيهم بإدارة المعرفة كان قوي، وهذا ما جاءت به دراسة ( المومني حسان، 2005 )<sup>1</sup>، حيث أكدت أن هناك اتجاها ايجابيا و بمستوى فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة الأردنية نحو تطبيق إدارة المعرفة و برامجها، و أن مستوى الوعي و الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط و يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة. و أيضا اتفق مع هذه الدراسة (هيثم على حجازي، 2005)<sup>2</sup> و بين عن وجود أثر لإدراك المنظمات الأردنية العامة و الخاصة على حد سواء في توظيف إدارة المعرفة.

### الفرع الثاني : رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة :

و من خلال الجدول رقم (40) أظهرت النتائج أن هناك أيضا وعي و توجه إيجابي قوي لإطارات مؤسسات الاتصالات (عينة الدراسة) نحو ضرورة بناء رأس المال الفكري في المؤسسة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي يقدر بـ (3.83) و انحراف معياري يقدر بـ (0.65) و هذا راجع لاهتمامها البالغ بعمليات إدارة المعرفة، كما تقدم مؤسسات الاتصالات حوافز مميزة للموظفين لتنشيط هذه العمليات كذلك مستوى الخبرة العلمية المتراكمة التي يتحلون بها و الراجعة لسياسة مؤسساتهم على تشجيع مبادرات القيام بأعمال متنوعة. وهذا ما أكده أيضا كل من (Hosnavi and Ramezan، 2011)<sup>3</sup>، حيث أكدت الدراسة أهمية رأس المال الفكري في زيادة أرباح المؤسسة.

<sup>1</sup> المومني حسان عبد مفلح، اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.

<sup>2</sup> هيثم على حجازي، بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

<sup>3</sup> Hosnavi, R and Ramezan, M, Intellectual capital and organizational organic structure: how are these concepts related, Trends in Applied Sciences Research, 6 (3),2011 ، 256-268.

### الفرع الثالث : مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى :

أثبتت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة أنه توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة، و ذلك من خلال نتائج ثبات صلاحية النموذج حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 208,352 عند مستوى دلالة يساوي  $0.001$  و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت علاقة طردية قوية، و ما يفسرها قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.856$ ) عند مستوى دلالة يساوي  $0.001$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، و تتضح القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال قيمة معامل التباين ( $R^2 = 0.733$ ) و التي تشير إلى أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال الفكري في المؤسسات الاتصالات بنسبة (73.3%) و هي نسبة عالية، أي هناك ما مقداره (26.7%) فقط من التباين تفسره المتغيرات الأخرى، و هذا يدل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوى لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

و تتفق نتيجة هذه دراسة مع ما جاءت به (سوزان وليد عبد القادر، 2014)<sup>1</sup> حيث بينت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة. و انسجمت نتيجة دراستنا جزئيا مع دراسة كل من ( Ahmed Seleim and Omar Khalil ، 2011)<sup>2</sup> من خلال تأثير إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في شركات صناعة البرمجيات المصرية. و يمكن تأكيد نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال نتائج الفرضيات الفرعية التي تبين كيف تساهم إدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر إطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة:

### ✓ مناقشة الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال النتائج المتحصل عليها أثبت أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية قوية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.838$ )، التي تدل على وجود ارتباط موجب و قوي، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت قوية أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.703$ )، و هذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال البشري بنسبة (70.3%)، أي أن القوة التفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

<sup>1</sup> سوزان وليد عبد القادر، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات المعرفة دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص ص 101-117.  
<sup>2</sup> Ahmed A.S. Seleim, Omar E.M. Khalil, (2011) "Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis", Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 Issue: 4, pp.586-614, <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>

و يتفق مع هذه النتيجة كل من ( Birasnav M, Rangnekar S, 2010 )<sup>1</sup> حيث أجريت دراستهما في شركات التصنيع الهندية، و كانت الدراسة على 401 موظف في هذه الشركات و توصلت أن عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري.

✓ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال النتائج المتحصل عليها أثبت أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية قوية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.790$ )، التي تدل على وجود ارتباط موجب و قوي، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت قوية أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.624$ )، و هذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال الهيكلي بنسبة (62.4%)، أي أن القوة التفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). كذلك أكد صحت هذه الدراسة كل من ( Dimitris Karagiannis, Florian Waldner, Anita Stoeger, and Martin Nemetz, 2008 )<sup>2</sup>.

✓ مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها أثبت أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية متوسطة لإدارة المعرفة في بناء رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.667$ )، التي تدل على وجود ارتباط موجب و متوسط، و تدعمه القدرة التفسيرية لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.445$ )، و هذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال الهيكلي بنسبة (44.5%)، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة في رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). و هذا ما أكده (غياش فاضل راضي، 2010)<sup>3</sup> في دراسته حيث بينت أهمية دور إدارة المعرفة في تعزيز العلاقات مع الزبائن في القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف الشريف.

الفرع الرابع: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية :

من النتائج السابقة نجد انه صحيح لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بضرورة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة وعدد الدورات التدريبية) و ذلك بالرجوع إلى اختبار التجانس حيث أكد عدم وجود فروق

<sup>1</sup>Birasnav M, Rangnekar S, **Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries**, Business Process Management Journal, Vol. 16 Issue 1, 2010, pp.57- 75, <https://doi.org/10.1108/14637151011017949>

<sup>2</sup> Dimitris Karagiannis, Florian Waldner, Anita Stoeger, and Martin Nemetz, **A Knowledge Management Approach for Structural Capital**, PAKM , LNAI 5345, 2008, Berlin Heidelberg , pp. 135-146.

<sup>3</sup> غياش فاضل راضي، أدوار إدارة المعرفة التنظيمية و رأس مال الزبون، مجلة دراسات إدارية : العلاقة و الأثر/دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف الشريف، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، مجلد 16، (57)، العراق، ص ص 42-61.

معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس، و هذا يؤكد أن إطارات مؤسسات الاتصالات على اختلاف جنسهم يرون ضرورة إدارة المعرفة ووعيمهم بأهميتها تماشيا مع التغيرات الحاصلة في محيطهم. و أيضا لمتغير السن أثبتت نتائج الدراسة من خلال تحليل التباين الأحادي بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير السن، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.116) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا للعمر، و هذا يدل على أن إطارات العينة المبحوثة على اختلاف أعمارهم يرون أن لإدارة المعرفة ضرورة في مؤسساتهم .

و طبعا مثل ذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهر نتائج تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.078) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا للمؤهل العلمي، و هذا يدل على أن إطارات العينة المبحوثة على اختلاف مؤهلهم العلمي يرون أن لإدارة المعرفة ضرورة في مؤسساتهم .

و نفس النتيجة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية حيث أظهر نتائج تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغيرين سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة على الترتيب (0.655) و (0.258) وهما أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا لسنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية.

#### الفرع الخامس: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة:

من النتائج السابقة نجد انه صحيح لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة وعدد الدورات التدريبية)" و ذلك بالرجوع إلى لاختبار التجانس حيث أكد عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول رأس المال الفكري تبعا لمتغير الجنس، و هذا يؤكد أن إطارات مؤسسات الاتصالات على اختلاف جنسهم يرون ضرورة إدارة المعرفة ووعيمهم بأهميتها تماشيا مع التغيرات الحاصلة في محيطهم.

## الفصل الرابع دراسة ميدانية لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة

و أيضا لمتغير السن أثبتت نتائج الدراسة من خلال تحليل التباين الأحادي بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لرأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير السن، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.064) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول رأس المال الفكري تبعا للعمر، و هذا يدل على أن إطارات العينة المبحوثة على اختلاف أعمارهم يرون أن بناء رأس المال الفكري ضرورة بالنسبة لمؤسساتهم .

و طبعا مثل ذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهر نتائج تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لرأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.390) و هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول بناء رأس المال الفكري تبعا للمؤهل العلمي، و هذا يدل على أن إطارات العينة المبحوثة على اختلاف مؤهلهم العلمي يرون أن بناء رأس المال الفكري ضرورة بالنسبة لمؤسساتهم .

و نفس النتيجة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية حيث أظهر نتائج تحليل التباين الأحادي و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لرأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة تعزى لمتغيرين سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة على الترتيب (0.077) و (0.065) و هما أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، و هذا يدل أنه لا يوجد فروق بين إجابات العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة تبعا لسنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية.

### خلاصة الفصل الرابع :

بإسقاط النموذج المعتمد في الدراسة النظرية على قطاع الاتصالات من خلال مؤسسات الاتصالات بسكرة، تم توزيع الاستبانة على عينة المبحوثين و هم إطارات هذه المؤسسات، و كان عدد أفراد العينة 78 إطار و باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 21 لمعالجة البيانات تم الإجابة على فرضيات الدراسة.

و من نتائج هذه الدراسة تبين لنا أن هناك وعي و توجه إيجابي قوي لإطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة (عينة الدراسة) نحو إدارة المعرفة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي يقدر بـ (3.82) و انحراف معياري يقدر بـ (0.63) و هذا راجع لطبيعة نشاطها و حدة المنافسة بينها، كما أن هناك أيضا وعي و توجه إيجابي قوي لإطارات مؤسسات الاتصالات (عينة الدراسة) نحو ضرورة بناء رأس المال الفكري في المؤسسة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي يقدر بـ (3.83) و انحراف معياري يقدر بـ (0.65)، كما أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت علاقة طردية و قوية، غير أن الخصائص الديموغرافية و الوظيفية اثبت أن الفروقات فيها لا تؤثر على متغيرات الدراسة، وذلك راجع لوعي الإطارات على اختلاف خصائصهم نحو ضرورة إدارة المعرفة للمساهمة في بناء رأس المال الفكري.





تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة الذي يندرج ضمن الدراسات الحديثة في المجال الاقتصادي، وانطلاقا من الإشكالية المطروحة " هل تساهم إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة ؟ " قمنا بتحليل الموضوع إلى جوانبه الرئيسية بالتعرض إلى دراسة وتحليل للمعرفة، أنواعها المختلفة، ومفهوم إدارة المعرفة، وكذا عملياتها ونماذجها، وأخيرا إستراتيجية المعرفة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى تعرفنا على رأس المال الفكري و أبعاده الثلاثة و نماذجها، كما تعرضنا إلى دراسة علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الراهنة وأيضا كيف يتم بناؤه بإدارة المعرفة .

وتم التوصل إلى أن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم الأساسية، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدرا لتنمية رأس المال الفكري، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات .

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسات الاتصالات بسكرة، تعرفنا على الجهود التي تبذلها الإطارات المسيرة للمؤسسات سواء على المستوى التسييري أو النشاط العملي، والتي كان لها الأثر الكبير في زيادة مؤسساتهم وتوسعها، خاصة في مجال استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة باعتبارها العمود الفقري لأي نشاط . وقد خلصت دراسة الحالة إلى تأكيد فرضيات البحث، و فيما يلي سوف نتطرق لأهم النتائج و التوصيات المتوصل إليها.

## نتائج الدراسة :

تمكنا من خلال الدراسة، التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك وعي و توجه إيجابي قوي لإطارات مؤسسات الاتصالات بسكرة (عينة الدراسة) نحو إدارة المعرفة، و هذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسات الاتصالات و حدة المنافسة بينها، فبالرغم من عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة كمصطلح مباشر في ممارساتهم الإدارية إلا أن مستوى وعيهم بإدارة المعرفة كان قوي.
- هناك أيضا وعي و توجه إيجابي قوي لإطارات مؤسسات الاتصالات (عينة الدراسة) نحو ضرورة بناء رأس المال الفكري في المؤسسة، و هذا راجع لاهتمامها البالغ بعمليات إدارة المعرفة، كما تقدم مؤسسات الاتصالات حوافز مميزة للموظفين لتنشيط هذه العمليات كذلك مستوى الخبرة العلمية المتراكمة التي يتحلون بها و الراجعة لسياسة مؤسساتهم على تشجيع مبادرات القيام بأعمال متنوعة.
- توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة، كما أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت علاقة طردية قوية، و تتضح القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال قيمة معامل التباين ( $R^2 = 0.733$ ) و التي تشير إلى أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال الفكري في المؤسسات الاتصالات بنسبة ( 73.3%) و هي نسبة عالية.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية قوية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.838$ ).
- هناك دور ذو دلالة إحصائية قوية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.790$ ).
- هناك دور ذو دلالة إحصائية متوسطة لإدارة المعرفة في بناء رأس المال العلاقتي في مؤسسات الاتصالات بسكرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.667$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بضرورة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة وعدد الدورات التدريبية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات الاتصالات بضرورة بناء رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة وعدد الدورات التدريبية).
- يتوفر لدى المورد البشري في مؤسسات الاتصالات بسكرة الاستعداد الكافي لتنفيذ برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها.
- إن نظام الترقية للموظفين ما زال يعتمد على الأقدمية في الخدمة أكثر من اعتماده على حجم المعرفة والإبداع لدى العامل.
- ما زالت مؤسسات الاتصالات بسكرة تفتقر إلى نظام يربط المكافئات والحوافز بالقدرات المعرفية لدى العاملين مما يعيق من تقدم الأداء لديهم ويشعرهم بالإحباط.
- تقوم مؤسسات الاتصالات بسكرة بتنفيذ بعض العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة كتحديد وحصر المعرفة المتاحة ووضعها في قواعد بيانات وعملية إنتاج المعرفة من خلال حلزونية المعرفة وتوفير آليات الحوار بين الأفراد للمشاركة بالمعرفة .
- وتبين من خلال الدراسة أن هناك ضعفا في تنفيذ بعض العمليات المعرفية كترميز المعرفة وعمليات تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة وعدم وجود فريق أو قسم مختص بإدارة المعرفة وهو أمر ضروري لنجاح التطبيق وتنفيذ برامج إدارة المعرفة
- كشفت الدراسة عن توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساهم في إنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة كتوفر أنظمة معلومات محوسبة، وتوفر شبكات اتصال داخلية، كذلك هناك مواقع لمؤسسات الاتصالات بسكرة على شبكة الإنترنت تساهم في إنجاز العمليات الإلكترونية.
- تبين من خلال الدراسة أن لدى المجمع القدرة على دمج المعرفة المتاحة في بعض الأنشطة الإدارية كتنفيذ عمليات تحسين المنتجات وإجراءات التسويق للمنتجات .

## التوصيات :

- في ضوء ما جاء في صفحات الدراسة، واستنادا على النتائج نتوصل إلى التوصيات التالية التي نأمل من ورائها أن تتمكن المؤسسات من انتهاج عمليات إدارة المعرفة في أعمالها، بحيث تحسن أداءها بامتلاكها رأس مال فكري و تصبح قادرة على التميز :
- يجب إشراك العاملين في وضع خطة لتطبيق إدارة المعرفة، و أن توضح لهم المنافع التي يمكن أن تتحققها.
  - عدم تجاهل دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في برامج إدارة المعرفة وذلك راجع لسبب قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتوفر القاعدة الأساسية للمعرفة الصريحة.
  - صياغة السياسات الضرورية لوضع أنظمة الحوافز والمكافآت، فالعامل يجب أن يكافأ ليس فقط عند اكتسابه لمعرفة جديدة، بل عند قيامه بتنظيمها وتطبيقها في عملة وأنشطته اليومية .
  - التعميم الواسع للنجاحات التي تتحقق في إدارة المعرفة : وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد ومنها، زيادة الاستجابة والقبول بين العاملين.
  - تطوير وتنمية مجموعات المشاركة إذ تعتبر المركز الحقيقي للمعرفة في المؤسسة حيث يقوم أفرادها بأجراء تطبيقات نموذجية أمام الزملاء بهدف المشاركة بالمعرفة حول الأنشطة التي تتعلق بالعمل .
  - ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من حيث الإعداد، التأهيل والتدريب على متطلبات تطبيق برامج إدارة المعرفة .
  - إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري و خاصة رأس مال العلاقات عن طريق الاهتمام بدراسة احتياجات الزبائن لتكوّن قاعدة واسعة من العلاقات الدائمة معهم.
  - خلق لغة جديدة ونشرها داخل المؤسسات تهتم باستخدام المصطلحات الجديدة لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري و العمل بها .

## آفاق الدراسة:

إن دراستنا لهذا الموضوع، لا تعدو في الحقيقة إلا محاولة للبحث في مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في قطاع الاتصالات الجزائرية، من خلال توظيف واستخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة، لذلك فإن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل زوايا الموضوع الواسعة النطاق، لهذا فقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية بما هو متوفر من معطيات، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل، ولهذا نطرح هنا بعض الجوانب من هذا الموضوع والتي قد تشكل مواضيع قابلة للبحث مستقبلا :

- الاستثمار في المورد البشري كمدخل لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية .
- مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري ( دراسة مقارنة ) بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة .
- نماذج قياس رأس المال الفكري بين النظرية و التطبيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .



## قائمة المراجع

## I. المراجع باللغة العربية :

أولا الكتب :

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. اتحاد الخبراء و الاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، اترك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2004.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
5. ببتير دراكر، مجتمع ما بعد الرأسمالية، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة للنشر و التوزيع، الرياض، 2001.
6. توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004 .
7. جمال الدين العويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومه للنشر والتوزيع والطباعة ، الجزائر ، 2003 .
8. جمال الدين العويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومه للنشر والتوزيع والطباعة ، الجزائر ، 2003 .
9. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة )، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
10. حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
12. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009 .
13. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
15. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازدي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009.
16. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.



17. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للنشر و التوزيع، الرياض، 2005 .
18. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
19. سلطان كرمالي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم على حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
20. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
21. سيد الهواري، منظمة القرن الـ 21 منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1999.
22. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
23. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
24. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
25. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
26. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
27. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.
28. عبد الرحمان توفيق ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك- القاهرة ، الطبعة الثانية، 2008،
29. عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك- القاهرة ، الطبعة الثانية، 2008 .
30. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المشرق، الأردن، 2008.
31. عدنان أحمد مسلم، أمال صالح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011.
32. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

34. فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
35. فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
36. كريس أشتون ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، تقييم الأداء الإستراتيجي - المعرفة والأصول الفكرية- الناشر مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك ، القاهرة ، 2001.
37. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف الإستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
38. متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2008.
39. محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
40. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008.
41. مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار المنهل، مصر، 2008 .
42. مصطفى يوسف طافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
43. مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية- ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
44. نجم عبود نجم، إدارة اللاملوس - إدارة ما لا يقاس -، اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
45. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
46. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجيات و الوظائف والمشكلات-، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
47. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
48. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007.

## ثانيا : الرسائل العلمية :

49. أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.
50. بريش فائزة ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة سعد دحلب بالبيدة 2005 .
51. دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان، 2014 / 2015 .
52. زياد صالح العمري، أثر آليات و تكنولوجيايات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
53. سملاي يحييه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004.
54. سوزان وليد عبد القادر، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات المعرفة دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
55. صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
56. عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
57. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة 1 ، 2015/2016 .
58. لالوش غنية، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صايدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001 / 2002.
59. محمد عيسى، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة دمشق.
60. مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 2007.

61. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
62. موفق ميمون كمال، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية "دراسة حالة شركة موبيليس"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
63. المومني حسان عبد مفلح، اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
64. نورا لدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2005 .
65. هيثم على حجازي، بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
66. وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2006 / 2007، جامعة دمشق .

### ثالثا : المجالات العلمية :

67. أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مقالة في مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، مجلد 05، العدد 02، جامعة البليدة 2، 2014 .
68. عبد الرحمن يسري، نحو سياسة اقتصادية موحدة للعالم الإسلامي في مواجهة العولمة، مؤتمر اقتصاديات الدول الإسلامية في ظل العولمة، القاهرة 17-19 محرم 1420هـ، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، العدد 217، 17 يوليو 1999، ص ص 54،55 .
69. غباش فاضل راضي، أدوار إدارة المعرفة التنظيمية و رأس مال الزبون، مجلة دراسات إدارية : العلاقة و الأثر/دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف الشريف، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، مجلد 16، (57)، العراق.
70. فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، ISSN: 23127813 ، المجلد 181 الإصدار 15، جامعة بابل، 2015 .

71.الفضل مؤيد محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقالة في مجلة القادسية للعلوم التجارية و الاقتصادية، مجلد11، العدد 3، العراق، 2009.

72.قدي عبد المجيد، مجدل أحمد، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في البلاد العربية بين الواقع والمأمول، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 09، جامعة الجزائر، 2003.

73.ندى عبد القادر، إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة /المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، العراق، 2010.

#### رابعا : الملتيقيات و المؤتمرات :

74.إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتيقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 10/09 مارس 2004.

75.بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة - مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية.

76.بلعجوز حسين، خرخاش سامية، أهمية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتيقي الدولي حول:إدارة المعرفة والفاعلية الاقتصادية لجامعة باتنة، الجزائر، 2008.

77.ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول : إدارة المعرفة في العالم العربي، لجامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، مرجع سابق.

78.حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية.

79.حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية، حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25/23 أبريل 2005.

80.دالية عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية و مواجهة تحديات المستقبل، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر السنوي الثامن، الجمعية العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية، حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، 08/06 ديسمبر 2006 .

81. عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية، حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 23-25 أبريل 2005.
82. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة 1 ، 2016/2015 .
83. محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، حول المعرفة في العالم العربي 26/28 نيسان 2004.
84. مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008.
85. مهنا أحمد، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري العربي، 28-30 أبريل 2013 .
86. مؤيد السالم، ادارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة 26/27 نيسان 2006.
87. واثق العبادي، جاسر عبد الرزاق النسور، التحليل المعرفي لنموذج EKP وتأثيره على نظم دعم القرارات ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، حول المعرفة في العالم العربي 26/28 نيسان 2004.
88. يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

#### خامسا : مواقع الانترنت:

89. أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الاردنية، ص10، متوفر على الموقع الالكتروني <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile> بتاريخ 15/02/2016.
90. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ممارسة إدارة الموارد البشرية ، متوفر على الموقع الالكتروني <http://www.abahe.co.uk> بتاريخ 02/08/2016 .
91. دهان محمد، رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية: مفهومه و مكوناته، متوفرة على الموقع [Le blog de mohamed.dehane.over-blog.com](http://Le_blog_de_mohamed.dehane.over-blog.com)
92. عطية حسين أفندي، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية للمنظمات و الدول، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، متوفر على الموقع الالكتروني <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/7715>

.II الكتب باللغة الأجنبية :  
أولا : الكتب

- 93.Ahmed Seleim, Omar Khalil, **Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 Issue . 4, 2011.
- 94.Amrit Tiwana, **gestion des connaissances**, Campuspress, France, 2001 .
- 95.Ashton, Chris & Morton, Lynne, **Managing talent for competitive advantage, Strategic Human Resource** Review property of Melcrum publishing Ltd, V 4, 2005 .
- 96.Brooking, A, **Intellectual Capital**, International Thomson Business press. London, 1997.
- 97.Christel and others ‘ **Informedia Digital Video Library**‘ **Communications of the ACM**‘ vol 38‘ N 4‘ 1995.
- 98.Claude Dumeur‘ **Marketing**‘ édition Dalloz‘ Paris‘ 4ème édition‘ 2003.
- 99.Dimitri Uzunidis , **l’innovation et l’économie contemporaine** , collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004.
100. Guthrie. J, **Measurement and reporting of intellectual capital** , journal of intellectual capital, V1, N2, 2001.
101. Hammer, M. and Champy, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business, New York, 1993.
102. Jarrosson Bruno, **100 ans de management : un siècle de management a travers les écrits** ,édition DUNOD, paris, 2000 .
103. Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management** . 3 Eme Edition , Edition Organisation , Paris , 2001 .
104. Jean.yves prax, **le guide du knowledge management**, dunod, France, 2003 .
105. Jean-Claude Tarondeau. **Le Management Des Savoirs**, Paris : PUF,1998 .

106. J-P Huberac ‘**Guide des methodes de la qualité** ‘ MAXIMA‘ France‘ 2eme édition.
107. Judi Harris and A. Henderson ‘ **A Better Mythology for System Design** ‘ Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems ‘ New York ‘ ACM Press ‘ 1999.
108. Karl-Erik Sveiby, **Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard**, academy of management executive, V 64, N 4, 2001. Available on: [www.sveiby.com/articles](http://www.sveiby.com/articles) .
109. Kinlow , D,C, **continuous Improvement & Measurement for Total Quality m Hegrow Hill** , New York , 1992.
110. Kothari, C.R., **Research Methodology-Methods and Techniques** , New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985.
111. Laurent Jean-Marc ,**Gestion des Connaissances**, mars 2005.
112. Leif Edvinsson , **Developing intellectual capital at Skandia**, Long Range Planning, V 30, 1997.
113. Leif Edvinsson, Michael S. Malone, **Intellectual Capital**, Piatkus, London ,1997.
114. Lev, Radhakrishnan ‘Peter, **Measuring and Managing Organizational Capital**. Series No. 1, 2016.
115. Liebowitz Jay. **Knowledge Management Handbook**, CRC Press, Washington, 2000.
116. Lowenthal, J. **Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization**, Quality Progress, February, 1994.
117. M.Bayad ;S.Francis Simen. **Le management des connaissances : état des lieux et perspectives**. XIIème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique . Juin 2004.
118. Marie-Laure Gavard P erret ,David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, pearson education ,France , 2008.



119. Mark W. McElroy, **The New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003.
120. Marquardt Michael, **Building the Learning Organization**, McGraw Hill (New York, 1996.
121. Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource management practice**, Kogan Page, 11th edition, London, 2009 .
122. Nick Bontis, **intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**, *management decision*, vol 36, 1998.
123. Nonaka I. and Konno N, **The Concept of "Ba": Building Foundation For Knowledge Creation**, *California Management Review*, Vol.(40), No.(3), Spring 1998.
124. Sebilo Didier et Vertigheim Christophe, **de la qualité à l'assurance de la qualité: accompagner l' démarche**, édition AFNOR, Paris, 1998.
125. Thomas Stewart, **Intellectual capital: the New Wealth of Organizations**, Double Day-Currency, New York, 1999.
126. Yogesh Malharta, **Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development**, UN, 2002.

ثانيا : المجالات العلمية :

127. D. Petit, A.M Bengue, **Stratégie et gestion des ressources humaines**, *revue française de gestion* fev2001.
128. Dimitris Karagiannis, Florian Waldner, Anita Stoeger, and Martin Nemetz, **A Knowledge Management Approach for Structural Capital**, PAKM , LNAI 5345, 2008, Berlin Heidelberg .
129. Gupta , Atul and McDaniel , Jason **Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge** : a Framework for Knowledge Management (2002) *Journal of Knowledge Management Practice* , www.tlantic.com , December 2. 2007.

130. Hosnavi, R and Ramezan, M, **Intellectual capital and organizational organic structure: how are these concepts related**, Trends in Applied Sciences Research, 6 (3),2011 .
131. Mahdi Mahmood Saleh and Saeed Jahanyan, **The Effect Of Knowledge Management On Relationship Between Intellectual Capital And Business Performance: A Case Study Of IRAN's Industrial Development And Renewal Organization (IDRO)**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 3, September 2009.
132. Nick Bontis, **Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporation**, Journal of Human Resource cost and Accounting, V. 16, N. 2, 2001.
133. Uliana, E, Gtant. P: and Macey, J, **Towards Reporting Human Capital**, Meditari Accountancy Research, Vol 13. N 2, London, 2005 .
134. Yung-Chieh Chien, **The Influences of Knowledge Management on Organizational Performance of Taiwan-Listed IC Design Houses:Using Intellectual Capital as the Médiator**, The Journal of International Management Studies, Volume 10 Number 1, February, 2015.

### ثالثا : مواقع الانترنت

135. A-propos de Djezzy, <http://www.orascomtelecom/subsidaires/le22/11/2017>
136. Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport annuel 2003, P 137.
137. Birasnav M, Rangnekar S, **Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries**, Business Process Management Journal, Vol. 16 Issue 1, 2010, pp.57- 75, <https://doi.org/10.1108/14637151011017949>
138. <http://www.djezzy.dz/ar/> (14/11/2017 - 19:50)
139. <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content/2017/11/20> بتاريخ
140. <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos> 30/10/2017.
141. le journal, N°01, Mobilis 2006, Algérie.

142. Nedjma, Historique, <http://www.nedjma.dz/watweb/history.do>, page consultée le 30/10/2017.
143. Research Methods : Some notes to orient you, P2, disponible on the web site: <https://isites.harvard.edu> 07/10/2017 .
144. Webster's, ninth new collegiate dictionary, Merriam Webster's inc, publishers, Springfield, Massachusetts, U. S. A. 1991.
145. [www.Nedjma.dz](http://www.Nedjma.dz) le 30/10/2017.
146. [www.orascomtelecom.com](http://www.orascomtelecom.com) (11/12/2013)



## قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.دبلة فاتح
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.أقطي جوهرة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.شنتشونة محمد
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.صولح سماح
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.خير الدين جمعة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله	أستاذ محاضر أ	أبو بكر بوسالم
جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ محاضر أ	د.بوعلاق نوال

## الملحق رقم 01

### الاستبانة الأولية قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان البحث

السيد(ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها في إطار

التحضير لرسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بعنوان " مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في

مؤسسات الاتصال بالجزائر - جيزي، موبيليس، نجمة -

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجو من سيادتكم تزويدنا بأرائكم حول هذا الموضوع بالإجابة على جميع الأسئلة

بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن البيانات التي سوف تقدمونها ستكون في كامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مقدما على حسن تعاونكم

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف: د.دبلية فاتح

الباحثة: حسيني ابتسام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس :

ذكر  أنثى

2. العمر

أقل من 30 سنة  ، من 30 إلى 39 سنة   
من 40 إلى 49 سنة  ، أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي :

ثانوي  ، جامعي  ، دراسات عليا

4. سنوات الأقدمية :

أقل من 5 سنوات  ، من 5 - 9 سنوات   
من 10 - 15 سنة  ، من 15 سنة فأكثر

5. عدد الدورات التدريبية:

أقل من 3 دورات  ، من 3 إلى 6 دورات  ، أكثر من 7 دورات

6. الوظيفة:

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

رقم العبارة	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
<b>أولا : إدارة المعرفة و تتضمن العمليات التالية :</b>						
<b>عملية تشخيص المعرفة : .....</b>						
1	تقوم المؤسسة بتقييم فعالية المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المؤسسات المنافسة .					
2	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف الجديدة المطلوبة التي تحتاجها بشكل منظم .					
3	تمتلك المؤسسة قائمة واضحة للمعارف تبين ماهي المعارف التي تمتلكها .					
4	تستعين المؤسسة بالمستشارين و الخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها .					
5	هل لدى المؤسسة برنامج تحديث المعرفة للعاملين .					
<b>عملية اكتساب المعرفة : .....</b>						
6	تقوم المؤسسة بتدريب عامليها تناسباً مع احتياجاتهم في الوقت المناسبة					
7	يتاح الوقت للعاملين لدعم و متابعة الافكار الجديدة					
8	يساهم جميع العاملين في البحث عن المعرفة					
9	تسعى المؤسسة بكل طاقتها للاحتفاظ بالعاملين اصحاب المعارف المتميزة .					
10	تقوم المؤسسة باستقطاب المتميزين من الجامعات و مؤسسات البحث و التطوير.					
11	تقوم المؤسسة بالاستفادة من مقترحات و شكاوي العملاء في اكتساب المعارف المطلوبة .					
<b>عملية توليد المعرفة : .....</b>						
12	تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدي العاملين .					
13	يتوفر لدى المؤسسة مصلحة متخصصة بالمعارف الجديدة و عملية توليدها .					
14	تستخدم المؤسسة وسائل عملية لخلق الافكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني و غيره .					
15	تسعى المؤسسة لتوليد معارف من العاملين لتحويلها الى معارف جديدة متاحة للجميع .					
<b>عملية تخزين المعرفة : .....</b>						
16	قبل تخزين المعرفة لدى المؤسسة يتم فرزها و تنقيتها					
17	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق، النشرات و الدوريات .					
18	تستخدم المؤسسة أنظمة و برمجيات من أجل توثيق المعرفة و تخزينها.					
19	توفر المؤسسة للعاملين وسائل اتصال للوصول الى المعرفة المخزنة لديها.					
20	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع وتحديث المعارف الأساسية و الجديدة .					
21	تقوم المؤسسة بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف بشكل منتظم .					
<b>عملية التشارك في المعرفة : .....</b>						

					تشجع المؤسسة على زيادة قدرات ومهارات العاملين في تشارك المعرفة فيما بينهم .	22
					يتم تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم .	23
					ثقافة المؤسسة تدعم المشاركة في المعلومات و المعرفة .	24
					يقبل العاملين المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم .	25
					تقوم المؤسسة بتوزيع المعارف بين الوحدات من خلال تبادل التقارير و الندوات .	26
<b>عملية تطبيق المعرفة : .....</b>						
					نظام العمل مرن و يتطور بالاستناد إلى كيفية حصول العاملين على المعرفة و استخدامها.	27
					تعتمد المؤسسة في عملياتها على المعرفة المخزنة لديها .	28
					يتوفر لدى المؤسسة الوسائل المساعدة في عملية استخدام المعارف الجديدة .	29
					يستعين العاملين بالخبراء و المختصين في حال استخدام معارف جديدة .	30
					يتم ادخال خدمات و برامج جديدة عند استخدام المعرفة .	31
<b>ثانيا: رأس المال الفكري: ويتضمن الأبعاد التالية:</b>						
<b>بعد رأس المال البشري : .....</b>						
					يوجد لدى العاملين بالمؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه .	32
					يتشارك العاملين ذوي الخبرة مع العاملين الجدد في المعرفة .	33
					يتوفر لدى العاملين المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة .	34
					هناك آليات لاستقبال الآراء و المقترحات بين العاملين.	35
					يتم انجاز الاعمال في المؤسسة بواسطة فرق عمل .	36
					هناك فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارة العلمية .	37
					تعقد المؤسسة ورش و ندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد من معارف .	38
					يمتلك العاملين بالمؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل اليومية.	39
					يتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة و توليد الافكار الجديدة.	40
<b>بعد رأس المال الهيكلي : .....</b>						
					تنظم المؤسسة وتصنف البيانات و المعلومات المتوفرة ثم تخزن ليسهل تجميعها و تبويبها .	41
					يوجد بالمؤسسة نظام فعال يساعد على تنظيم امعلومات و استرجاعها.	42
					يتم مراجعة العمليات الادارية بشكل مستمر في المؤسسة.	43
					تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة .	44
					يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار للتقليل من الاخطاء في العمل	45
					يوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين	46
					تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن، يزود العاملين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل	47



					متميز
					48 يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق و سريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الادارية في المؤسسة
<b>بعد رأس المال العلاقات :.....</b>					
					49 تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات الزبائن المتنوعة والمتطورة.
					50 تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا اضافية تميزهم عن الزبائن العاديين .
					51 تسعى المؤسسة الى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن الى حد كبير .
					52 تكرس المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار المتعاملين باسمها .
					53 تميل المؤسسة الى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها الى مجموعة من المتعاملين المتخصصين.
					54 تقوم المؤسسة بمجموعة من التحالفات مع المؤسسات الاخرى من اجل انجاز اعمالها .
					55 تقوم المؤسسة بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.
					56 المؤسسة تسعى إلى التعلم و اضافة قيمة لها من خلال التعاون مع مؤسسات في نفس مجالها .

## الملحق رقم 03

### الاستبانة المعدلة و الموزعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان

السيد(ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها في إطار التحضير لرسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بعنوان:

### مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجو من سيادتكم تزويدنا بأرائكم حول هذا الموضوع بالإجابة على جميع الأسئلة بكل

دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة. ونحيطكم علما أن البيانات التي سوف تقدمونها ستكون في كامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف: د.دبلبة فاتح

الباحثة: حسيني ابتسام

يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. السن

من 30 إلى 39 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى 49 سنة

3. المؤهل العلمي :

ما بعد التدرج

مهندس ،

ليسانس

تقني سامي

ثانوي

4. سنوات الخبرة :

من 5 - 9 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 - 15 سنة

5. عدد الدورات التدريبية الي تم حضورها:

أكثر من 7 دورات

من 3 إلى 6 دورات

أقل من 3 دورات

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة:

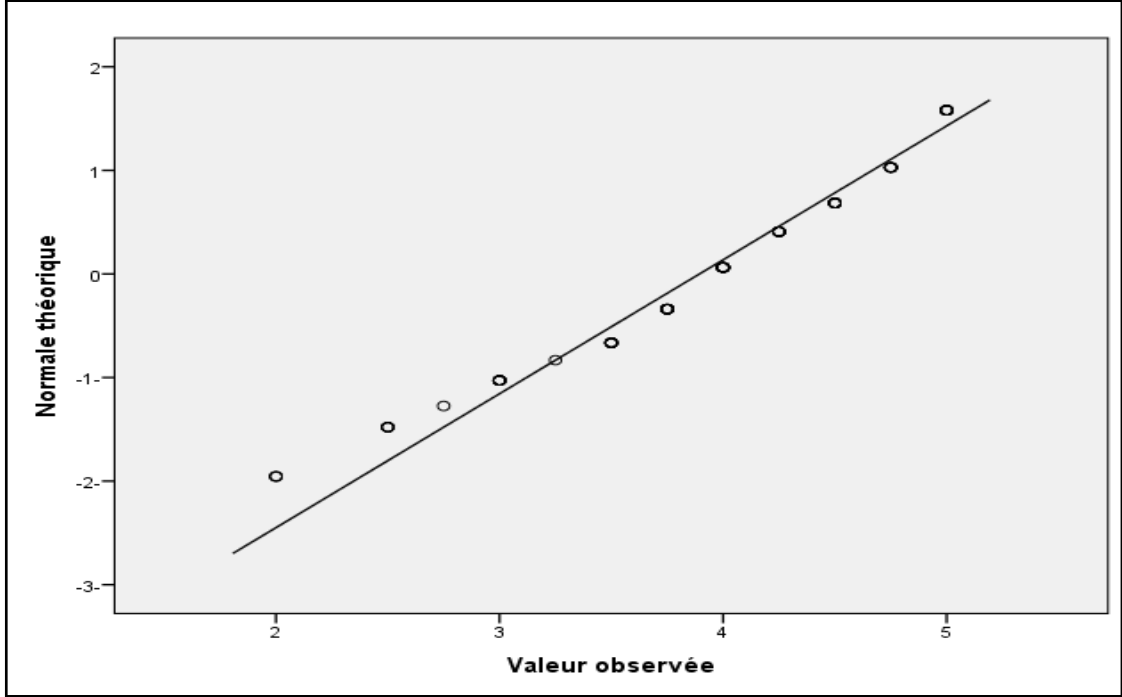
رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : إدارة المعرفة و تتضمن العمليات التالية :						
<b>عملية تشخيص المعرفة</b>						
1	لدى المؤسسة قائمة واضحة للمعارف التي تمتلكها .					
2	تقوم المؤسسة بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المؤسسات المنافسة .					
3	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف المطلوبة التي تحتاجها بشكل منتظم .					
4	تستعين المؤسسة بالمستشارين و الخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأنشطتها .					
<b>عملية اكتساب المعرفة</b>						
5	تقوم المؤسسة بتدريب عاملها تناسباً مع احتياجاتهم .					
6	يتاح الوقت للعاملين لدعم و متابعة الافكار الجديدة .					
7	يساهم جميع العاملين في البحث عن المعرفة.					
8	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بأصحاب المعارف المتميزة .					
9	تقوم المؤسسة باستقطاب المتميزين من الجامعات و مراكز البحث و التطوير.					
10	تقوم المؤسسة بالاستفادة من مقترحات و شكاوي العملاء في اكتساب المعارف المطلوبة .					
<b>عملية توليد المعرفة</b>						
11	تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدي العاملين .					
12	تمتلك المؤسسة اليات للحصول على المعارف الجديدة .					
13	تستخدم المؤسسة فرق العمل لخلق الافكار الجديدة .					
14	تسعى المؤسسة لتوليد معارف من العاملين لتحويلها الى معارف جديدة .					
<b>عملية تخزين المعرفة</b>						
15	يتم فرز المعارف في المؤسسة قبل تخزينها.					
16	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق، النشرات و الدوريات .					
17	تستخدم المؤسسة أنظمة و برمجيات من أجل توثيق المعرفة و تخزينها.					
18	توفر المؤسسة للعاملين وسائل اتصال للوصول الى المعرفة المخزنة لديها.					
19	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع المعارف الأساسية .					
<b>عملية التشارك في المعرفة</b>						
20	تشجع المؤسسة على زيادة قدرات ومهارات العاملين في تشارك المعرفة فيما بينهم .					
21	يتم تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات كوسيلة لاستفادة من معارفهم .					
22	ثقافة المؤسسة تدعم المشاركة في المعلومات و المعرفة .					
23	يتقبل العاملون المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم .					
24	يتبادل العاملون المعارف التي لديهم مع زملائهم في المؤسسة .					

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>عملية تطبيق المعرفة</b>						
25	تطبق المؤسسة المعارف التي تتحصل عليها.					
26	تعتمد المؤسسة في عملياتها على المعرفة المخزنة لديها .					
27	هناك تطوير دائم في أنظمة الانتاج بالاعتماد على المعارف الجديدة المتوفرة .					
28	يستعين العاملین بالخبراء و المختصين في حال استخدام معارف جديدة .					
29	يتم ادخال خدمات و برامج جديدة عند استخدام المعرفة .					
<b>ثانيا: رأس المال الفكري: ويتضمن الأبعاد التالية:</b>						
<b>بعد رأس المال البشري</b>						
30	يتشارك العاملین ذوي الخبرة مع العاملین الجدد في المعرفة .					
31	يتوفر لدى العاملین المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة .					
32	هناك آليات لاستقبال الآراء و المقترحات بين العاملین.					
33	هناك فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارة العلمية .					
34	تعقد المؤسسة ورش و ندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد من المعارف .					
35	يمتلك العاملین بالمؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل اليومية.					
36	يتفاعل العاملین مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.					
<b>بعد رأس المال الهيكلي</b>						
37	تنظم المؤسسة وتصنف البيانات و المعلومات المتوفرة ليسهل تجميعها و تبويبها .					
38	يوجد بالمؤسسة نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات و استرجاعها.					
39	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة .					
40	يتم تطوير العمليات الادارية باستمرار للتقليل من الاخطاء في العمل					
41	يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين					
42	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة لجميع المستويات الادارية في المؤسسة					
<b>بعد رأس المال العلاقات</b>						
43	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات الزبائن المتنوعة.					
44	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا اضافية تميزهم عن الزبائن العاديين .					
45	تسعى المؤسسة الى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن الى حد كبير .					
46	تكرس المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار المتعاملين باسمها .					
47	تميل المؤسسة لنقل مسؤولية تنفيذ بعض الوظائف لمتعاملين متخصصين خارجيين.					
48	تقوم المؤسسة بمجموعة من التحالفات مع المؤسسات الاخرى من اجل انجاز اعمالها .					
49	تقوم المؤسسة بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.					

شكرا على حسن تعاونك.

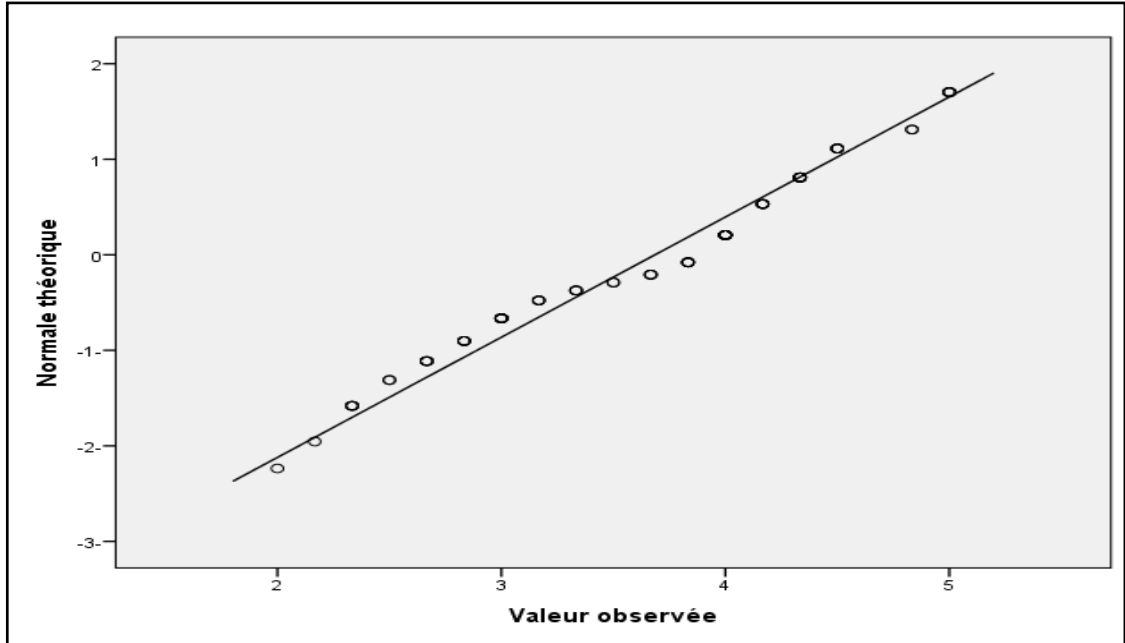
## الملحق رقم 04

منحنى يوضح خضوع متغير تشخيص المعرفة للتوزيع الطبيعي .



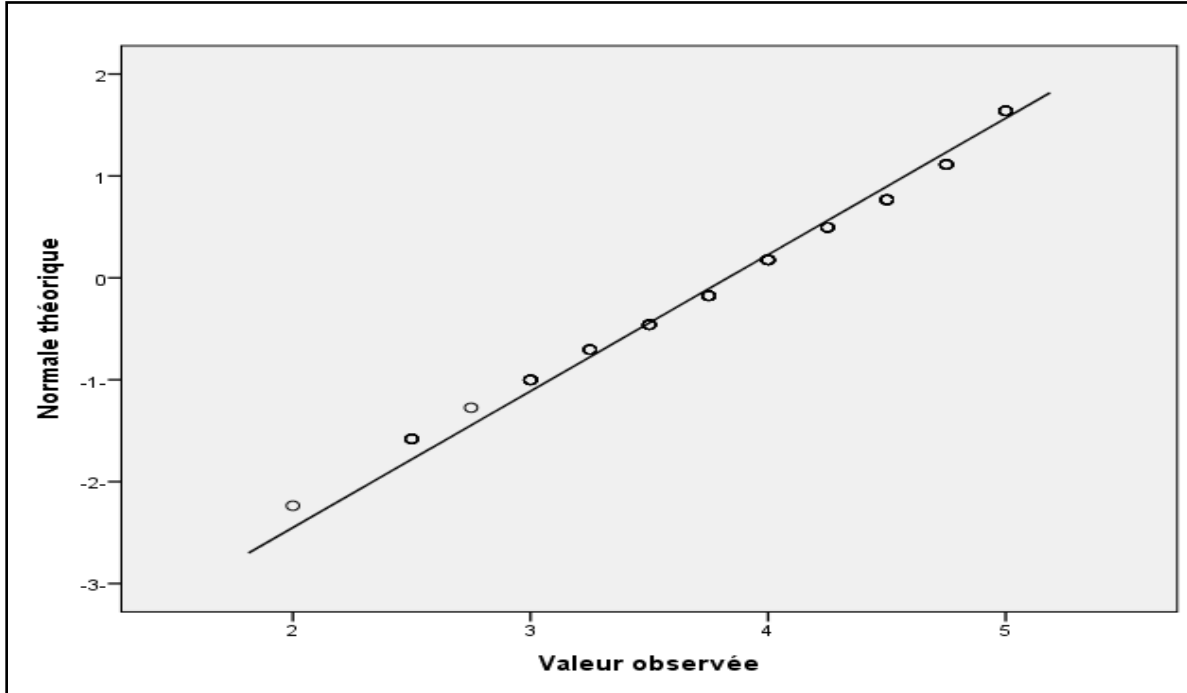
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

منحنى يوضح خضوع متغير اكتساب المعرفة للتوزيع الطبيعي .



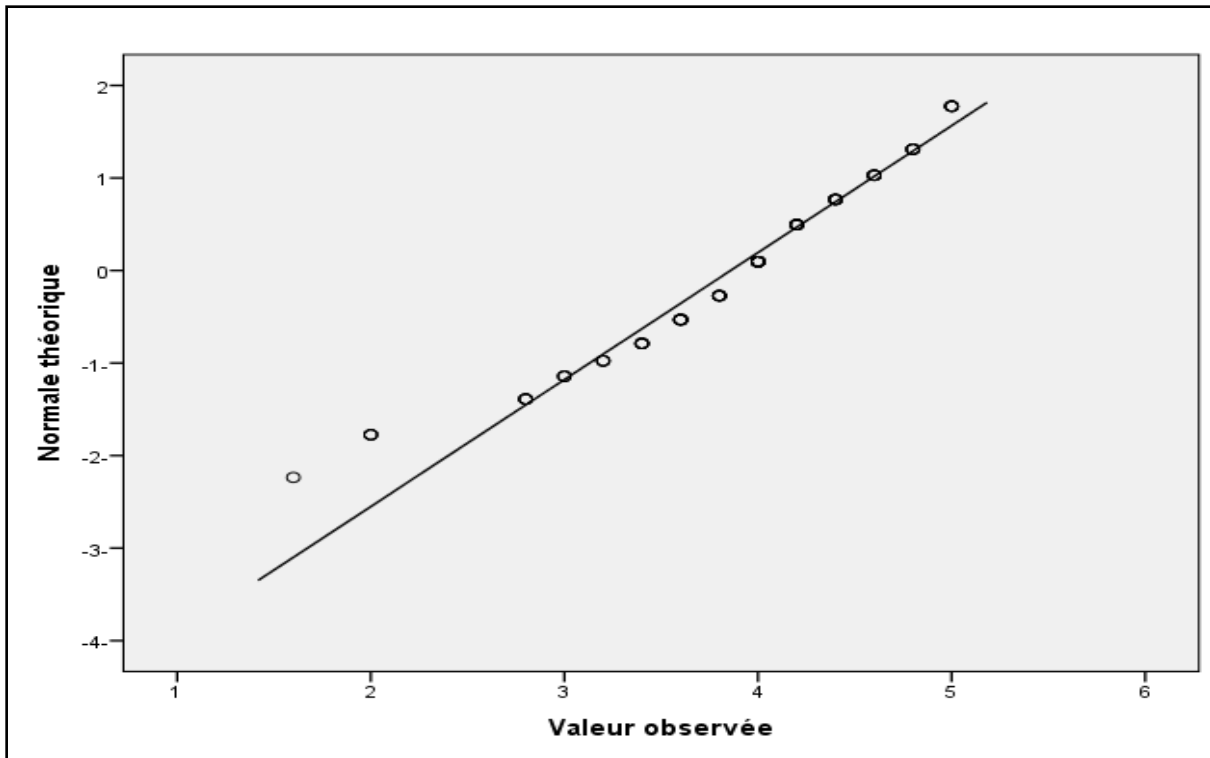
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

منحنى يوضح خضوع متغير توليد المعرفة للتوزيع الطبيعي .



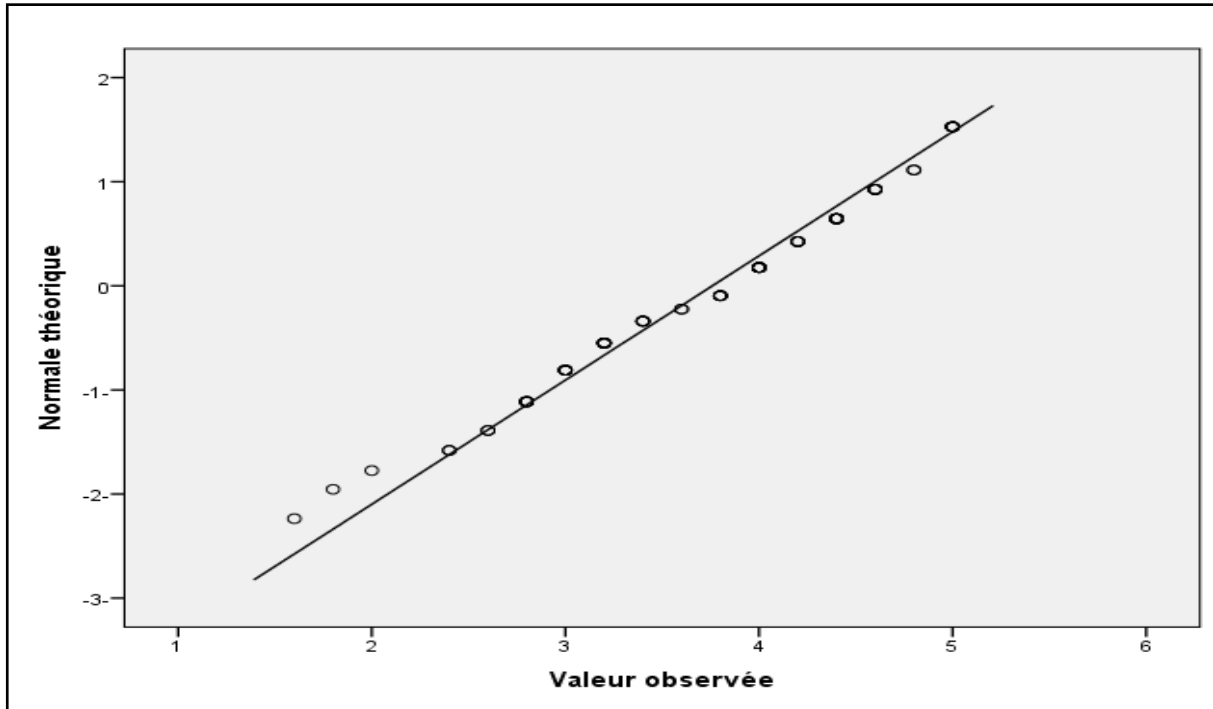
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

منحنى يوضح خضوع متغير تخزين المعرفة للتوزيع الطبيعي .



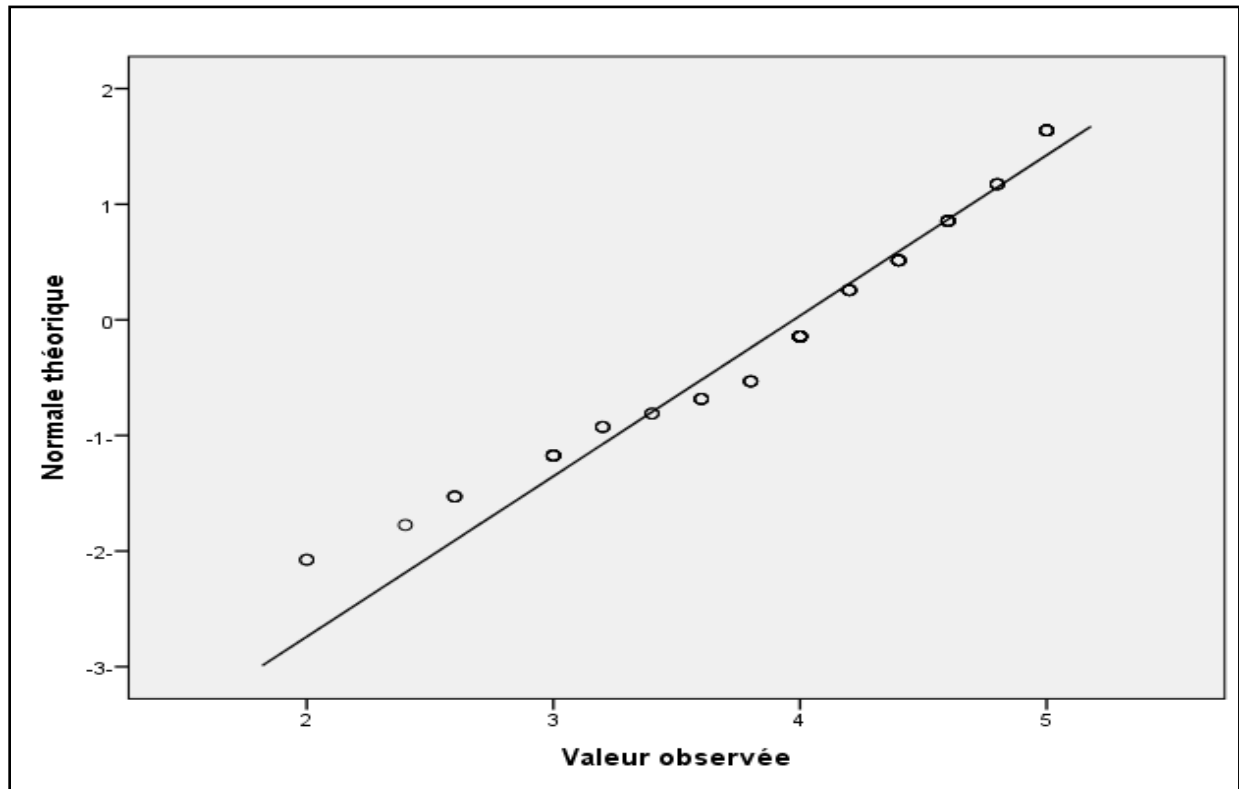
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

منحنى يوضح خضوع متغير التشارك في المعرفة للتوزيع الطبيعي .



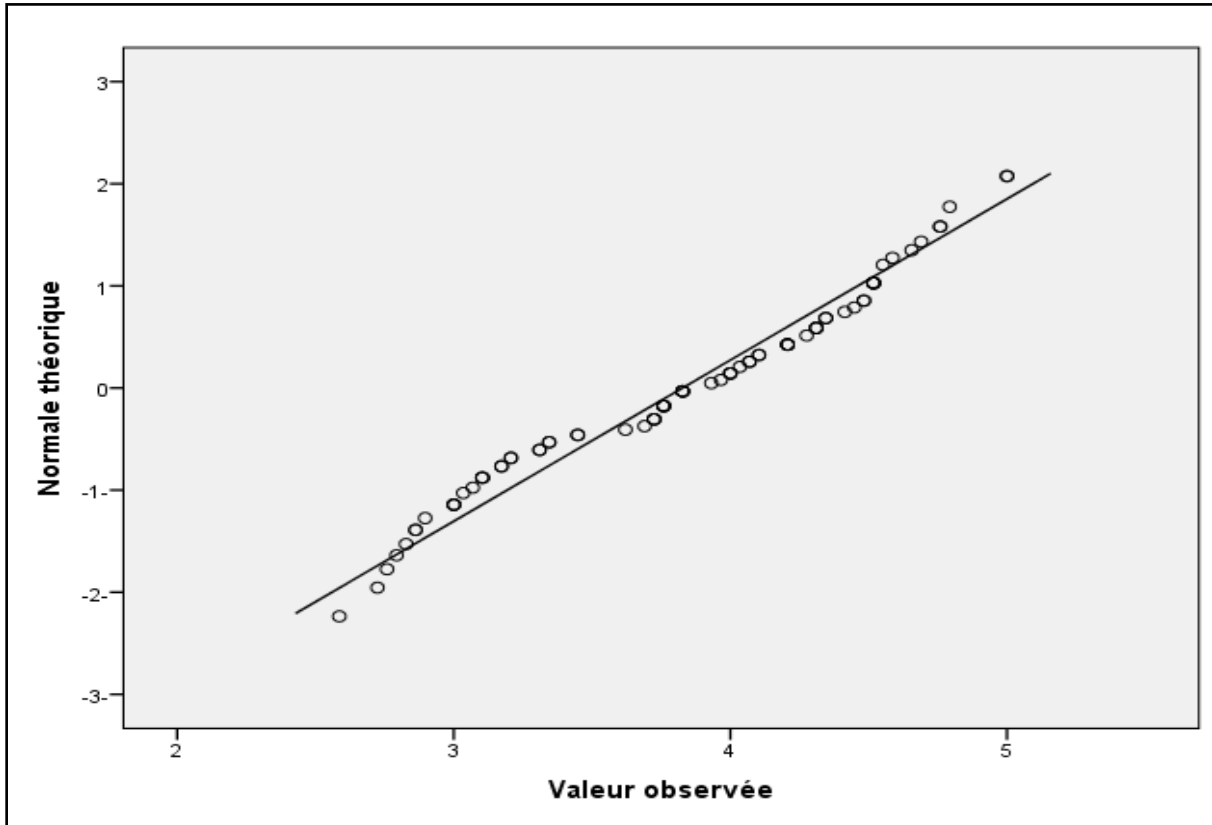
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

منحنى يوضح خضوع متغير تطبيق المعرفة للتوزيع الطبيعي .



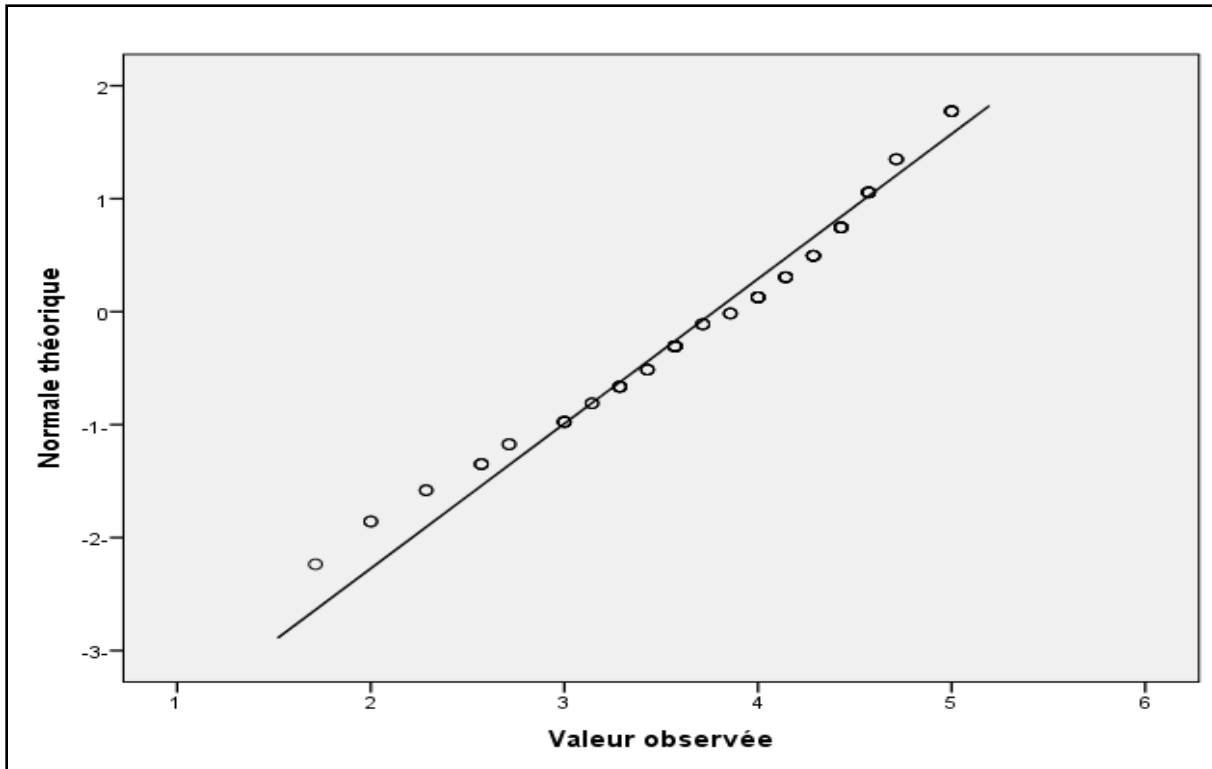
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

منحنى يوضح خضوع متغير إدارة المعرفة للتوزيع الطبيعي .



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

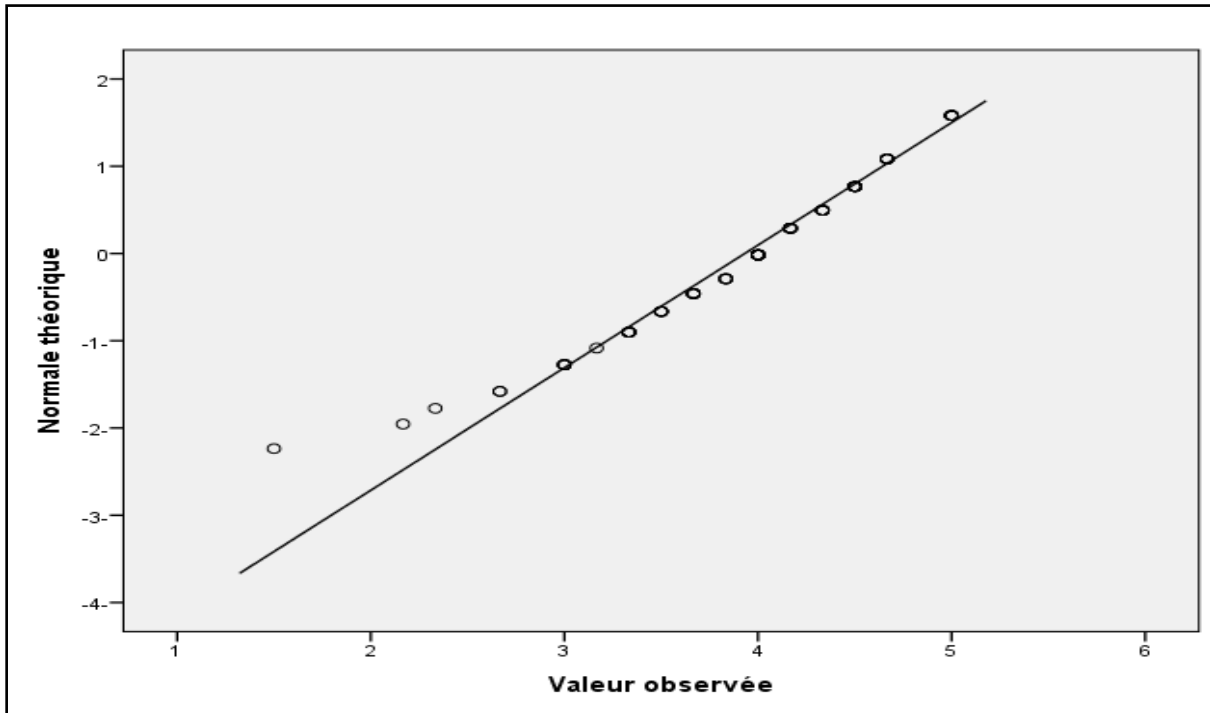
منحنى يوضح خضوع متغير رأس المال البشري للتوزيع الطبيعي .



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

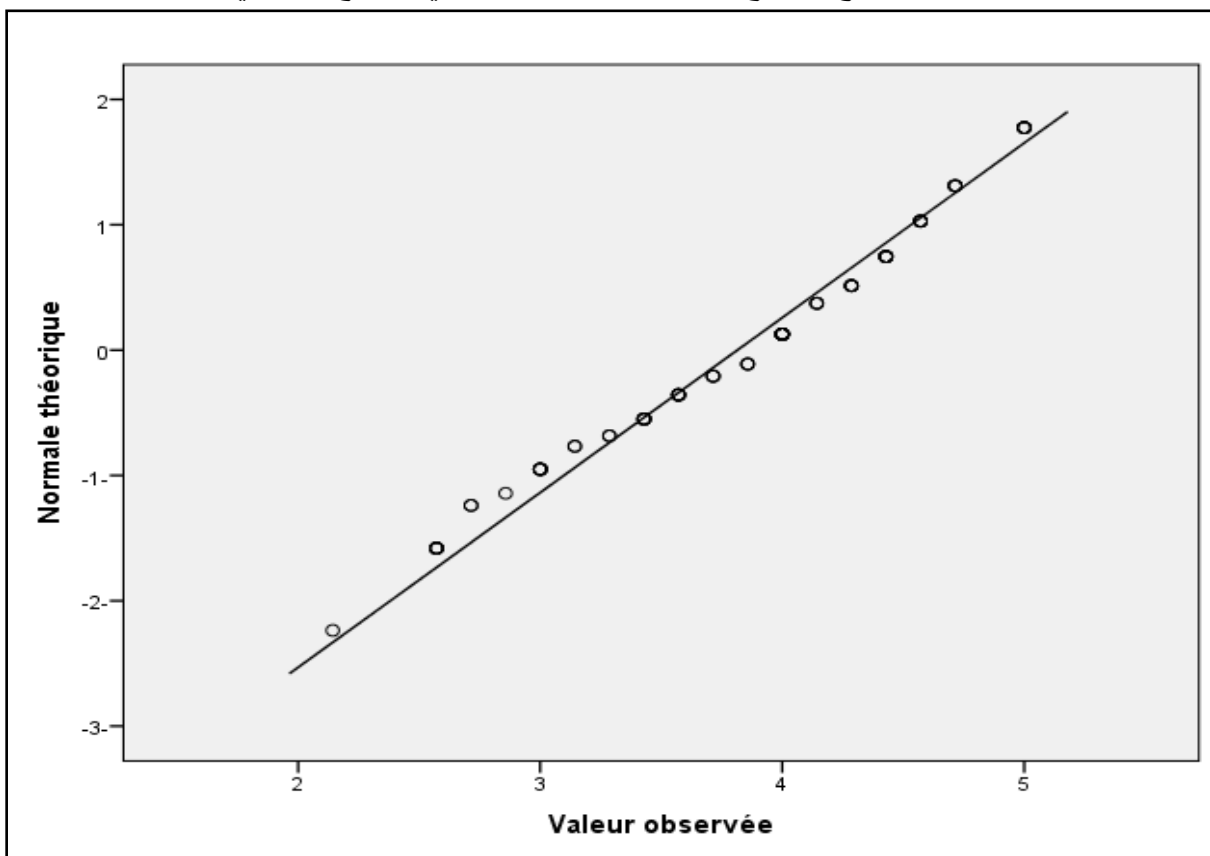


منحنى يوضح خضوع متغير رأس المال الهيكلي للتوزيع الطبيعي .



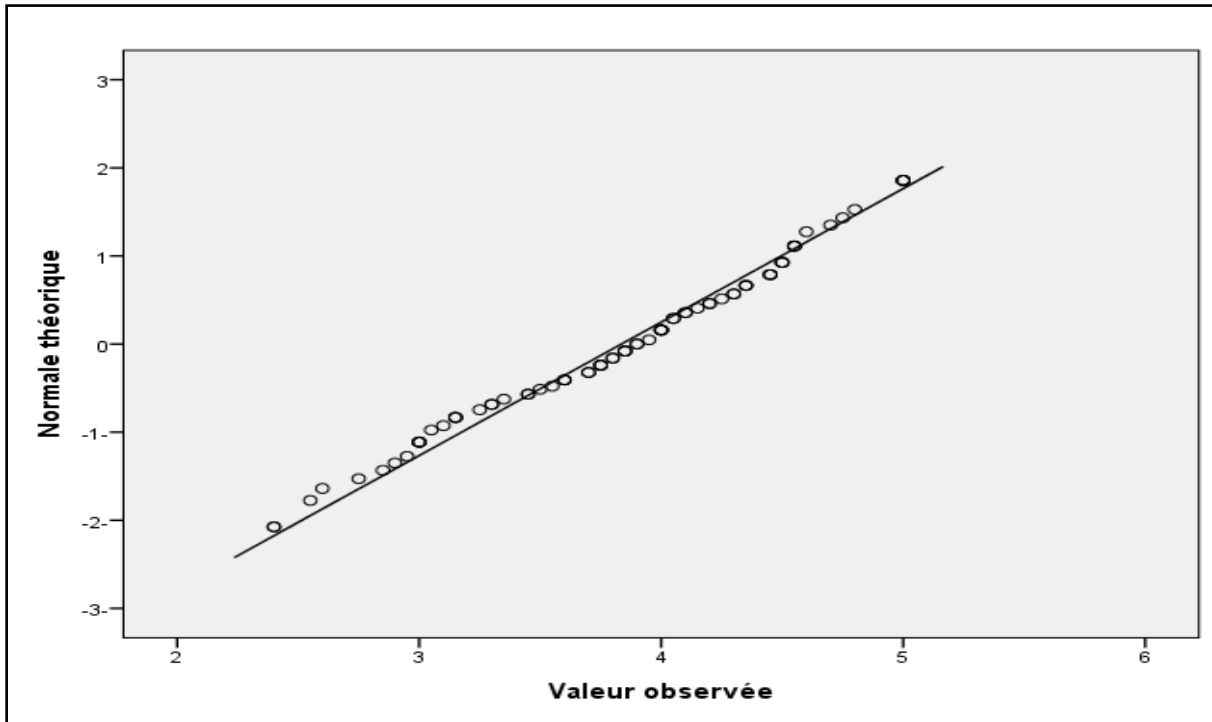
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

منحنى يوضح خضوع متغير رأس المال العلاقتي للتوزيع الطبيعي .



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

منحنى يوضح خضوع متغير رأس المال الفكري للتوزيع الطبيعي .



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.