



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم: علوم تسيير

تخصص: إدارة مالية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان :

الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في إدارة
المعرفة بالمؤسسة
دراسة حالة (مديرية التربية لولاية البيض)

تحت إشراف الأستاذة:

د قوادرية ربيحة

من إعداد الطالبتين:

- بن زيادي فاطمة
- بلعدي فاطمة

لجنة المناقشة يوم: 2024/05/.....

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
مختارين فتيحة	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي نور البشير البيض	رئيسا
قوادرية ربيحة	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير البيض	مشرفا ومقررا
وموفق سهام	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي نور البشير البيض	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "د قوادرية ربيحة " التي تكرمت بقبول الإشراف

على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة

المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة " المركز الجامعي نور البشير "

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز

وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم

انه قريب مجيب.

الإهداء

بسم من تقدست ذاته و جلت قدرته ، والحمد لله رب العالمين وصلي اللهم و سلم وبارك

على أفضل خلق الله المبعوث رحمة للعالمين سيدنا وشفيعنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رسمت في قلبي حروفا من ذهب إلى منبع الحب و الحنان و العطاء

إلى ملاكي في الحياة أُمي الحنون حفظها الله

إلى سندي و قائدي و حبيبي ، إلى من يستأنس القلب و الروح برفقته إلى من تهدأ النفس وتأمّن بوجوده ،

إلى من يتربص بهمومي لأنعم بالراحة و السلام إلى من حرم نفسه، لعوضني عن كل شيء ، إلى من أحمل اسمه

بافتخار أبي الغالي

إلى من كان وصاهم صدقا و إيمانا و قطع حبلهم كفرا و بهتانا إخوتي و أخواتي

إلى زوجي ورفيق دري ، إلى فلذة كبدي أبنائي حفظهم الله ورعاهم

إلى أختي الكريمة فاطمة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل المتواضع و كل عائلتها الكريمة

إلى كل من قدم لنا العون والتشجيع أثناء هذا المشوار

بلعيدي فاطمة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى وأعز إنسانة في حياتي إلى نبع الحنان التي أفاضت روحي
بحب وبسمة وأنارت دربي بدعواتها ونصائحها والتي زينت حياتي كضوء القمر إلى من كان لها
الفضل في مواصلة مساري الدراسي إلى من كانت لي سنداً وذراعاً الأيمن في عثرائي إلى الغالية على قلبي

أمي حبيبي

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب و الحنان .. إلى بسمة الحياة و سر الوجود .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و
حنانها بلسم جراحي أمي الروحية الزهرة أدام الله في عمرها

إلى من كلله الله بالهيبه و الوقار ومن احمل اسمه بكل عز و افتخار أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى من أكن لها كل التقدير و الاحترام زوجة أبي فاطمة

إلى أخي كمال وأخواتي عائشة و صابرين وإلى كل العائلة الكريمة من صغيرها إلى كبيرها.

إلى أختي الغالية نادية و زوجها موسى

إلى عائلتي الثانية التي ساندتني و ماتزال عائلة تواتي الأب الغالي غريسي شفاه الله و زوجته وبناته فاطمة الزهرة ،
آية نسرين ، كوثر أماني ، و آخر العنقود مروة لجين.

إلى من ملّم أحزاني بين فترة و أخرى و من أشعربي بأبني لست وحيدة أخي الغالي البشير و زوجته فاطمة

إلى القلب النابض بالحب و الحنان أختي الحبيبة عمارية و زوجها محمد و ابنهما عمر الفاروق

إلى كل صديقاتي في الدراسة خاصة رفيقتي في هذه الرحلة العلمية الصديقة العزيزة بلعيدي فاطمة إلى كل عمال

وموظفي مديرية التربية وأخص بالذكر موظفي مصلحة الرواتب

وإلى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

بن زيادي فاطمة

الصفحة	البيان
	البسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول والأشكال البيانية
VIII	الملخص
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
2	المطلب الأول: تعريف وخصائص رأس المال الفكري
5	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
6	المطلب الثالث: أبعاد ومداخل رأس المال الفكري
10	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
11	المطلب الأول: رأس المال البشري
16	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
19	المطلب الثالث: رأس مال العلاقات
26	خلاصة:
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل نظري لإدارة المعرفة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة
29	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
37	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة

40	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة عليها
43	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
43	تمهيد
43	المطلب الأول: أدوات ومجالات إدارة المعرفة
44	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها
49	المطلب الثالث: استراتيجيات ومداخل المعرفة
	خلاصة
54	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
	تمهيد
54	المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
57	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تثمين رأس المال الفكري
58	المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في المؤسسة
59	خلاصة
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض)	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: نبذة عامة عن مديرية التربية لولاية البيض
63	المطلب الأول: نشأة و تعريف بمديرية التربية لولاية البيض
65	المطلب الثاني: مصالح المديرية التربية
68	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة
68	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
69	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
83	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	المطلب الأول: اختبار فرضية الأولى.
84	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية.
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.
86	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

87	خلاصة الفصل
89	خاتمة
92	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	أهمية رأس المال البشري حسب توجهات بعض الأكاديميين .	(01)
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02)
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	(03)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(04)
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(05)
74	مقياس ليكارت الخماسي يبين سلم تنقيط الدرجات	(06)
74	ثبات الاتساق للدراسة الكلية (معامل الثبات ألفا كروباخ)	(07)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاستثمار في رأس المال البشري	(08)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الاستثمار في رأس المال الهيكلي	(09)
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: الاستثمار في رأس مال العلاقات	(10)
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: إدارة المعرفة	(11)
83	الفرضية الفرعية الأولى: هل لرأس المال البشري دور في إدارة المعرفة	(12)
84	الفرضية الفرعية الثانية: هل لرأس المال الهيكلي دور في إدارة المعرفة	(13)
85	الفرضية الفرعية الثالثة: هل لرأس مال العلاقات دور في إدارة المعرفة	(14)
86	الفرضية الأساسية: هل لرأس المال الفكري دور في إدارة المعرفة	(15)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مكونات رأس المال الفكري	(01)
12	مكونات رأس المال البشري	(02)
29	هرم المعرفة	(03)
32	خصائص المعرفة	(04)
36	التطور التاريخي للإدارة المعرفة	(05)
47	عمليات إدارة المعرفة	(06)
53	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	(07)
67	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية البيض	(08)
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(09)
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	(10)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(11)
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(12)

الملخص :

تهدف الدراسة إلى إبراز الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في إدارة المعرفة، حيث تناولنا في هذا البحث دراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض، وفق منهجية علمية، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من موظفي مديرية التربية (86 موظف)، عن طريق الاستبيان الموزع عليهم، كما انتهجت الدراسة الأساليب الإحصائية لاختبار فرضياتها؛ و من أهم ما توصلت إليه الدراسة أنه يوجد اهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة معاً للمديرية محل الدراسة، كما يلعب رأس المال الفكري دوراً هاماً في إدارة المعرفة بها؛ لذا يجب على المديرية تدعيم العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في المؤسسة مما يخدم المديرية والموظفين معاً.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، المعرفة، إدارة المعرفة.

Abstract

The study aims to highlight the investment in intellectual capital and its role in knowledge management. In this research, we examined a case study of the Ministry of Education in El Bayadh province using a scientific methodology, analyzing the opinions of a sample of employees (86 employees) through a distributed questionnaire. The study employed statistical methods to test its hypotheses. One of the main findings of the study is that there is an interest in investing in intellectual capital and knowledge management together in the studied institution. Intellectual capital plays a significant role in knowledge management; therefore, the institution should strengthen the relationship between investing in intellectual capital and knowledge management to benefit both the institution and the employees.

Keywords: Intellectual capital, Human capital, Structural capital, Relational capital, Knowledge, Knowledge management.

مقدمة

لقد أدى تطور التطور التكنولوجي في جميع المجالات خاصة في مجال المعلومات و الاتصالات في عصرنا الحالي، عصر التكنولوجيا و الابتكار إلى التحول نحو نهج اقتصاد المعرفة أو عصر المعرفة، مما جعل المؤسسات توجه كل اهتماماتها نحو مواردها الفكرية والأصول المعرفية أكثر من مواردها المادية أي رأس مالها الفكري ، الذي يعتبر أهم الموارد التي يمكن لها الاستثمار فيها، فهو يشمل المعرفة ، الخبرات والمهارات بالإضافة إلى العلاقات الداخلية والخارجية والعلامات التجارية والملكية الفردية .

و الاستثمار فيه يكمن في تحويل هذه الموارد إلى قيمة ملموسة و مستدامة ، بالإضافة إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تنمية وتطوير المعرفة ، استخدامها و الاستفادة منها لإيجاد حلول ناجعة للتحديات الحالية والمستقبلية .

ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات، حيث تشمل جمع المعلومات من مصادرها المتعددة سواء كانت داخليا أم خارجيا بالإضافة إلى تنظيمها و تخزينها بشكل منظم و سهل للوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها، و مشاركتها بين أفراد المؤسسة بطرق فعالة و في الوقت المناسب وتتضمن أيضا استخدام التقنيات و الأدوات المناسبة لتحليل والاستفادة من المعرفة بشكل فعال واستراتيجي .

كما تعتمد إدارة المعرفة على جذب المعرفة و الخبرات من خلال تبني الثقافة من التعلم و التبادل المستمر للمعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة باعتبارهم أصولا حية تحمل المعرفة والخبرات التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

و في الأخير تبرز العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في أهمية جمع ، تنظيم ومشاركة المعرفة لتعزيز الابتكار وبناء مزايا تنافسية ، إذا تمكنت المؤسسة من الاستثمار في تطوير و إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال ، و بالتالي تكون قادرة على تحقيق نجاحات مستمرة .



● إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ماهو دور الاستثمار في رأس المال الفكري في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؟

و لمعالجة هذه الإشكالية و بغية الوصول إلى إطار علمي متكون من إطار نظري و إطار تطبيقي حول الاستثمار في

رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة في المؤسسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري ، رأس المال

الهيكلية و رأس مال العلاقات) في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؟

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؟

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلية في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؟

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؟

● فرضيات الدراسة :

ولمعالجة إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال

الهيكلية و رأس مال العلاقات) في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؟

و تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ؛

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلية في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض .؛

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض .



➤ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع رأس المال الفكري و مدى مساهمته في إدارة المعرفة في المؤسسات.

- توضيح أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة للمؤسسة؛
- كشف طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة وتوضيحها؛
- إثراء مكتبة الجامعة بتزويدها بدراسة حديثة تتناول متغيرات الدراسة ؛
- توضيح دور مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات) في عمليات إدارة المعرفة للمديرية محل الدراسة؛
- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي سنتوصل لها و التي ستجعل مركز قرار المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية الاستثمار في رأس مالها الفكري وذلك من أجل تطوير عمليات إدارة المعرفة لديها.

● المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي :

حيث اعتمد عليه في الجانب النظري حتى يتم التعبير وتفسير العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الإشكالية المطروحة ثم تصنيفها وتحليلها من أجل إبراز دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في المؤسسة .

منهج دراسة الحالة:

اعتمد هذا المنهج في الدراسة الميدانية ، كما قمنا بمقارنة الجانب النظري بالتطبيقي وإسقاط الجانب النظري على الواقع للتعرف على دور الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض ، فالمنهج الإحصائي تم استخدامه في معالجة بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS.



● حدود الدراسة :

حدود زمنية: تمت الدراسة في الموسم الجامعي 2023/2024.

حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بمديرية التربية بولاية البيض.

● هيكل الدراسة :

ضم هذا العمل المقدم ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي وهي كالآتي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري مقسم إلى مبحثين : المبحث الأول تحدثنا فيه عن تعريف رأس المال الفكري ، خصائصه ، أهميته ، أبعاده ومدخله أما المبحث الثاني فشرحنا فيه مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات) ، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه لمدخل نظري لإدارة المعرفة مقسم إلى ثلاث مباحث : في المبحث الأول استعرضنا مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة ، والمبحث الثاني تكلمنا عن أساسيات إدارة المعرفة أما المبحث الثالث بينا العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة. و في الأخير: الفصل الثالث وهو الجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض. وقسم إلى ثلاث مباحث : تطرقنا فيه عن نبذة عامة عن مديرية التربية لولاية البيض نشأتها ، التعريف بها وهيكلها التنظيمي ، والمبحث الثاني : تطرقنا لعينة وأدوات الدراسة بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية للبيانات وفي المبحث الثالث تناولنا اختبار فرضيات الدراسة .

● الدراسات السابقة :

أولا : دراسة المطيري 2008 :

تهدف هذه الدراسة التطبيقية لبحث أبرز التطورات و التحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري ، والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي والمجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، بحث في رأس المال الفكري كمفهوم حديث ظهر في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ومدى أهميته للتعليم الجامعي



المعاصر ، وكذا محاولة الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات والتي يمكن من خلال الاهتمام بها تفعيل إدارة رأس المال الفكري وصولاً إلى تمكينه من رفع الأداء المنظمي للجامعة وتحقيق التميز ، بالإضافة لوضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، و قد خلصت الدراسة إلى أن التحولات العالمية المعاصرة ذات العلاقة برأس المال الفكري هي (التحول في طبيعة المعرفة، و التحول نحو مجتمع المعرفة ، والتحول نحو التكنولوجيا الدقيقة ، و التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة) و لكل تحول من هذه التحولات سمات معينة وهي تتفاعل مع بعضها بشكل كبير ومؤثر على التعليم الجامعي السعودي كما حملت تهديدات وفرصاً للتعليم الجامعي وهي كذلك قد أبرزت مفهوم رأس المال الفكري على المفهوم المعاصر للجامعة بوصفها (منظمة معرفية ومنظمة مجتمعية ، وحاضنة لرأس المال الفكري) .

ثانياً : فرحاتي لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة . باتنة . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016. و قد عالجت إشكالية كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة عين التوتة باتنة ؟؛ وقد توصلت إلى أن رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري و الذي يمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛ والهدف من دراستها هي التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات.

ثالثاً : دراسة مصطفى رجب شعبان

رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر كل من متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي ،الزبائني) و الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية



الفلسطينية ودراسة العلاقة بين تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، وأن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيرا ، و رأس مال العلاقات هو الأكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية لها ، و قد أوصت الدراسة إلى أنه من الضروري التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة ، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر ، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة و تحقيق الميزة التنافسية لها .

رابعا : دراسة أقبيني عقيلة

إدارة المعرفة ،قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة ، 2007 دراسة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة وقد توصلت إلى مايلي: المعرفة أساس التميز بين المؤسسات ، والمؤسسة الجزائرية بعيدة عن تطبيق إدارة المعرفة ومازالت تتبع النمط التقليدي في الإدارة .

خامسا: دراسة القفل ياسمينية

تعتبر إدارة المعرفة، الإدارة التي على أساسها يتم استخدام المعرفة في المنظمات بوضع المعرفة في قلب المنظمات مما تعطيهام فرصة تاريخية نادرة ونقله نوعية فريدة تجعل للمنظمة مكانا مرموقا بين المنظمات الأخرى، و تجعل من المورد البشري كفاعل أساسي بها، إذ هو معين الإبداع الفكري والمعرفي والمادي، كما أنه الغاية المرجوة من التنمية البشرية كعضو فاعل يؤثر ويتأثر ويبدع لنفسه ولغيره " من خلال شبكات التبادل والتخاطب والتفاعل. وهكذا يتبين أنّ المعادلة الاقتصادية الجديدة " لا تعتمد أساسا على وفرة الموارد الطبيعية ولا على وفرة الموارد المالية، بل على المعرفة والكفاءات والمهارات، أي على العلم والابتكار والتجديد بالمنظمات الحديثة، وعليه جاءت هذه الدراسة لتوضع هذه العلاقة القوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.



سادسا : أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة حيث اخترنا القطاع العمومي إذ استهدفنا قطاعاً

مهماً ألا و هو قطاع التربية متمثلاً في مديرية التربية لولاية البيض؛

سابعاً:أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استفدنا منها في أمور عدة أهمها تكوين الفكرة العامة للدراسة و التعرف على رأس المال الفكري و إدارة المعرفة؛
- الاطلاع على احدث البحوث العلمية و خبرات الباحثين محليا و عربيا و عالميا في مجال الدراسة الحالية و الاستفادة منها؛
- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الجوانب النظرية للدراسة الحالية؛
- الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة لصياغة منهجية الدراسة الحالية؛
- المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛
- تحديد بيئة الدراسة الحالية و المتغيرات المناسبة لها؛

ثامنا: أوجه تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بمختلف مكونات طريقي الموضوع محل الدراسة

(رأس المال الفكري و إدارة المعرفة).



الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

تمهيد:

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة بالنسبة للباحثين والمنظمات على وجه الخصوص ، في ظل ما يشهده العالم من تطور في الفكر والاقتصاد و ظهور المعرفة كعنصر من عناصر القوة و التقدم ، اذ صبت المنظمات كل اهتمامها نحو الأصول الفكرية على أنها مصدر هام لخلق القيمة الاقتصادية وتنمية الثروة مما جعل المؤسسات تبحث عن طرق الاستثمار فيه بشكل يسمح لها من الاستفادة منه، و هذا ما سنقوم بدراسته في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري؛
- المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري؛
- المبحث الثالث: أهم المداخل التي تناولت رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يعبر رأس المال الفكري عن لب و نشاط العقل البشري، ويتضمن النظريات، المفاهيم، القوانين، الحقائق، النماذج، والتقنيات ليعكس بذلك المعرفة التي تمثل الثروة ، والتي يمكن أن تتحول إلى قيمة.¹

المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة التي مازالت محل نقاش و جدل كبيرين، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد مفهوما محددًا أو متفق عليه حول هذا المصطلح الجديد، و يمكن إدراج بعض التعاريف كما يلي :

عرفته دكتورة "سوسن عبد الحميد مرسى" على أنه "مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء ، و التي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار ، والأساليب الجديدة التي تحقق القيمة المضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية."²

يرى "دروكر " 1990 : أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.³

كما عرفه "توماس ستيوارت": على أنه يتمثل في المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة .⁴

كما يقول "Edvinsson": أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها ، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة .⁵

¹ الزهراء محمد الطاهر محمد صالح ريقايقية : قضايا اقتصادية معاصرة ، دار الزهران للنشر والتوزيع عمان . الأردن . الطبعة 1 ، 2013 ، ص 178 .

² رجب عبد الحميد حسين ، المكتبات الأكاديمية و دورها في إدارة رأس المال الفكري ، العربي للنشر والتوزيع ، 2022 ص 25 .

³ الهلاي الشريبي الهلاي : " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي "، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد 22 يوليو، ص 21 .

⁴ عبد اللطيف مصطفى . "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسة المصرفية" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية العدد 7 سنة 2007، ص 21.

⁵ دحاني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2014، ص 3.

يعرفه " Stewart " بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها في المنظمة إلى جانب الإمكانيات المادية والعينية والثقافية المتاحة للمنظمة حتى لو كانت بشكل افتراضي وغير رسمي، أنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن للمنظمة توظيفها من خلق الثروة.¹

تعرف منظمة (OECD.1999) : رأس مال المعرفة التنظيمية (رأس المال الفكري) لأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي، رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري.²

عرفه " الدكتور هاني عبده " بأنه "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية ، هيكلية ، علائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة ، تساعد على لبقاء و تحسين الحصة السوقية ، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ، و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة معين ، بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية.³

من خلال ما سبق من تعاريف لرأس المال الفكري، نلاحظ اختلاف الآراء الواضح لشرحه لكن في المقابل هناك اتفاق على أنه : مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة، لأنها تمثل السلاح لتصدي للمنافسة حتى تضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

وفي الأخير، يمكن أن نقول أن رأس المال الفكري :هو مجموعة متكاملة من المعارف والخبرات والمنجزات التي يمكن توظيفها لصالح المنظمة ومن أجل أن تتفوق بها على منافسيها في إطار ما تقدمه للمستهلك، وقد تكون هذه المعرفة مستقرة في رؤوس العاملين أو في ذاكرة المنظمة أو لدى الزبائن.⁴

2 . خصائص رأس المال الفكري:

يمكن إبراز مميزات رأس المال الفكري إلى عدة تقسيمات نذكر منها:

¹ حمزاوي سهى ، "دور رأس المال الفكري في تنمية المعرفة " ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 47 ، 2017 ، ص 523 ، ص92.

² د مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة 1، 2014، ص 91 .

³ هاني محمد عبده ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة السويس ، 2006 ،ص 6.

⁴ مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 92.

❖ **خصائص تنظيمية:** ترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة.

❖ **الخصائص المهنية :** وترتبط هذه الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي، والتدريب الاثرائي.

❖ **الخصائص الشخصية :** وترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري و بنائه الذاتي ، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الانفتاح على خبرات الآخرين ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءه.¹
و انطلاقا من الخصائص آنفة الذكر يمكن استنتاج بعض الخصائص الأخرى لرأس المال المعرفي على النحو التالي² :

➤ يتمتع بالثقة العالية في العمل؛

➤ يميل إلى الاستقلالية في العمل؛

➤ يبعد عن الروتين؛

➤ يقوم بتقديم الأفكار البناءة؛

➤ يتمتع بمجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتميزة؛

➤ يبعد عن المركزية الشديدة؛

➤ يتقبل النقد البناء؛

➤ يميل إلى المرونة وعدم الجمود؛

¹ أحمد فكري الحسيني " رأس المال الفكري المفهوم والأهمية "، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد1، يوليو 2023، ص7.

² عبد الرحمان كساب ، رأس المال المعرفي_، دار الكتاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2014 ، ص 39.

➤ يقدم عددا من الحلول والبدايل المناسبة؛

➤ يسعى إلى التجديد والإبداع والابتكار.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

يلعب رأس المال الفكري دورا هاما في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمات وتميزها بتقديم أفضل المنتجات مع الابتكار في منتجاتها و بخدمات بوتيرة أسرع، كما يعتبر ركيزة من ركائز التطوير و التحديث التي تسعى إليه المنظمات بأقل وقت ممكن.¹

و عليه يمكن استعراض أهميته كالآتي :

➤ إن إستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة

و ما يتعلق بالبحث و التطوير؛

➤ مورد إستراتيجي و سلاح تنافسي في ظل الاقتصاد الفكري بشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد و المصدر الرئيسي

للثروة والازدهار؛²

➤ أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة ،حيث أن الاهتمام به يفرضه التحدي العلمي و التقني المعاصر،

فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاح الأمم والشعوب في لصراع العالمي الراهن؛³

كما يلعب رأس المال الفكري دورا هاما في بناء المنظمة المتعلقة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير ، كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي.⁴

¹ رشا الغول "المحاسبة عن رأس المال الفكري"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية الطبعة 1، 2014، ص 24.

² فلاحى الزهرة ، نوي الحاج ، إستراتيجية وخطوات تأهيل رأس المال الفكري ، مداخلة مقدمه للملتقى الدولي حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ص3.

³ سعدون حمود حثير الربعاوي، حسين عباس "رأس المال الفكري" ، دار غيداء للنشر والتوزيع ،الطبعة 1، عمان ، 2015 ، ص63.

⁴ محمد زويبر ، شوقي جدي " الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية "، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ص 8.

و يمكن اعتبار رأس المال الفكري قضية إستراتيجية على أنه مجموع الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المؤسسات التي يعلمون بها، و بالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم بل و العالم بأسره.¹

➤ تحسين الإنتاجية؛

➤ خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية و منهم من ذكر أهمية رأس المال بما يلي:

➤ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة؛

➤ يعد وجود رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في المعرفة مفيدة وقدرة المنظمة على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية؛

➤ إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة ، تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها.²

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري و مداخله

1. أبعاد رأس المال الفكري :

تتمثل الأبعاد لرأس المال الفكري فيما يلي :

1. استقطاب رأس المال الفكري:

يقصد برأس المال الفكري العاملين الذين يمثلون العقول المدبرة التي تقوم بعملية التطوير البناء والإستراتيجي المعتمد

على الابتكار و التجديد تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

¹ عطية عبد الواحد سالم ، " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال "، مجلة رأس المال الفكري والعربي، نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، بالتعاون مع معهد للإدارة العامة بسلطنة عمان الجزء 1 ، 2013 ص157.

² طالب علاء والعبادي هاشم "العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول ، كلية الإدارة والاقتصاد، يومي 18 و 19 نيسان 2006 ، جامعة كرياتة ، ص 23.

واستقطاب رأس المال الفكري هو قدرة المنظمة على البحث عن العاملين من أصحاب المعارف والمهارات والخبرات المميزة و جذبها للعمل فيها من خلال استخدام نظام معلومات واضح يسهل مهمة البحث والانتقاء فالمنظمات تبقى بحاجة ماسة إلى الأفراد من أصحاب العقول المبدعة والكفاءات المميزة ,لذا تعمل جاهدة لجلب هذه الفئة من العاملين.

2. صناعة رأس المال الفكري:

قدرة المنظمة على تنمية كفاءات وقدرات العاملين، وخلق روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من خلال التعليم و التدريب والممارسة والمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين.

3. تنشيط رأس المال الفكري:¹

وهو مجموعة التقنيات و الأساليب التي تنتهجها المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين بصفة مستمرة ، إذ أن أغلب المنظمات تسعى إلى العمل بمبدأ التنشيط المكثف من خلال توفير الجو المناسب للمشاركة في حل المشكلات وتوليد الأفكار المبدعة وكذلك العمل بفكرة الجماعات الحماسية و الإدارة على الكشوف وغيرها كأساس للتعلم والتطوير .

4. المحافظة على رأس المال الفكري:

المحافظة على العاملين المبدعين القادرين على توليد أفكار جديدة أو تطوير أفكار موجودة تخدم المنظمة.

5. الاهتمام بالزبائن :

يعني الاهتمام بآراء ومقترحات الزبائن وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الموجودة منها، وذلك من خلال فهم البيئة الأساسية والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن والاحتفاظ بعلاقات حقيقية و راسخة مع الزبائن الرئيسيين وكسب زبائن جدد.

¹ عزيزدحماني ، مرجع سابق ، ص، 59.

6. الإبداع المنظمي :

ويعني ابتكار أشياء جديدة سواء كانت سلعة أو خدمة أو فكرة متميزة تحقق منفعة اقتصادية واجتماعية ومعنى آخر عملية خلق أفكار جديدة ووضعها حيز التنفيذ الفعلي.

7. ثقافة الإبداع:

إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، تركز على تلبية احتياجات العاملين ومعاملتهم كمورد بشري معرفي يجب الاهتمام بهم من خلال تدريبهم وترسيخ معايير الأداء المتميز فيهم.

8. نمط القيادة :

مدى أيمان القيادة بالإبداع كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه.

9. الدعم المنظمي للإبداع :

يقصد بها التسهيلات المنظمية من تخصيصات مالية وموارد بشرية قادرة على تفعيل الإبداع فيها.¹

2. مداخل رأس المال الفكري :

يعتبر المدخل منهجية إعادة بناء الخبرة والمعرفة، و لإدارة رأس المال الفكري عدة مداخل من بينها:²

✓ مدخل كل شيء لا ملموس:

ويقوم على التأكيد بأن كل شيء في المنظمة يميل لأن يصبح غير ملموس .

✓ المدخل التحليلي:

و هو الذي يركز على مكونات الأصول غير الملموسة حيث تم تحديد مجالات الاستثمار في الأصول غير الملموسة في خمس مجموعات وهي: الاستثمار في التكنولوجيا، واستثمارات التمكين، وتنظيم واستغلال السوق، والبرمجيات والأنظمة.

¹ عباس حسين جواد "أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي"، مجلة أهل البيت، العدد 4، بدون تاريخ، ص 27.

² دحماني عزيز، مرجع سابق، ص 32.

✓ مدخل الخدمات:

الذي يعتمد في تحليل الأصول غير الملموسة على أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعلمية الابتكارية.

✓ المدخل الاستراتيجي:

وهذا يركز على دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ المدخل الوظيفي:

يركز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي، سواء وظائف القيمة أو وظائف الموارد.

✓ مدخل رأس المال الفكري:

ظهر هذا المدخل في منتصف التسعينات مع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري ومكوناته.

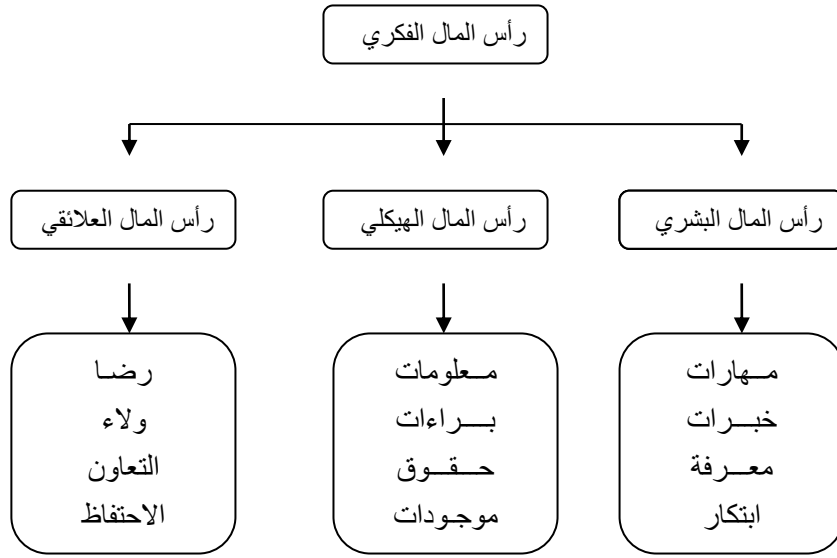
نستنتج مما سبق أن رأس المال الفكري أهم عنصر في المنظمة، يعد الخبرة الفنية والمعرفة العلمية التي تقوم عليها المنظمة، فإذا لم تعي قيمة رأس مالها الفكري و تعني له عناية خاصة فقد تنخرط في ممارسات سيئة لإدارة شؤون الموظفين، مما يجعلها تفقد موظفيها الأكفاء ذوي قيمة فكرية مما يؤدي إلى انخفاض رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري:

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول ماهية رأس المال الفكري إلا أنهم اتفقوا على أنه مكون أساسا من أصول بشرية، فكرية وهيكلية، تعمل ضمن إطار بناء رأس مال فكري متميز و ذو كفاءة عالية قادر على تحسين و الرفع من أداء المنظمة و مردوديتها.

لقد قدم الباحثون عدة تقسيمات أساسية لرأس المال الفكري ونماذج أبسطها النموذج الذي اقترحه STEWART 1997 حيث بين أن رأس المال الفكري يتكون من 3 عناصر هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي¹ كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم 01: مكونات رأس المال الفكري



المصدر: محمد راتول وأحمد مصوغة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف يومي 13 و14

ديسمبر 2011، ص 14.

¹ حوجو مصطفى "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة" رسالة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص52.

المطلب الأول: رأس المال البشري

يتألف رأس المال البشري من الخبرة المتراكمة والمهارة والقدرة على الابتكار والإبداع وقدرة أفراد المنظمة على تحقيق المهام، ويتضمن القيم والثقافة والفلسفة وأهم شيء أنها تكمن في المفردات التالية المعرفة، الحكمة، الخبرة والحدس وأيضا قدرة الفرد على إدراك المهام والأهداف الوطنية، حيث يعد رأس المال البشري من الخصائص التي يتحلى بها أفراد المجتمع، ولا تقع في دائرة ملكية المنظمة.¹

هذا وقد تناولت نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في ستينات القرن الماضي على الأفراد في المنظمة وركزت عليهم باعتبارهم مصدر التعظيم لثروتها، ووجهت الأنظار بالأخص وبشكل مكثف نحو العاملين ذوي الخبرة العالية والمهارة المتفوقة، لكونهم يمثلون رأس المال البشري الذي له دورا هاما في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة، وأن الإنفاق على تعليمهم إنما هو استثمار في حد ذاته.²

I. تعريف رأس المال البشري:

وردت عدة تعريفات لرأس المال البشري وقد ركزت معظمها على مكوناته وأهم الصفات التي يتمتع بها، نذكر منها ما يلي:

أنه "مجموع الأفراد العاملين الذين يملكون معارف ومهارات وقابلية نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية".³

كما أنه يتمثل في: المعرفة التي يمتلكها ويخلقها العاملون كالمهارات والخبرات بالإضافة إلى الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

ويعتبر: "مزيج من المعرفة، المهارات، والقدرة على حل المشكلات، وهو ملك للعاملين ويمكن للشركة استغلاله فقط

¹ عزيز دحماني ، مرجع سابق، ص41.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم " أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية ، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد 5 المجلد10 ، العراق ، 2013 ص12.

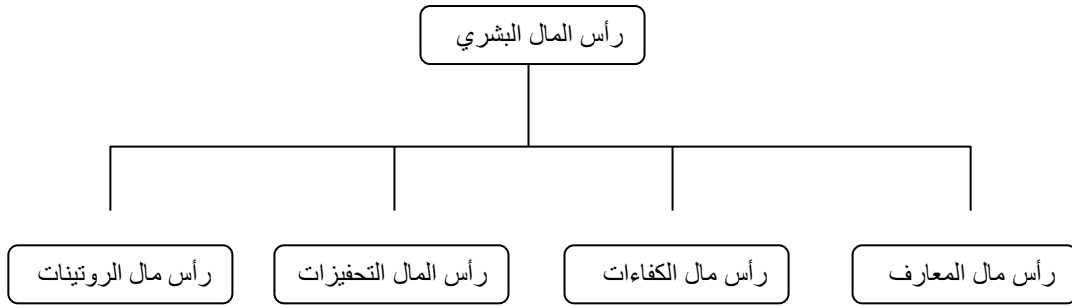
³ سعد علي لعززي ، أحمد علي صالح، " ابداعات الأعمال ، قراءات في التمييز الاداري و التفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2013 ،ص12.

والاستفادة منه لتحقيق أهدافها ولا يمكن لها امتلاكه.¹

مما سبق يمكن اعتبار رأس المال البشري أنه إجمالي قيمة المعارف والمهارات والقدرات و الكفاءات والخبرات والمؤهلات المتوفرة لدى المنظمة أو الشركة، و مدى مساهمتها في تحقيق الكفاءات المحورية والمزايا التنافسية للمنظمة أو الشركة.²

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال البشري.

الشكل رقم 02: مكونات رأس المال البشري



SOURCE: M Houhou. Alachachi. The role of investment in intellectual in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in Algeria arab economic and business journal; no 13.2018. P 77.

II. مكونات رأس المال البشري :

يتكون رأس المال البشري من:

أولاً: المعرفة: وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة الصحيحة الاستفادة منها، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة وهما:

1. **المعرفة الصريحة:** التي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج

¹ رشا الغول، مرجع سابق، ص ص 79-90.

² حاتم بن صلاح ابو الجدائل " رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2016، ص 174.

والمستندات ويمكن للأفراد داخل المنظمة للوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات ، اللقاءات و الكتب و غيرها.¹

2 المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية و يمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول ، والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين ،إن المنظمات المعاصرة في سعيها لأن تكون منظمات متعلقة ، لبد لها أن تركز على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير و التعليم المستمر بما ينشر بينهم الدافع و الطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوبة للمنظمة ،ولابد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح "منظمات تعليمية" ، والتي تعرف بأنها منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة و اكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها .²

عرف المختصان في إدارة المعرفة " Frappaolo " و " Koulopowlos " : أن رأس المال البشري بأنه " القيمة الجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة ، كما أشار " Fernandez " بأنها " مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول الأفراد.³

ثانيا: المهارة : تعرف المهارة بأنها القدرة على تطبيق المعرفة من خلال الخصائص والامتيازات التي يتمتع بها الفرد كما تعرف بأنها القدرة على أداء العمل مع التكيف مع كافة التغييرات بسرعة و دقة تامة.⁴

و المهارة تمثل مجموع المعارف و القدرات والتجارب وكافة السلوكيات الموجهة لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.⁵

و للمهارة أركان أساسية تتمثل فيما يلي:⁶

- **الرغبة:** يشير إلى مدى اندفاع الفرد نحو إنجاز أعماله، ويتأثر أداء العامل سلوكه في تعامله مع زملائه.
- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن العامل فينا في عمله من قوته الجسدية و الفكرية.
- **الفرص :** تأخذ شكل المواقف أو الوضعيات التي يجب انتهازها .

¹ عيشاوي أحمد " إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات " ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والاقتصاديات ، 2005 ص310.

² أحمد عيد إسماعيل الصفار " تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي " ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 70 ، 2008 ص70 ص89.

³ مجموعة خبراء"أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، مصر 2014 صص 12 13.

⁴ عماد عبد الرحيم الزغول "نظريات التعلم" دار النشر ، الطبعة 1 عمان 2013 ص 84.

⁵ Cecil djoux ; la compétence au cours de l'entreprise, édition d'organisations, paris 2001, P141.

⁶ Guy le botif construire les compétences industrielle et collectives, les éditions d'organisations, paris, 2001 P53.

○ الخبرة: يكتسب الإنسان على مر الزمان العديد من الخبرات والتجارب عن طريق القراءة أو المشاهدة أو السماع أو العمل أو أن يمر الشخص نفسه بموقف معين هكذا ، ومجموع هذه التجارب التي يمر بها و خبرة في أمور الحياة بشكل عام ، و كلاهما ذو أهمية كبيرة ، وعلى الإنسان أن يوازن بين الأمور للحصول على كلتا الخبرتين دون تجاهل أي منهما ، كلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته كبيرة بعيدا عن نتائج تجاربه إذا صائبة أو لا و إذا ما عادت عليه بالنفع أم لا، إلا أن خوض التجربة في حد ذاتها يكفي للخروج منها بفائدة. ويجب أن لا يركز الشخص على أمور الحياة العامة¹.

ثالثا: الإبداع والابتكار :

اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد ، فكل واحد منهم ينظر إليه على أنه منتج ومنهم من ينظر على أنه عملية و منهم ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين .

(1) الإبداع : فهو أفكار تتصف بأنها جديدة أو مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة؛²

(2) الابتكار: يعرف على أنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل معين، و يمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة ، أو تغييرا مهما في أسلوب عمل تقليدي أو عدول عنه.³

III. أهمية رأس المال البشري :

لقد شهدت الحياة البشرية على مر العصور إنجازات مذهلة تدل على القدرة البشرية في التشييد الهائل للحضارات البشرية من خلال ارتفاع قيمة العنصر البشري كوحدة اقتصادية واعتباره منذ القدم جزء من ثروة الأمم ، ونتيجة

¹ محمد طلال محمد أبو أوس ، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة لنيل الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 242.

² أحمد جودة محفوظ "إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر. الطبعة 1 2010 ص 312.

³ محمد طلال محمد أبو الروس ، مرجع سابق ص 34.

لتفوق الطاقة الإنتاجية للإنسان و تميزها على جميع أشكال الثروة الأخرى، يمكن اعتبار العنصر البشري أهم عناصر

الإنتاج على الإطلاق حتى في ظروفه الممكنة¹.

و هذا ما يعكس أهمية امتلاك رأس المال البشري الذي يعتبر أيضا:²

✓ مصدر من مصادر النمو المستمر؛

✓ عاملا أساسيا يدفع إنتاجية القطاعات المختلفة؛

✓ محور التنافس المستدام في ظل العصر الحالي الذي أصبحت فيه الموارد اللاملموسة تعد العمود الفقري لإحراز

التفوق ، باعتبار أن الطاقات البشرية متجددة و لا يمكن اندثارها ومادام الإنسان يتمتع بصحة جيدة و

عقل سليم فإن العطاء يكون مختلفا في كل مرة .

و الجدول التالي يوضح أهمية رأس المال البشري حسب توجهات بعض الأكاديميين:

الجدول رقم 1 : أهمية رأس المال البشري حسب توجهات بعض الأكاديميين .

الكاتب	وجهة نظر
Edvinsson(1997)	تمكين أهميته في كونه انعكاسا لقيمة المؤسسة وثقافتها و فلسفتها.
UIRICH(1998)	يمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية و التقنية
Bontis(1998)	له أهمية في توليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المؤسسة
Lthgen(1999)	قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار و يساهم في تحقيق الأداء كونه مقدرة اقتصادية تعمل على خلق التفاعل و الاقتزان داخل المؤسسة
(2001) العنزي	يساهم في أداء الفكر الإنساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة
General 1)accounting	هو الموجود الأكثر أهمية في المؤسسة وهو الذي يحدد طبيعتها و يؤثر في قدرتها على الأداء و يمثل قاعدتها.

المصدر: صالحى تقوى ، سعدون رجاء "أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي ، 2022.2023 ، ص 15.

¹ شتوح محمد "مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال" ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية ، المجلد 27 العدد 1 ، جامعة زيان عاشور الجلفة ص150.

² سامية بعيسى " الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية خاصة في العصر الرقمي " اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ص13 و ص14.

IV. خصائص رأس المال البشري : يمكن إبراز خصائص من خلال إبراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري

في النقاط التالية¹ :

- ✓ رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر؛
- ✓ دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا؛
- ✓ رأس المال البشري هو الأكثر قدرة و حيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمة متجددة .

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي التنظيمي:

I. تعريف رأس المال الهيكلي:

يعرف على أنه مجموعة الإجراءات و الصيغ و البراءات و القواعد و مستودعات البيانات و الأنظمة التي تبني وتطور المنظمة عبر الزمن لتمكين العاملين (رأس المال البشري) بالقيام بمهامها في إنشاء المعرفة وتوليدها و تحقيق رافعتها و تطوير منتجات و خدمات المنظمة . وعليه فإنها تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بمهامه على أحسن شكل حتى وإن ترك العاملون منظماتهم.

II. مكونات رأس المال الهيكلي:

إن الواجهات النظرية التي تكون رأس المال الهيكلي لخصت في وجهات رئيسية و هي²:

1) رأس المال الهيكلي المتجسد في الأفراد:

هو عبارة عن المعلومات والمهارات متجسدة في الأفراد و التي 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

¹ رعاد دلال شيراز عماري هاجر "دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة" مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة ابن خلدون ، تيارت 2022،2023 ص 21.

² ابتسام حسيني "مساهمة ادارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية " دكتوراء في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018،2019،ص 22.

الصریحة التي ترفع العامل من أقل درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة ، وهو أيضا رأس المال البشري المتجسد في عنصر المهوبة المملوك لوحدة الإنتاج .

(2) رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة التنظيمية :

رؤية والتزامات المؤسسة وقيم و أعراف وحدة الإنتاج و ما بين تمسك العاملين بها في الحاضر و المستقبل، ويتضح في التزام وحدة الإنتاج بالرؤية والقيم ويظهر أثرها 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 التي ربما تكون تمتلك تكنولوجيا أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال هيكلي ، على عكس المؤسسات الأقدم التي ربما تمتلك تكنولوجيا أقدم إلا أنها تمتلك رأس مال هيكلي أعلى ، وإن 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 و المملوكة لها ، و التي يمكن لأي عامل داخل المؤسسة استخدامها كما تعرف على أنها المعلومات المؤسسية المحفوظة في العمليات التنظيمية وقواعد البيانات والتي تظل محفوظة في ذاكرة وحدات الإنتاج حتى بعد مغادرة الأفراد الرئيسيين ، ووفقا لهذه الوجة 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 المرتفع.

(4) رأس المال الهيكلي المتجسدة في العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية:

هو المعلومات المؤسسية التي تعمل على الدمج ما بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق وتوصيل إنتاج مرضي للطلب، ويعرف بأنه "مكون رئيسي بعوامل الإنتاج غير الملموسة يمكن من التفاعل والدمج ما بين الموارد الملموسة و غير الملموسة.

III. عناصر رأس المال الهيكلي :

يتكون رأس المال الهيكلي من عناصر فرعية و هي:¹

● الملكية الفردية :

هي كل ما يمكن حمايته قانونا وتمثل في : براءات الاختراع ، حقوق المؤلف ، العلامات التجارية ، حقوق المؤلف ، العلامات التجارية ، وحقوق التصميم ، وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

● أصول البنية التحتية :

وهي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات والإجراءات وقنوات التوزيع " أنظمة المعلومات ،الأنظمة الشبكية ، العلاقات المالية ، العمليات الإدارية "

(1) أهمية رأس المال الهيكلي :

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في :²

- ✓ تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة ؛
- ✓ خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية و الإدارية؛
- ✓ تحسين تدفق الإنتاج بسرعة بدون أي أعطال أو إسراف في استخدام الموارد ؛
- ✓ رفع جودة الإنتاج وخفض التلف.

المطلب الثالث : رأس مال العلاقات :

1. ماهية رأس مال العلاقات:

¹ عبد الرحمان كساب ، مرجع سابق ، ص 63.

² ناصر محمد سعود جرادات "إدارة المعرفة " دار اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2007 ص 242

عرف بعض الباحثين (Tumwine et al , 2012) و (Byrow A Brown et al , 2016) رأس مال العلاقات أنه أصل من أصول المنشأة غير الملموسة على أساس أن الاستثمارات التي يتم توجيهها لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح يمكن أن تحقق منافع مستقبلية للمنشأة ، كما أنه ذو طبيعة غير نقدية و ليس له وجود مادي ، ويستعرض الباحث شروط الاعتراف بالموارد على أنه أصل غير ملموس لتحديد مدى إمكانية اعتبار رأس مال العلاقات أصل غير ملموس.¹

يشترط لاعتبار المورد أصل غير ملموس أن تكون المنظمة قادرة على التحكم في الأصل تدفع منافع اقتصادية من الأصل ، أن يكون الأصل قابلاً للتحديد عندما يمكن فصله أو التنازل عنه أو بيعه أو ينشأ عن حقوق تعاقدية بصرف النظر عن مدى إمكانية التنازل عن هذه الحقوق أو فصلها عن المنشأة وبتطبيق هذه الشروط على مفهوم رأس المال العلاقات ، يجد الباحث أن المفهوم يتفق مع تلك الشروط وذلك لأن الاستثمارات التي يتم توجيهها لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح ، يمكن أن تحقق منافع مستقبلية للمنشأة ، كما أن هذه المنافع تخص الشركة وحدها لأن علاقات الشركة ككل سواء كانت تحالفات إستراتيجية أو علاقات مع موردين و عملاء تخص الشركة نفسها.

أما مؤيد السالم فقد بين أن رأس مال العلاقات عبارة عن " مجموع المعلومات الخاصة بالزبائن و الموردين وعلاقتهم مع المؤسسة، وبالتالي فهو يجسد القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم و الموردين ومنافع التوزيع والجهات الأخرى التي لها تأثير على المؤسسة وكل ما استطاعت المؤسسة علاقات متميزة مع هذه الأطراف.²

وقد عرف "بورتوس" و زميله لاندولت (2000) رأس المال الاجتماعي بأنه " القدرة على ضمان الموارد بواسطة العضوية في الشبكات الاجتماعية " وأشار الباحثان عند محاولة استعراض أدبيات مفهوم رأس المال الاجتماعي إلى أن هناك أسرة ثلاثية يمكن الخروج بها من استعراض التراث البحثي للمفهوم في علم الاجتماع ، أولها أن رأس المال

¹ سماح عاطف السيد السيد رزق " أترالافصاح عن رأس مال العلاقات على القيمة السوقية للشركة "، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء كلية التجارة ، جامعة بور سعيد 2016 ص82 ص83

² مؤيد السالم مرجع سابق ص 97

الاجتماعي يعتبر مصدرا للتحكم و الضبط الاجتماعي ، وثانيها أنه يمثل مصدرا للشبكات الأسرية ، و ثالثها أنه مصدر للموارد التي يمكن الحصول عليها عبر الشبكات غير الأسرية.¹

و في سنة 2001 رأى " مالوني " و زملائه أن رأس المال الاجتماعي على خلاف رأس المال الفيزيقي ورأس المال البشري في أنه لا يعتبر ملكا لشخص ما أو مؤسسة ما , فهو متلازم في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وموجه أساسا نحو تسهيل العمل الجماعي و شبكة الثقة المرتبطة بالعمل الجماعي.²

و قد وسع "نادر الفرجاني" دائرة المفهوم (2002) ليشير إلى رأس المال المجتمعي و السياسي والثقافي و الفكري في رأس مال عماده الإنساق التي تنظم البشر في هياكل مؤسسية ' ويتعامل المجتمعي مع الناس على أنهم مؤسسات وليسوا أفرادا. أما المجلس الدولي لإعداد التقارير المتكاملة لم يعتبر رأس مال العلاقات جزء من رأس المال الفكري ، بل قسم رؤوس الأموال إلى ستة أنواع وهي : رأس المال المالي ، رأس المال الصناعي ، رأس المال الاجتماعي والعلاقات رأس المال الفكري رأس المال الطبيعي ، و وضح أن رأس المال الاجتماعي و العلاقات يشير الى العلاقات التي تنشأ داخل و بين المجتمعات ومجموعة أصحاب المصالح و الشبكات الأخرى و القدرة على مشاركة المعلومات لتعزيز الرفاهية الفردية والجماعية و يشمل المعايير المشتركة والقيم والسلوكيات العامة ، العلاقات الرئيسية و الثقة التي تطورها المؤسسة وتحافظ عليها مع العملاء و الموردين و شركاء العمل وغيره من أصحاب المصالح ، الأصول غير الملموسة المرتبطة بسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية.³

كما بين أن رأس مال العلاقات يمثل القيمة المشتقة من زبائن الراضين ذوي الولاء والموردين المعول عليهم و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة.⁴

¹Portes ,Aalejandro,Patricia Landolt,SocialCapital :Promise and Pitfalls of its role in development,Journal of Latin American Studies ,Vol 32,No 2May ,2000 P529,547 .

² Baron ,Stephen , and others (eds),op,cit ,p,213.

³ معمري إيمان "أثر رأس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي ، اطروحةلبل شهادة دكتوراء " كلية العلوم ا لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار (2021_2022) ص 10.

⁴ نجم عبود"ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات " الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن بدون تاريخ ص10.

وعليه يمكن القول أن رأس مال العلاقات ورغم اختلاف تسمياته : رأس مال علائقي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال الزبوني، رأس المال الخارجي، إلا أن له مدلول واحد، فهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التبادلية التي تربط المؤسسة مع الأطراف الخارجية من (الزبائن، الموردين، الشركاء ، الحكومة) باعتبارهم مساهمين في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات متميزة عن المنافسين.

2. وظائف رأس مال العلاقات:

أشار " كابتشي " (2011) عند استعراضه لتعريفات رأس المال الاجتماعي والارتباط المدني على التركيز على الوظيفة التي يلعبها رأس المال الاجتماعي، وفي هذا الإطار حدد ثلاث وظائف لرأس المال الاجتماعي تتمثل في:¹

✓ يساهم رأس المال الاجتماعي الوصول إلى المعلومات والمعرفة فكلما امتلك الفرد درجة عالية من رأس المال

الاجتماعي كلما زادت فرصته في امتلاك المعلومات و المعارف؛

✓ رأس المال الاجتماعي له قوة و سيطرة ، إذ أن امتلاكه يساهم في زيادة فرص القيادة؛

✓ رأس المال الاجتماعي يساهم في عملية التضامن الاجتماعي والمشاركة السياسية والعمولة، ووصف رأس المال

الاجتماعي على أنه شكل من أشكال التفاعلات.

3. عناصر رأس مال العلاقات :

أشار " فلاب " (1991) إلى أن رأس المال الاجتماعي يتضمن موارد اجتماعية يمكن حشدتها و تعبئتها نحو تحقيق

الأرباح والفوائد الكبيرة ولقد حدد "فلاب" ثلاث عناصر أساسية لرأس المال الاجتماعي أهمها :

✓ عدد الأفراد الذي يكون الشبكة الاجتماعية التي يمتلكها الفرد، ومدى التزام هذا العدد بتقديم المساعدة عند

اللجوء إليهم أو طلبها منهم؛

✓ قوة العلاقة والتي تؤثر على مدى الاستعداد للمساعدة؛

¹ Kapucu ,Naim,Social Capital and Civic Engagement ,International Journal of Social Inquiry ,Vol,4 No ,1,2011, P26.

✓ الموارد التي يحوزها هؤلاء الافراد الذين يكونون الشبكة الاجتماعية.¹

4. أهمية رأس مال العلاقات:

تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي في عنصر الثقة التي تعد أمرا مهما في إدارة العلاقات مع الآخرين، لذا تساعد على زيادة مستوى التفاهم بين العاملين وتؤدي إلى تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب وفي النتيجة النهائية وعلى المستوى الكلي للمؤسسة فإنها تؤدي إلى تحسين هوية المؤسسة، وبما يضمن بقاءها في السوق نفسه وتحسين وبناء سمعة و صورة المؤسسة التسويقية والتنافسية والحفاظ عليها ، كذلك تساعد المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، مما يزيد من رغبة الزبائن بإعادة التعامل مع المؤسسة وبذلك ينعكس ايجابيا على المؤسسة وبناء علاقات طويلة المدى بين العاملين و المدراء في جميع المستويات². وتتمثل العناصر في :

- الاستقامة: والسمة التي تتعلق بالشرف والصدق من جهة الفرد الموثوق به؛
- الكفاءة: وهي المعرفة التقنية المطلوبة ومهارة التعامل بين الأفراد لأجل العمل؛
- الاتساق: وهي إمكانية الاعتماد والقدرة على التنبؤ والحكم الجيد عند معالجة المواقف؛
- الولاء : وهو النزعة إلى عمل الخير أو الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.

5. خصائص رأس مال العلاقات : يتميز رأس مال الزبون بما يلي³:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع و التطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

6. أبعاد رأس مال العلاقات : هناك عدة أبعاد لرأس مال الزبوني نذكر أهمها :

¹ Lin ,Nan ,Social Capital :A Theory of Social Structure and Action , Cambridge University Press, 2001 ,P ,220.

² Blatt ,ruth ,2008 " **Developing relational capital in team based new venture** ,doctor thesis, the university of michigan USA.

³ مؤيد محمد علي الفضل " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 11 العدد3 الخليج العربي، 2009 ص 176 .

. رضا الزبون :

أوضح (Harval 2002) بأن رضا الزبون هو شعور ايجابي أو سلبي أو محايد حول القيمة التي تم تحقيقها من منتجات المؤسسة وبين (Arnold et al 2002) بأن رضا الزبون هو مستوى السعادة التي يمكن أن يشعر بها الزبون عند قيام المؤسسة بتلبية توقعاته ، وأشار البعض إلى أن رضا الزبون هو الشعور بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع توقعات الزبون المستفيد منها ، وأوضح آخرون بأن تحقيق رضا الزبون يعد من أهم مفاتيح نجاح أي مؤسسة ، إذ كلما زاد رضا الزبون عن منتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين الحصة السوقية ، وتستخدم في قياس رضا الزبون عدة أساليب منها :

○ تحليل شكاوي ومقترحات الزبائن؛

○ القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضائه؛

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن رضا الزبون هو شعور وإحساس مليء بالبهجة أو الخيبة نتيجة لمقارنة الأداء المدرك مع توقعات الزبون.¹

. ولاء الزبون :

أوضح (Olivers 1999) بأن ولاء الزبون هو الالتزام بإعادة الشراء أو قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير المنافسين في إمكانية تغيير سلوكه.² وبين (Taylor 2004) بأن ولاء الزبون يشير إلى توجه الزبون

باستمرار نحو منتجات مؤسسة معينة.³

¹ أكرم الطويل .ندى عبد الباسط "دور ابعاد راس المال الزبوني في تعزيز استراتيجيه الريادة لمنظمات الاعمال " مجلة الاقتصاد والادارة العدد 2012 ، 35 ص4ص6.

²Olivers ,Richard , whence consumer loyalty. journal of marketing, vol «36,1999 .

³ Taylor, Gerald, voice of the customer strategy service the performance, group , [WWW.helping makeitheithappen .com](http://WWW.helping-make-it-happen.com) 2004 .

و أشار آخرون إلى أن ولاء الزبون يعد المفتاح الأساس في نجاح المؤسسات وزيادة ربحيتها و إيجاد القيمة المضافة لعملها إذ يرتكز بعد ولاء الزبون على قاعدتين أساسيتين تتمثلان بمستوى الجودة الفنية التي تقدمها المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها من جهة وقدرة الزبائن على المشاركة في ذلك من جهة ثانية . إن الزبون صاحب الولاء يتميز بـ :

- أن يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالزبون الجديد؛
- أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتج فهو مستعد للدفع أكثر للحصول عليه.

. الاحتفاظ بالزبون :

يعرف (Jomehri et al 2011) الاحتفاظ بالزبون على أنه نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المؤسسة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبونها يعد أحد الإستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية.¹

و هناك من أضاف بأن سياسة الاحتفاظ بالزبون ينبغي أن تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية والمرتبطة بدورها بعملية تقديم المنتجات و من هذه العناصر :

- التأكد على قيام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلا عن الاهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن .
- التأكد من بناء قاعدة معلومات رصينة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء و تفضيلات الزبون فضلا عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في المنتجات التي يتطلبها.

. تطوير العلاقة مع الزبون :

¹ Jomehri ;neda ,Javanshir ,Hassan and Ebrahim sadollah,An elpirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of Iranian banking sector ,management science letters;vol 2011 . HTTP://WWW,ivsl,org ,2011.

إن إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة ، وتبادلها بمبلغ من المال فهي ليست

مجرد عملية تجارية فحسب إذ أنّها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك وتستند على عنصرين أساسيين وهما:¹

● سير المعلومات بالاتجاهين زبون ومؤسسة؛

● معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

ومن خلال ما سبق ذكره نرى بأن تطوير العلاقة مع الزبون تعتبر أحد عمليات توسيع العلاقات مع الزبون المؤدية قيامه

بأعمال الشراء من منتجات المؤسسة و من ثم زيادة مبيعاتها فعندما تلبي المؤسسة متطلبات زبائنها قبل وبعد عملية الشراء

فإنّها ستمتلك علاقة متواصلة ومتطورة مع الزبون²

بناء على ما سبق نستخلص أن رأس المال الفكري هو كل تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية ، تنظيمية و هيكلية

و علاقاتية أو كل من الخبرات و المهارات والمعرفة مضاف إليها بيانات و عمليات و برامج تنظيمية ، وكذا علاقاتها

الداخلية و الخارجية مجتمعة لأجل هدف واحد و محدد.

خلاصة الفصل:

¹ أكرم الطويل ، ندى عبد الباسط ، مرجع سابق ، ص 6.

² رحون رزيقة، شنشونة محمد " مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية "دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل، العدد 18 ديسمبر 2015 بسكرة ص 45 ص 46.

من خلال ما سبق يتبين لنا الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الصدارة و الاستمرارية للمؤسسة في ظل التحديات الراهنة، لأنه يعتبر رأس مالها الحقيقي الذي تمنحه كل اهتمامها، وذلك من خلال دعم المواهب البشرية وتنميتها بالتدريب، التعليم والتكوين، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار وتطوير المعلومات، المهارات وتحديث التقنيات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة التي تعزز من الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

مدخل نظري لإدارة المعرفة

تمهيد

يعتبر مصطلح "إدارة المعرفة" مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية .

إننا في هذا الفصل سنعين إلى تبيان مفهوم "إدارة المعرفة" كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم، و لتتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين .

و يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة ؛
- أساسيات إدارة المعرفة؛
- علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها و دراستها من مختلف الزوايا بهدف الاستغناء عن نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها. ومن خلال هذا المبحث سيتناول ماهية إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، أبعاد إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة عليها.

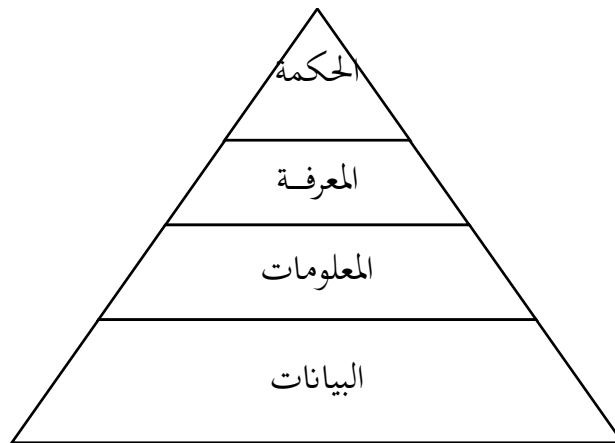
المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات فالمعلومات ثم المعرفة و أخيراً الحكمة، و المعرفة السليمة و الفعالة و الكافية هي جوهر الحكمة و الإبداع ، و بالتالي لا بدّ من التعرّف على تطور المعرفة و التي تتمثل برعاية تتكون من البيانات،المعلومات، المعرفة و الحكمة.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات و المعلومات و المعرفة و الحكمة من خلال النظر إليها كهرم متدرج من أربعة مستويات مترابطة، إذ تقع البيانات في المستوى الأول منه ، ثم تليها المعلومات في المستوى الثاني ثم المعرفة في المستوى الثالث و تأتي الحكمة في قمة الهرم، كما هو مبين في الشكل التالي:¹

الشكل رقم : (03) هرم المعرفة



المصدر: فاطمة الزهراء العوي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الناشر الفا للوثائق، الطبعة الأولى

،2020،ص18.

¹ فاطمة الزهراء العوي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الناشر الفا للوثائق، الطبعة الأولى، 2020، ص18.

هناك من يشير إلى المعرفة بارتباطها بالبيانات والمعلومات، حيث تعد البيانات الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها. ثم تأتي المعرفة ومن خصائصها أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق، وتتسم بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج، والذي يضيف بأن القرار السليم هو الذي يعتمد على المعرفة السليمة، وأن أي منظمة تقوم على المعرفة هي التي ستكون قادرة على البقاء والاستمرار.

من جهة أخرى، يشار إلى المعرفة بأنها الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاضم فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة التي من خصائصها الإنتاجية والابتكار.

تعتبر المعرفة ثروة حقيقية لكل من المنظمة والفرد، فالمنظمات أصبحت تبحث عن تحقيق القيمة من خلال عمليات مرتبطة بالمعرفة، ولقد تعددت واختلقت تعاريف المعرفة التي قدمت من طرف العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، واختلقت باختلاف وجهات نظرهم. تعرف بأنها: "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق والمستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير"¹.

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعّال، و يعود هذا الفعل إلى مهارات و قدرات بدنية و نشاطات فكرية و إدراكية بحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit). وعدّها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو

¹ عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006، ص 25.

الدراسة فهي تعبر عن (معرفة- كيف). و بالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة و القاعدة الإجرائية و الموجه أو المرشد¹.

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. إضافة إلى أن "المعرفة مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات و المعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسي، و لكنها أيضاً في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة-كيف"².

ومن مجمل التعاريف التي تمّ التطرق إليها يتّضح لنا أنّ المعرفة تشير إلى "عملية المزج بين المعلومات والخبرة المكتسبة والإدراك الحسي، وبالتالي فإنّ المعرفة تشير إلى العلم الذي نحصل عليه من خلال المعلومات، هذه الأخيرة تأتي نتيجة معالجة البيانات.

ونظرا لكون المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة، وهي نتاج الفكر الإنساني من خلال عملية التفكير والحدس والاعتقاد...الخ، فهي تملك مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة تتمثل في³:

1. المعرفة هي فعل إنساني راق تتراكم وتنتقل من جيل لآخر؛

2. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع وإنما تتوالد ذاتيا.

بالإضافة إلى هذه الخصائص جسّد (Housel and Bell) مجموعة من الخصائص الأخرى كما هي مبينة في الشكل رقم (04) و تتمثل في⁴:

¹ المرجع نفسه ، ص 26.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 26.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص 26.

⁴ المرجع نفسه.ص 29.

1- المعرفة يمكن أن تولد: فالمعرفة يمكن أن تُولَّد من خلال الأفراد داخل المؤسسة، أي أنه يمكن تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد إلى معرفة صريحة؛

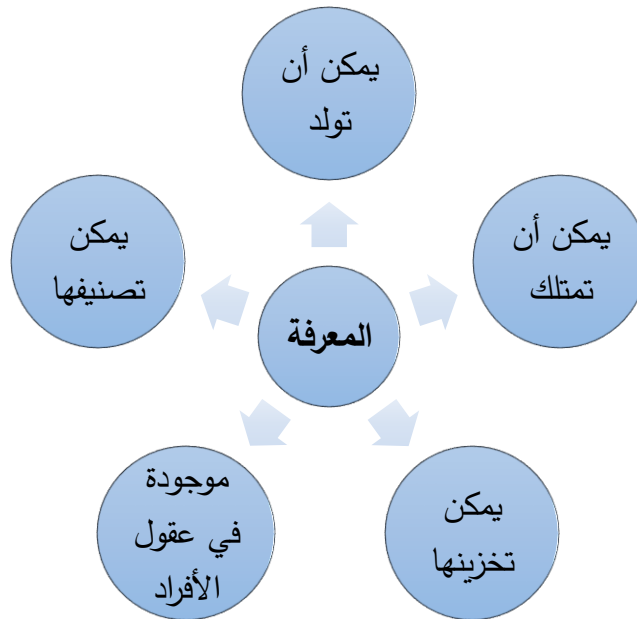
2- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإنّ المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم استقطابها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية؛

3- المعرفة موجودة في عقول الأفراد: ليست جميع المعارف في المؤسسة معارف صريحة وإنما هناك معارف ضمنية في عقول الأفراد، وهذه المعارف قابلة للتحويل إلى معارف صريحة؛

4- المعرفة يمكن تخزينها: المعرفة يتم تخزينها على الورق وأشرطة الفيديو، والآن مع التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المعرفة تخزن في وسائل الحزن الإلكترونية؛

5- المعرفة يمكن تصنيفها: للمعرفة عدة تصنيفات فيمكن تصنيفها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

الشكل رقم (04) : خصائص المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص 29.

كما أشار (Taylor, 2000) إلى الخصائص التالية للمعرفة¹:

1. المعرفة نحصل عليها من خلال التعليم المستمر، وتصاغ في عقول الأفراد بالتجربة؛
2. المعرفة يمكن انتقالها من معرفة ضمنية إلى صريحة، وكل فرد أو مجتمع يملك معارف خاصة به ومعارف عامة؛
3. تساهم في تطوير وتحديث المؤسسات وتتطلب المعرفة تكلفة عالية لاكتسابها أما فوائدها فأكبر من التكاليف التي أنفقت عليها، وتتميز أيضا بصعوبة الفهم والتقييم والصيانة والتقاسم.

ثانيا: نشأة إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور " إدارة المعرفة " و التي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر و قوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات و المعرفة وبالتالي تبدلت مكان من بناء القوة الحضارية و تحولت القيمة من المادة إلى المعرفة ، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة و رأس المال الفكري.²

على الرغم من أن عبارة " إدارة المعرفة " دخلت الاستخدام الشائع في أواخر الثمانينات (على سبيل المثال بدأت مؤتمرات إدارة المعرفة في الظهور، وتم نشر العديد من الكتب عن إدارة المعرفة، وبدأ ظهور المصطلح أيضاً في المجالات الموجهة للأعمال) ، و لكن مصطلح إدارة المعرفة كان موجوداً منذ عقود من الزمن، حيث كان يستخدم الفلاسفة و المعلمون و الكتاب منذ فترة طويلة العديد من نفس التقنيات الموجودة الآن ، لذا يمكن القول أن إدارة المعرفة كانت موجودة لفترة أطول بكثير من المصطلح الفعلي المستخدم ، حيث يرى Denning كيف أن كبار السن و المعالجين التقليديين و القابلات في القرى كانوا مستودعات حية للتجربة الخالصة في حياة المجتمع منذ زمن بعيد³.

¹ علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر، ط1، 2009 ، ص57-58.

² غنيم أحمد محمد ، نظم دعم القرار ، دار الوفاء ، القاهرة 2004 ، ص4.

³ Denning, S , **History of knowledge management**; http://www.stevedenning.com/history_knowledge_management.html. (accessed 17 May, 2018).

كما أن هناك شكل من أشكال المستودع السردى موجود منذ فترة طويلة من الزمن ، وقد وجد الناس فيه مجموعة متنوعة من الطرق لمشاركة المعرفة من أجل تقديم الحلول اعتماداً على الخبرات السابقة ، و القضاء على التكرار المكلف ، و تجنب ارتكاب نفس الأخطاء مرة أخرى على الأقل ، و التي تتخذ مشاركة المعرفة في شكل اجتماعات وورش العمل و الندوات و جلسات التوجيه ، كما تعتبر "التكنولوجيا" هي الوسيلة الأولى التي استخدمت في نقل المعرفة القائمة على الأفراد أنفسهم، لكن في الواقع تم نشر الكثير من الإرث الثقافي المعرفي من هجرة الشعوب عبر مختلف قارات العالم¹.

كما وصف Wells رؤيته " العقل العالمي " ، على الرغم من عدم استخدام المصطلح الفعلي لإدارة المعرفة و التي من شأنها أن تسمح بالتنظيم الفكري لمجموع معرفتنا الجماعية ، حيث سيمثل العقل العالمي منظمة علمية توضح المعرفة و الأفكار " ، كما توقع Wells شبكة الويب العالمية، و إن كان بطريقة مثالية ، عندما تحدث عن " هذه الفجوة الواسعة بين المعرفة في الوقت الحاضر أي أن أفضل الأفكار و المعارف غير مجمعة و غير مستغلة في العالم"².

ومع مرور الوقت تم التمكن بسهولة تطبيق ما تصوره Wells للعالم بأسره داخل منظمة على شكل شبكة إنترنت، وفق مسمي جديد ويسمى بإدارة المعرفة، حيث أصبحنا قادرين الآن على محاكاة لقاءات معرفية غنية وتفاعلية وجها لوجه تقريباً من خلال استخدام تقنيات الاتصال الجديدة، كما تمكنا تقنيات المعلومات مثل الإنترنت من ربط الأصول الفكرية للمؤسسات وتنظيم هذا المحتوى وإدارته من خلال عدسات المصلحة المشتركة واللغة المشتركة والتعاون الواعي.

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر كان أول من صاغ مصطلح عامل المعرفة في أوائل الستينيات، واعتبر بول استراسمان وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية التسعينات أن المنظمة المتعلمة يمكنها التعلم من التجارب السابقة المخزنة في أنظمة ذاكرة الشركة، كما وثق بارتون ليونارد سنة 1995 حالة شركة Chapparral Steel كقصة نجاح لإدارة المعرفة ، كما درس Nonaka وTakeuchi كيفية إنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها داخل المنظمات وكيف ساهمت هذه المعرفة في نشر الابتكار، كما قدموا حجة

¹Nickols.F.KM overview.2000, accessed18 October2018 From , http://home.att.net/~discon/KM/KM_Overview_Context.htm.

² Kimiz Delkir , **Knowledge Management in theory and practice**,USA , Copyright © 2005, Elsevier Inc,p13.

قوية مفادها أن إدارة المعرفة كانت حتى الآن يقودها ممارسون "حل المشكلات الشخصية" وأن الوقت قد حان للتركيز على تحويل إدارة المعرفة إلى تخصص أكاديمي، وتعزيز أبحاث الدكتوراه في التخصص، وتوفير تدريب رسمي أكثر للممارسين المستقبليين، فاليوم أصبحت الجامعات حول العالم تقدم دورات في إدارة المعرفة، والعديد من كليات الأعمال والمكتبات تقدم برامج للحصول على درجات علمية في تخصص إدارة المعرفة¹.

كما أدرك عدد من الأشخاص والباحثين إدراكًا متزايد لقيمة قياس الأصول الفكرية والأهمية المتزايدة للمعرفة التنظيمية كأصل تنافسي (Edvinsson and Malone, Norton and Kaplan, Sveiby)، حيث أجرت كارلا أوديل رئيسة شركة APQC دراسة مقارنة معيارية سنة 1996 ركزت على احتياجات إدارة المعرفة وخرجت بمجموعة من النتائج نجملها فيما يلي: ².

✓ إدارة المعرفة تعتبر كإستراتيجية عمل ؛

✓ العمل على نقل المعرفة وأفضل الممارسات؛

✓ التركيز على معرفة العملاء؛

✓ إدارة الأصول الفكرية، والتركيز على الابتكار وخلق المعرفة.

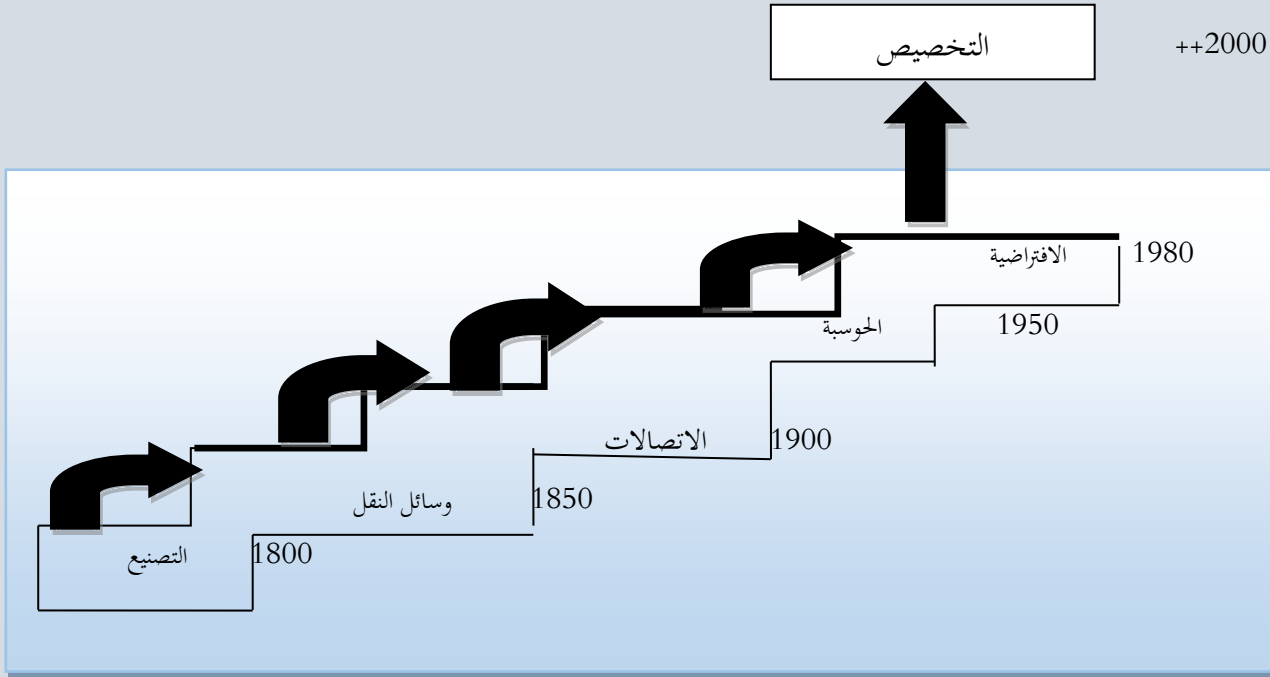
كما أخذ التطور الذي عرفته التكنولوجيا الحديثة منظورًا آخر حول تطور مفهوم إدارة المعرفة، فالبداية كانت مع التقدم في عملية التصنيع التي بدأت في عام 1800 ، وتبعها التطور في تقنيات النقل عام 1850 والاتصالات في عام 1900، والحوسبة في الخمسينيات، والافتراضية في أوائل الثمانينيات، كما لعبت الجهود المبكرة في تقنيات التخصيص والتنميط في عام 2000 في التحول السريع لمصطلح إدارة المعرفة و الشكل أدناه يلخص التطور التاريخي للإدارة المعرفة وفق الأسس المذكورة³.

¹ Stewart, T. **Intellectual capital: your company's most valuable asset**. Fortune Magazine, (1991, June). pp 44–60

²Nickols.opcit.

³ Deloitte Touche Tohmatsu. **Riding the e-business tidal wave**. accessed 04 November, 2018 Available at <http://www.istart.co.nz/index/HM20/PC0/PVC197/EX245/DOCC65/F11843>.

الشكل: رقم (05) التطور التاريخي للإدارة المعرفة



Source : Deloitte Touche Tohmatsu. **Riding the e-business tidal wave.** (1999, November, 4) Available at <http://www.istart.co.nz/index/HM20/PC0:PVC197:EX245:DOCC65:F11843>.

ثالثاً : تعريف إدارة المعرفة (Knowledge Management)

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة ، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل. و مع ذلك فقد عرّف إدارة المعرفة بأنها " تشير إلى الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية ، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع و مشاركة وإعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار".

وقد عرّف البعض إدارة المعرفة بأنها " عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع".¹

تعرف إدارة المعرفة بأنها " التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج

مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز.²

أشار الكسبي(42،2011) إلى إدارة المعرفة كونها مجموعة من السلوكيات والعمليات والأدوات والتي تهدف لحفظ و توزيع المعلومات والمعارف في صالح المستفيدين من المؤسسات التعليمية و لتعكس على العمليات الإدارية و أشار هيسلوب (Hislop, 2009: 59) إلى مفهوم إدارة المعرفة بأنه الإجراءات التي تتبعها القوى العاملة المنظمة للتعامل مع المعارف من خلال استخدام التكنولوجيا مباشرة أو من خلال الوسائل الغير مباشرة كإدارة العمليات الاجتماعية، وهيكله المنظمات واستخدام ثقافة معينة.³

تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول إلى قضايا و مشكلات استقطاب و إنتاج المعرفة و المشاركة فيها بين الأفراد و الجماعات و المنظمات و في داخل المنظمات أيضا. بمعنى آخر، تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة.⁴

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولا : أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

¹ عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 27.

² دولاء محمود عبد الله محمود ، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل ادارة المعرفة ، مجلة كلية التربية بنها،العدد 116 أكتوبر، ج2018،6، ص10.

³ محمد عبد الله صالح الذبياني، رسالة ماجستير جامعة الباحة، إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسبوط ،المجلد 34،العدد12،ديسمبر2018،ص518.

⁴ سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة(المفاهيم، النظم، التقنيات) طبعة أولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،2007 ص 38.

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها تطبيقياً وتقييمها؛
4. تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها البشري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
5. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
6. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.¹

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

يتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات، استجابة للمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية لتلك المؤسسات و محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتغيرات و قد بين (Anumba, 2005) أهداف إدارة المعرفة كالآتي :

- خلق البيئة التنظيمية لتشجيع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها، و استعمال المعرفة و تعظيمها؛
- بناء إمكانيات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري ، و تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)².

¹ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، جامعة بغداد، العراق 2005، ص 42-43.

² Anumba, C.J.& Egbu, C.& Carrilla, Knowledge Management in construction , Blackwell publishing ,2005,p67.

وذكر (طيبي، 2010) أن إدارة المعرفة تهدف إلى مايلي:¹

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البيئة التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشرها بين رجال الأعمال و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة ؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة؛
- تطوير أسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

وكما (يرى كمال و آخرون ، 2005) أن إدارة المعرفة تهدف إلى :²

- خلق الفرص التي تسمح للأشخاص أن يتعاونوا فيما بينهم ومن ثم إلى خلق أفكار جديدة؛
- إعطاء مختلف الأعمال فرص لإيجاد حلولاً بسرعة في حالة ظهور المشاكل؛
- العمل على حفظ و إثراء و استغلال فعال للذاكرة التنظيمية للمنظمة؛

وحتى يحقق إنجاز هذه الأهداف لا بد من التركيز على أربعة ركائز أساسية:

- توفير المعرفة داخل المنظمة؛
- التركيز على الابتكار لصنع المعرفة؛

¹ إسماعيل طيبي خضر مصباح، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2010، ص45.

² كمال آيت زيان و حورية آيت زيان، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية ، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة و الإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية و المالية ، الأردن، 15-16 مارس 2005، ص10.

• إتباع سياسة التحديث و التنظيم؛

• استخدام موجداتها المعرفية في تشخيص قيمتها.

و لنجاح الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة التي تتماشى مع الانفتاح الدولي، و ظهور اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي، و قيام الدول بإلغاء الحدود الموجودة بين الأجهزة الحكومية و على باقي حكومات الدول الأخرى أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي¹:

1. إعادة توزيع معرفتها جوهرياً؛

2. إعادة التفكير في خبرتها و مواردها من المعلومات و البيانات ؛

3. إعادة صياغة هندسة معرفتها لضمان التحوار مع زبائنها .

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة عليها

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

تركز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة ديك (Dueck) حيث يرى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة و هي :²

1. **البعد التكنولوجي Technological Dimension**: ومن أمثلة هذا محركات البحث

ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل

جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المؤسسة تسعى إلى التميز من

خلال امتلاك البعد تكنولوجيا المعرفة.

¹ نعيمة حسن جبر زروقي، إدارة المعرفة و هندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية ، مجلة الخليج و الجزيرة العربية، الكويت، العدد117، أبريل (مايو) يونيو 2005، ص154.

² Dueck, G., (2001), Views of knowledge management are human view, *IBM Systems Journal*, 40 (5), pp 885-888.

2. البعد التنظيمي و اللوجستي Organization and Logistical Dimension :

يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3. البعد الاجتماعي Social Dimension: إن هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد،

وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبداعات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

بالإضافة الى:

البعد الاقتصادي: و يتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة الذي فرضته عولمة الأسواق و تحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم و إدماج دائن لرأس المال البشري.¹

ثانيا:العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في تطور إدارة المعرفة و يمكن إيجازها في :

1. عوامل خارجية: و تتمثل في:

- عولمة الأعمال و المنافسة الدولية؛
- زيادة التطور و التعقيد في حاجات المستهلك و رغباته؛
- اشتداد المنافسة لطرح منتجات جديدة و تطويرها، و استخدام التكنولوجيات الأكثر تطوراً؛
- زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد.

2. عوامل داخلية: و تتمثل في:

¹ عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 34.

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل و تدفق حجم المعلومات. و تتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة و النظم اللوجيستية المتطورة و طاقم عمل أفضل و تنظيم المهام و تدفق العمل و غيرها ، و هذا يتطلب تبنيها واضحاً و فاعلاً لإدارة المعرفة؛
- فهم الوظائف المعرفية حيث يلعب الأفراد دوراً مهماً في ذلك¹.

¹ علي عبد الله ، بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمة، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة، ص 10-11.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

تمهيد: تعتبر إدارة المعرفة من ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي شهدت تطوراً ملحوظاً في هذا المجال حيث تبنتها العديد من المؤسسات باعتبارها ركناً أساسياً يدعم نجاح منظمات الأعمال و يحقق أهدافها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لأدوات و مجالات إدارة المعرفة، عملياتها ومتطلباتها ، استراتيجيات و مداخل إدارة المعرفة.

المطلب الأول: أدوات و مجالات إدارة المعرفة

أولاً: أدوات إدارة المعرفة

-العقل البشري: الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها إلى المعرفة.

-تقنية المعلومات: ويقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة¹.

ثانياً: مجالات إدارة المعرفة

تستخدم إدارة المعرفة في المجالات التنظيمية للمؤسسة وأبرز تلك المجالات ما يلي:

-اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة كافة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن نتخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛

-التخطيط الإستراتيجي: حيث إن الشخص الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة أقدر على التخطيط من غيره وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطة الإستراتيجية؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 107-109.

- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراء العمل؛
- الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال من أجل نقل المعلومات بدقة أكبر حول قيمة المنتج؛
- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛
- مجالات البحث والتطوير¹.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة و متطلباتها

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:

1. **تشخيص المعرفة:** أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد

أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به المعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أردت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانات، وما

لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها².

2. **اكتساب المعرفة:** بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها، ونجد

مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع، أسر وغيرها وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم الحصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة كانت قبلا، ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة،

1 إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 109.

2 محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،- عدد 01 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص123 .

ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة . ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية وبالنسبة للمنظمة وبيئتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين وغيرهم، وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة أو في إكسابها بالنظر إلى الجهة المسؤولة بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة، وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة¹.

3. توليد المعرفة: يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر من في الأسواق التي يجتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة. إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد، ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:

-الاتصال والتفاعل بين الأفراد؛

-الشفافية وتقليل الحوافر؛

-التكامل بين الخبرات².

4. تخزين المعرفة: قد تبذل المؤسسة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء

بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر

¹ عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 49 .

² محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص 124.

إدارة المعرفة ، ويشار إلى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية والتي عرفها Zwas & Steen بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما :الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة مثل :أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بمواقف معينة كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين¹.

5. توزيع المعرفة : وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تحقق المصلحة العامة، ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مقل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا ، وتتم عادة في غير أوقات العمل أنما الآليات الغير رسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم ، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تتضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها².

6. تطبيق المعرفة :هي غاية المعرفة وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة بحيث توظف في المشكلات التي تواجه المؤسسة ويجب أن يستهدف تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة³.

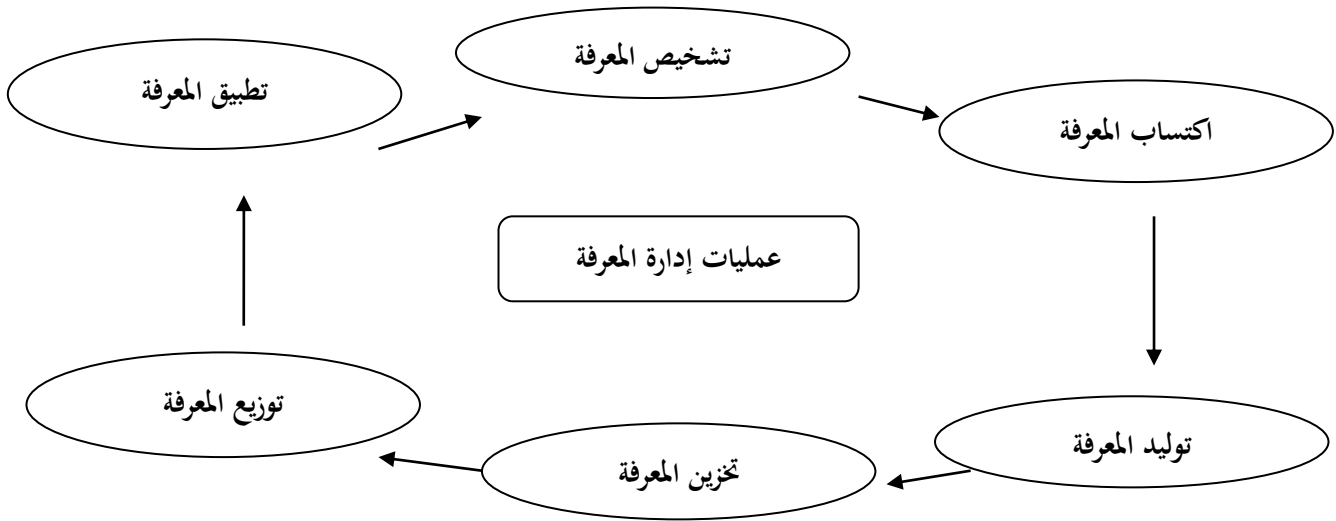
¹حسن العلوان، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة الحديثة، القيادة الإبداعية، المنظمة- العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006 ، ص 317-318 .

² محمد زرقون ، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص 124 .

³ عبد الكريم ساسي، حورية الهادي مفتاح، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد 09، صرمان، 2019، ص04.

حيث تعد عملية تطبيق المعرفة من بين أبرز عمليات إدارة المعارف وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية : الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، حيث إن التسيير الناجح للمعارف هو الذي يستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن يفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، إضافة إلى ذلك يجب أن يستهدف تطبيق المعارف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمؤسسة النمو والتكيف . ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة¹ .

الشكل رقم 06: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص : اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 ، 2018 ، ص 104.

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد أن تكون منفردة

ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما

¹ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 ، 2018 ، ص 125-126.

هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي¹.

2. الهياكل التنظيمية: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد الطاقة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3. توفر البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي

والبرمجيات الخاصة لذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

4. دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر

قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة².

5. الموارد البشرية: إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين،

وبالأخص مع شيوع استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة على تحديد

¹ عيسوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، - تخصص: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 17.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 86 - 85.

المعلومات المطلوبة أولاً واستخدام تلك المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير في

محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق

6. المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي أنها

تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار¹.

المطلب الثالث: استراتيجيات و مداخل إدارة المعرفة

أولاً استراتيجيات إدارة المعرفة:

يعد مجال ممارسات و استخدامات إدارة المعرفة و تطبيقاتها مجالاً واسعاً يمكن إن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة،

بدءاً من التعلم أثناء العمل و برامج التدريب و انتهاء البحث و التطوير، و بمعنى آخر ، فإنه يمكن لأي منظمة من

المنظمات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة و

تحديد الاحتياجات و الأهداف .

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة كما قسمها Wiig و هي: ²

1. إستراتيجية النمو التدريجي: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة

مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. وتمكن هذه الإستراتيجية

المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

2. إستراتيجية التزوي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في

البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح

للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق

المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

¹ أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1 - 2009، ص ص 1 - 13 .

² محمد بسام المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 33-34.

3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة و الفاعلة :وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى

تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة

المدى فيه يخصص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها

التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

و يرى هانسن و آخرون (Hansen & al) إن الاهتمام بإدارة المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين

إستراتيجيتين، حيث تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه:¹

• إستراتيجية الترميز : تتعلق أساسا بالحواسيب، ومن خلالها يمكن ترميز و تخزين المعارف في قواعد بيانات لتسهيل

الوصول إليه.

• إستراتيجية الشخصية : ترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها، وهنا يتم نقل المعرفة من خلال التواصل بين

الأفراد، وهي لا تلغي دور تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة

وليس في خزنها ، وتركز على الحوار والمناقشة وغيرها.

والاعتماد على إستراتيجية معينة يتعلق بالطريقة التي تخدم بها المنظمات زبائنهم، والأشخاص الذين يتم الاعتماد

عليهم في ذلك، و يشير بعض الباحثين أن اغلب منظمات الأعمال الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، و لكن

بنسب مختلفة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة، ويرى البعض أن إستراتيجية الشخصية تناسب مع

المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أم إستراتيجية الترميز تناسب مثلا المؤسسات المصنعة للمنتج

حسب الطلب.

يرى مكالر (Mc Elriy) انه يمكن الاختيار بين إستراتيجيتين هما²:

1. إستراتيجية جانب العرض : التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعا لذلك

¹ Morten T.hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir? In: Jean .F Bally, le meilleurs articles de la Harvard Business Review sur KM, Edition d'organisation, 2003, p121.

² محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء،الأردن،2008، ص 146.

تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2. **إستراتيجية جانب الطلب:** التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه

نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

اقترح **Zack** إطار عمل يساعد المنظمة على تحقيق الربط بين مركزها التنافسي و استراتيجياتها المعرفية كي تحافظ

على ميزتها التنافسية أو مساعدتها على إعادة تأسيسها. و من ثم اقترح إستراتيجيتين أساسيتين هما:¹

1. **إستراتيجية معرفة محافظة:** وهي إستراتيجية قصيرة المدى، وتعبر عن تركيز المنظمة أكثر على استغلال

وتوظيف المعرفة الداخلية لديها وبناء معرفة فريدة وخبرة ذاتية يصعب تقليدها.

2. **إستراتيجية معرفة مبادرة أو جسورة:** وهي إستراتيجية بعيدة المدى، وتعبر عن تركيز المنظمة على الإبداع في

تحدي واستكشاف المعرفة الخارجية، والحصول عليها واستغلالها وإيجاد سبل لانتشار المعرفة خارج المنظمة ليتم تطويرها

لتستفيد منها لاحقاً، من خلال ضمها إلى معرفتها الضمنية.

مما تقدم يشير **Zack** إلى أن تحضير وإعداد إستراتيجية المعرفة لا يمكن أن يتم من دون مرجعية مصدرها المنافسين،

وهكذا فإن المنظمات التي تتغير فيها المعرفة بوتيرة أو سرعة أكبر تتجه لأن تتصف بكونها منظمات أكثر جسارة و إقدام،

في حين أن المنظمات الأخرى تتجه أن تكون محافظة أكثر على العموم.

و هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:²

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛

2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛

3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛

4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛

¹ Zack, M.H., (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41(3), Spring., pp 135 - 139.

² احمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 ، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012 ،ص501.

5. من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛

6. تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

ثانيا: مداخل إدارة المعرفة

تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق رافعة المعرفة من خلال التعلم والتقاسم وتحقيق التميز التنافسي من خلال الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة¹:

1. **مدخل الرافعة**: يقوم على المعرفة المرزمة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة. وتكنولوجيا المعلومات ويتميز ب:

-القدرة الفائقة على تكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.

-التشبيك الفائق القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي .

-برمجيات التطبيق واستخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية

والمحاسبية في السابق.

-في مدخل الرافعة حجم المعلومات يتزايد بشكل كبير ومجموعة الإجراءات للاستفادة منه تتزايد كذلك إلا أن

المضمون لا يتطور.

إن البنية التحتية للشركات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد ومستودع البيانات، شبكة الحاسوب في

الشركة، برمجيات التطبيق المناسبة ومجموعة الروتينيات المعرفية.

2. **مدخل التوليفة** : يعمل على توظيف المعرفة المتاحة من اجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في

مجالاتها الحالي أو مجالات أخرى.

وهو الحالة الوسيطة بين الرافعة والابتكار حيث أن الرافعة قائم على الوثائق وقواعد البيانات، أما الابتكار فهو قائم على

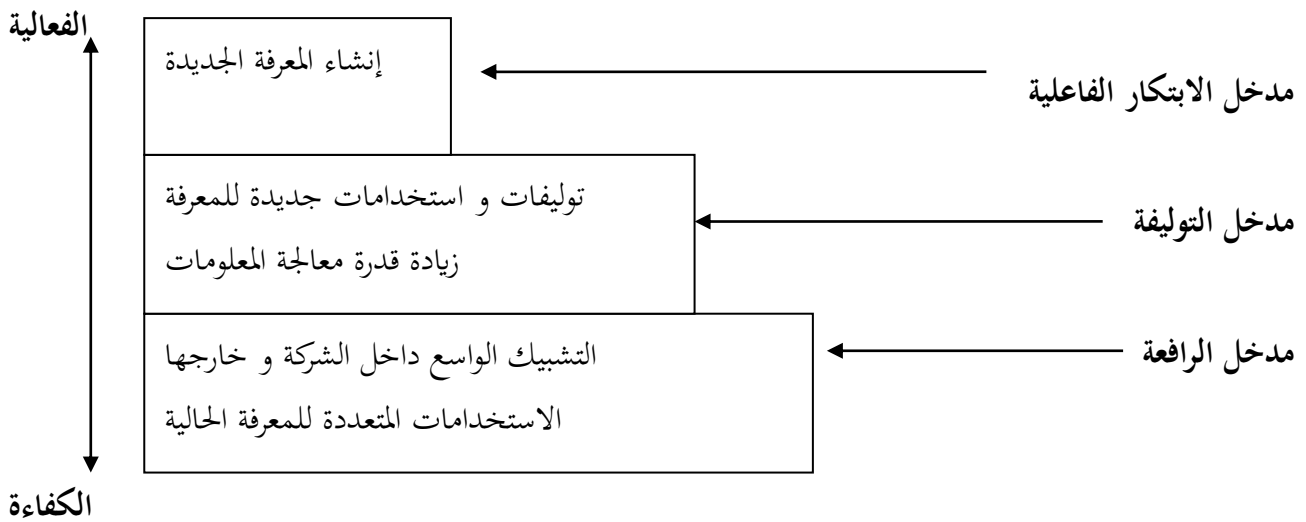
الأفراد وإنشاء المعرفة الجديدة.

نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص113.

وهو مدخل للتحسين و إدخال التعديلات الجزئية الصغيرة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتميز بقدر من القياسية في استخدامات غير التي استخدمت سابقا، أو خارج مجال صناعتها. أي هو مدخل يرتكز على نفس المعرفة من اجل استخدام جديد وهو نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج الشركة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية وتوظيفها داخل الشركة أو الاستجابة لحاجات شريحة معينة من الزبائن.

3. المدخل الابتكاري : وهو قائم على إنشاء المعرفة، ففي هذا المدخل إدارة المعرفة أكبر من تكنولوجيا المعلومات.

شكل رقم: (07) المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص113.

تتبع الرؤية المختلفة للمعرفة و طبيعتها على مداخل إدارتها و في هذا الإطار يمكن إن يميز بين أربعة مداخل و

هي:¹

1) المدخل الاقتصادي ينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المؤسسة يتعين الاستفادة منها، وأن المعرفة

هي القدرة الفعل، ومن ثم فإنه يجعل إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، ويؤكد روز وزملائه أنه يمكن تتبع

رأس المال الفكري في اتجاهين أولهما هو الإستراتيجية ويكون التركيز فيها على دراسة تكوين واستخدام المعرفة

¹ حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين، سطيف2، 2016، صص: 80-82

والعلاقة بينهما وبين نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما الاتجاه الثاني هو القياس ويركز على الحاجة إلى تطوير نظم جديدة للمعلومات وقياس البيانات غير المالية جنباً إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية، أي أن المدخل الاقتصادي يقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى، ويؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضا أنه يمكن التحكم فيها واعتبارها إحدى عوامل الإنتاج الأساسية؛

(2) المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة للتعرف على شيء ما، أي أنها عملية التعلم في الإطار الاجتماعي، ومن ثم ينظر لإدارة المعرفة على أنها عملية تركز على تدفق المعرفة ويتشابه على المدخل إلى حد كبير مع مفهوم التعليم التنظيمي على أساس أن الهدف من التعليم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المؤسسة ويفترض الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية بالمؤسسة؛

(3) مدخل تكنولوجيا المعلومات: يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة لدعم إدارة المعرفة ويعتبر هذا المدخل من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفق وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير الوقت والجهد والمال وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

انطلاقاً من أن إدارة المعرفة مشتقة من رأس المال الفكري إلا أنها توسعت عنه ، وأن إدارة رأس المال الفكري والتي تشمل العديد من الأنشطة المصممة خصيصاً لمساعدة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة المكتسبة من أنشطتها ومهامها اليومية .

المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

(1) علاقة رأس المال البشري بإدارة المعرفة

في الآونة الأخيرة ركز الاهتمام على رأس المال البشري ، كون جل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات على كل المستويات.¹

و يعتمد نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات على مدى قدرتها فاعليتها في إدارة معرفة بشرية لديها بصفة عامة و العقول المتميزة بصفة خاصة ، و الذي يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الإستراتيجي قبل كل هذا يتطلب إدارة واعية و مدركة لأهمية هذا الأصل و تأثيره في نجاح و تقدم المؤسسة ، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة و ملائمة تساعد على تنمية رأس المال الفكري.

(2) علاقة رأس مال العلاقات بإدارة المعرفة :

تكمن أهمية رأس مال العملاء في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن رغباتهم دراستها إيجاد المعرفة من خلالها ، و التي تؤمن بقاء الزبائن زبائن موالين للمنظمة ، بما أن العملاء هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها و إن مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي للمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم لغرض تلبيتها ، وأن جوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن خارجية عن المنظمة تماما و داخلية بالنسبة لهم و يقصد برأس مال الزبون الثروة المنظمة في علاقات الشركة مع زبائنها و حقوق ملكية العلامة التجارية .

و يقصد به أي أيضا قيمة علاقات المنظمة و ثقة الزبائن من خلال الاهتمام بمقترحاته و معالجة الشكاوي المقدمة منه و تلبية رغباته و احتياجاته بالسرعة الممكنة و مشاركة في أعمالها و صفقاتها و مد جسور التعاون معه .²

إن إدارة المعرفة شأنها شأن جميع وظائف المنظمة لا يمكن قياس نتائج أعمالها في المحصلة الأخيرة من خلال عدد و نوعية زبائنها ، فإدارة علاقات الزبون هي إحدى الإدارات المتخصصة التي تركز على مفاهيم و أساليب إدارة المعرفة .

إن خبرة الزبون هي مصدر أساسي من مصادر المعرفة الخاصة في المنظمة يجب أن تحظى بعناية فائقة من قبل إدارة المعرفة من أجل وضعها في سياق واضح و محدد من أعمال المنظمة .¹

¹ الفارس سليمان ، "إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة " ، مجلة جامعة دمشق للعلم الاقتصادية و القانونية، دمشق، مجلد 26، 2010، ص 60.

² رعاد دلال شيراز ، عماري هاجر، مرجع سابق ، ص 27.

(3) علاقة رأس المال الهيكلي بإدارة المعرفة :

من بين عناصر رأس المال الهيكلي نجد : الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، نظم المعلومات ، العمليات ... إلخ .
و منه سوف نتطرق لعلاقة إدارة المعرفة ببعض هذه العناصر :

➤ الثقافة التنظيمية:

و تعرف على أنها "مجموعة التقاليد و القيم والمعتقدات و الاتجاهات التي تكون مجالا و من أجل تسهيل توليد المعرفة و تدفق المعلومات كليا يؤثر في سلوك وتفكير الأفراد في المنظمة"؛²
و من أجل تسهيل توليد المعرفة وتدفع المعلومات بشكل حر يجب أن تكون الثقافة التنظيمية التي تحركها المعرفة تحتوي على ثقافة تشاركية ، كما يجب على الإدارة العليا الانتباه للثقافة التنظيمية من حيث المعتقدات المشتركة وقيم الأفراد في المنظمة لأن هذه الأخيرة تؤثر على أداء الأفراد وبالتالي أداء المنظمة ، وتسخر هذه الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة من خلال جملة من السبل لتشجيع التشارك في المعرفة و تجنب الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة واستخدامها ، تقوم إدارة المعرفة على المعرفة الموجودة لدى الأفراد، فكان من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقيم وتقدر هذه المعرفة وتقاسمها واستخدامها .

➤ الهيكل التنظيمي : تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث توجد العديد من

الأبعاد له، فمن الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي ، كما يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة و القواعد التنظيمية و فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.³

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص326.

² ناصر جرادات و آخرون ، " إدارة التغيير والتطوير " ، دار الفراء للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2013 ، ص147.

³ مدوري نور الدين ، " أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة "رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2017 ، ص 107 ص

➤ **العمليات:** تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات داخل المنظمة وجعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في اختيار العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها ، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق ، وتقليل التكاليف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى أنماط مختلفة من المعرفة القيمة¹.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تثمين رأس المال الفكري

إن جوهر إدارة المعرفة هو رأس المال الفكري الذي يعتبر معياراً أساسياً لتحديد النتائج حيث أن جودة المؤسسة و نجاحها أصبح يقاس بالقدرة الفكرية أو قدرة الموارد البشرية من هنا أصبح رأس المال الفكري هو مصدر جماعي للنشاطات الداخلية للمؤسسة التي تضمن المعرفة ، المعلومة ، الملكية الفكرية و الخبرة . ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:

➤ رأس المال الأساسي أو ما يسمى بالقدرات الجوهرية:

ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات .

➤ رأس المال الداخلي أو الهيكلية : و يتضمن قدرات نظم المعلومات إلى جنب الاسم التجاري ، العلامة

التجارية ، حقوق الملكية والمعرفة الكامنة في قواعد المعرفة .

➤ رأس مال السوق أو رأس المال الخارجي : يتضمن قوى الترخيص والامتياز ، الربحية و ولاء المستهلك .

➤ و تتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة مما تكشف عن قدرات

العمال و ثراء أفكارهم وطاقتهم الكامنة ، وتعتمد في ذلك على المعلوماتية التي تسمح لها باستثمار المعرفة

والذكاء الصناعي والإنساني وتحقيق الثروة المعرفية المتراكمة للمؤسسة كما أنها تسمح بإدخال المعرفة في إطار

منظومتين فرعيتين متكاملتين هما : منظومة إدارة المعرفة ومنظومة تكنولوجيا المعرفة.

¹ بتسام حسيني ، "مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، 2019 ، ص 101.

وهنا يظهر التكامل بين التكنولوجيا الحديثة Ntic و إدارة المعرفة ، حيث أن نشاطها يتطلب قاعدة تقنية تمثل بنيتها التحتية وتسمح لحسن استغلال Ntic و هيتستند في ذلك إلى معلوماتية تدعم عملها ، مثل نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم مساندة القرارات التي تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد العقل الجمعي لصانعي القرارات، ونظم المعلومات الإدارية . وهو ما يسمح بتحقيق فعالية المؤسسة ¹.

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في المؤسسة

إن بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا ، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية ، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.²

و دور رأس المال الفكري يعتبر حاسما في تنمية إدارة المعرفة ، إذ يمثل الموارد غير المادية مثل المهارات و الخبرات والعلاقات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على إبتكار و مشاركة المعرفة ، وباستثمار رأس المال الفكري بشكل فعال ، تستطيع المؤسسات تعزيز القيمة التنافسية وتحقيق التطور والابتكار في مجال إدارة المعرفة .

فيما يلي بعض الطرق التي يؤثر بها رأس المال الفكري على تنمية إدارة المعرفة :

- **الإبداع** : يقوم راس المال الفكري بالتشجيع على الإبداع و الابتكار ، حيث يمكن للموظفين استخدام مهاراتهم و خبراتهم لإيجاد حلول جديدة و تطوير أفكار مبتكرة لتحسين العمليات والخدمات.
- **تبادل المعرفة** : يساهم راس المال الفكري في تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة ، حيث يشجع على مشاركة الخبرات و المهارات بين الموظفين وتوثيق المعرفة المهمة لضمان نقلها و استخدامها بشكل فعال .
- **تعزيز القدرة التنافسية** : من خلال الاستثمار في راس المال الفكري تستطيع المنظمة تحسين قدرتها التنافسية من خلال تطوير مهارات الموظفين .

¹ بوميلة سعاد ، فارس بويكر ، "اثر تكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية " ،مجلة الاقتصاد والمناجنت ، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات ، جامعة ابوبكر بلقايد للعلوم الاقتصادية و التسيير ، باتنة ، العدد 2004/3/3 ،ص 216/215.

² سعد العززي ، "اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة " ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، العدد 28 ، 2001 ، ص 158.

➤ الإدارة الإستراتيجية : رأس المال الفكري يقوم بتوجيه المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ، حيث يمكن استخدام المعرفة و الخبرات لاتخاذ القرارات الصحيحة و تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

خلاصة:

باختصار، إن رأس المال الفكري يلعب دورا هاما وحيويا في تنمية إدارة المعرفة في المؤسسة إذ يساهم في تعزيز الإبداع و الابتكار ، تبادل المعرفة ، تحسين القدرة التنافسية وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، من خلال الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري ويمكن للمؤسسات تعزيز فعالية عملياتها ، تحسين جودة منتجاتها و خدماتها وبناء سمعة قوية في السوق .

خاتمة الفصل :

ختاماً، يمكن القول أن إدارة المعرفة تعد عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة في العصر الحديث و رأس المال الفكري المكون من المعرفة و الخبرات و المهارات، يلعب دوراً جوهرياً في تطوير إدارة المعرفة، فبفهم إدارة واستغلال هذا رأس المال الفكري بشكل فعال ، تستطيع المنظمات تعزيز قدرتها على التفكير الإبداعي وتحسين عملياتها، و تعزيز تبادل المعرفة داخل المؤسسة ، و بالتالي يصبح بإمكانها تحسين أدائها التنافسي وتحقيق النجاح .

و في الأخير نتوصل إلى أن إدارة المعرفة بمفهومها الشامل ، بالاعتماد على رأس المال الفكري ، تعد أساسية لبناء منظومة حديثة ، متكاملة و متطورة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي : دراسة حالة
(مديرية التربية لولاية البيض)

تمهيد

يعتبر رأس المال الفكري جزءا هاما من إدارة المعرفة في أي مؤسسة ، إذ يحوي جميع الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق التفوق و الريادة الدائمة ، كما يشمل كل من البراءات والعلامات التجارية والخبرات والمهارات والقدرات الجماعية و الفردية للموظفين ، وفي موضوع مديرية التربية يمكن إن يشمل الاستثمار في رأس المال الفكري تطوير برامج وأساليب التدريب وتحسين البنى التحتية للتعلم الرقمي ، وتطوير المناهج الدراسية .

ودراسة الحالة في هذا السياق ، قد تركز على كيفية استخدام مديرية التربية لولاية لرأس المال الفكري لتحقيق أهدافها التعليمية و التحسين المستمر لجودة التعليم ، قد يشمل ذلك تفسير وتحليل الاستراتيجيات والممارسات الحالية وتقييم فعاليتها ، واقتراح حلول وتحسينات وتطبيقات جديدة لرأس المال الفكري.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: نبذة عامة عن مديرية التربية لولاية البيض؛

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: نبذة عامة عن مديرية التربية لولاية البيض.

لقد أجرينا الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية البيض، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمديرية ونشأتها كذا الهيكل التنظيمي لها، ومختلف المصالح والمكاتب بها.

المطلب الأول: نشأة مديرية التربية لولاية البيض.

في هذا المطلب سوف نعطي لمحة عن المراسيم التنفيذية المتضمنة لإنشاء المديرية الولائية وتنظيمها ، ثم نعرض على التعريف بها بعدها نتطرق إلى أهميتها، ومختلف المهام المنوط بها وفقا للمرسوم التنفيذي الخاص بها.

أولا: المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المديرية الولائية وتنظيمها وسيرها:

مرسوم تنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات

تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 02-71 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1422 الموافق ل 19 فبراير 2002، يعدل المرسوم

التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق ل 9 يونيو 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم

مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق ل 17 أكتوبر 2005 يعدل ويتمم

المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410، الموافق ل 9 يونيو 1990 الذي يحدد كيفية

تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

ثانيا: نشأة وتعريف مديرية التربية

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمية ؛ وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09/09/1971 ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية:

- من 1962-1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية ؛
- من 1971-1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة؛
- من 1980-1986 كانت تسمى قسم استثمار الموارد البشرية؛
- من 1986 إلى يومنا هذا تسمى مديرية التربية؛

ثالثا: مهام مديرية التربية

- تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية عن كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث تكلف ب:
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها والاتصال مع المصالح والهيئات المعنية؛
 - جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها ؛
 - السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية؛
 - السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي ؛
 - القيام بتعيين الموظفين الإداريين والتربويين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري العمل به؛

- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة؛
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها؛
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم؛
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات التربوية؛
- السهر على احترام المقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات.

المطلب الثاني: مصالح المديرية التربية

تشمل مديرية التربية لولاية البيض حسب ما تنص عليه المادة 7 بمقتضى القرار الوزاري المشترك الذي يحدد مصالح

المديريات على ما يلي :

1. مصلحة البرمجة والمتابعة؛
2. مصلحة التمدرس والامتحانات؛
3. مصلحة المستخدمين والتفتيش؛
4. مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

وحسب ما جاء في المادة 8 تصم كل من مصلحة البرمجة والمتابعة ما يلي :

- ✓ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية؛
- ✓ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية؛
- ✓ مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية؛
- ✓ مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية؛

وحسب ما جاء في المادة 9 تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يلي :

- ✓ مكتب التعليم الأساسي؛
- ✓ مكتب التعليم الثانوي العام والتقني؛
- ✓ مكتب التوجيه والامتحانات؛
- ✓ مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.

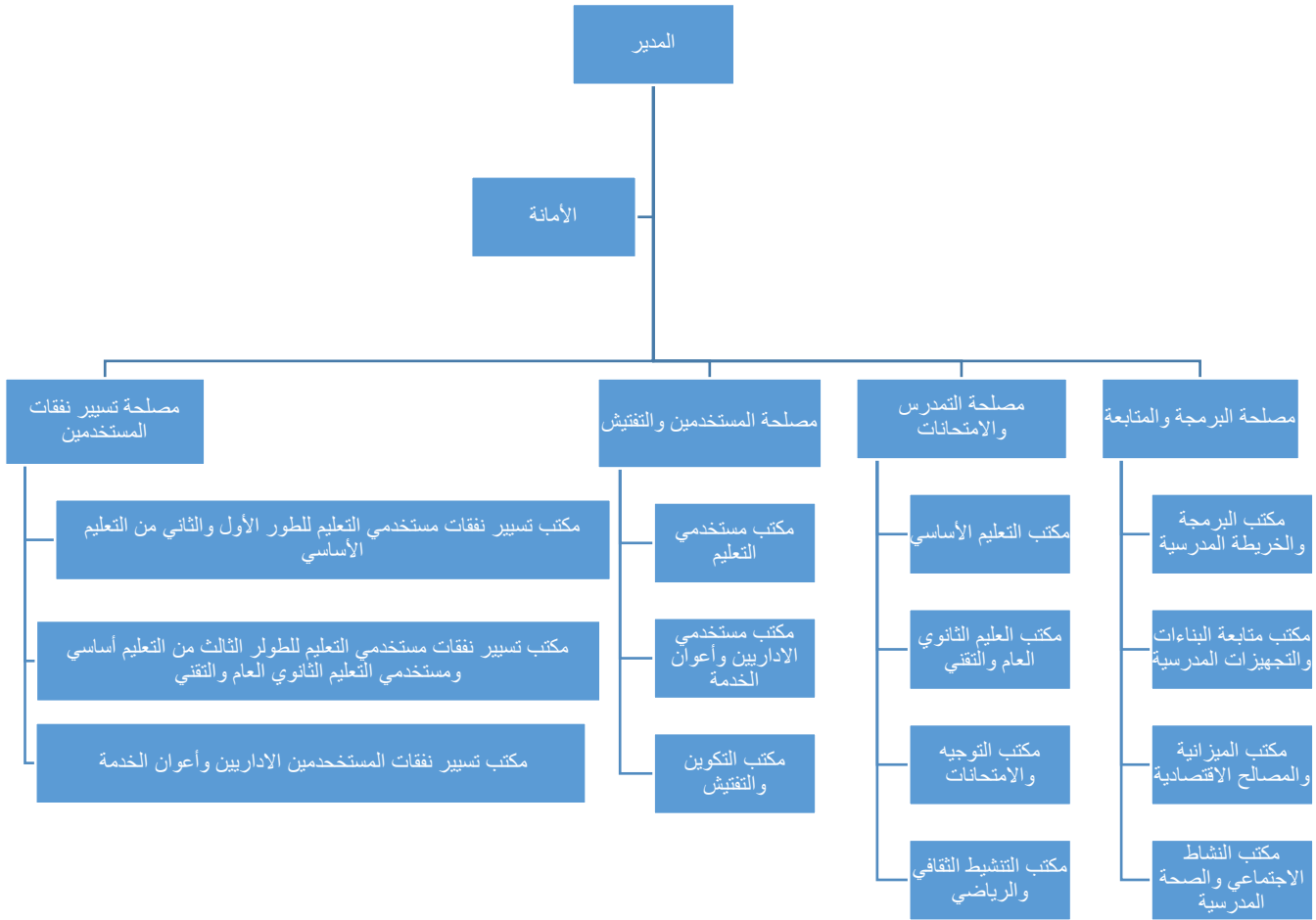
وحسب ما جاء في المادة 10 تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يلي:

- ✓ مكتب مستخدمي التعليم؛
- ✓ مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة؛
- ✓ مكتب التكوين والتفتيش.

وحسب المادة 11 تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمة ما يلي:

- ✓ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني؛
- ✓ مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية البيض



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال معطيات مديرية التربية لولاية البيض.

المبحث الثاني : الجانب المنهجي للدراسة

لقد تمثلت الدراسة الميدانية في دراسة و تحليل دور الاستثمار في رأس المال الفكري في إدارة المعرفة ، من خلال حصر الدراسة في مجموعة من المراحل بدأت بعرض وتقديم مجموعة من الإستبيانات على عينة من موظفي مديرية التربية لولاية البيض للتوصل إلى صحة الفرضيات وعرض التحليلات والنتائج .

المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة

(1) عينة الدراسة : تتمثل عينة الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مديرية التربية لولاية البيض (دراسة حالة)

قمنا بدراسة العينة من خلال توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين و الذين بلغ عددهم 86 موظف.

(2) أدوات الدراسة : في هذه الدراسة الميدانية ومن أجل اختبار العلاقة بين متغيري البحث و هما رأس المال

الفكري و إدارة المعرفة اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لقياس دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

بمديرية التربية لولاية البيض والاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة في هذا الموضوع، فهي نموذج يضم

مجموعة من الأسئلة الموجهة لأفراد العينة للحصول على معلومات حول موضوع الدراسة، التي قمنا بتوزيعها

عن طريق المقابلة الشخصية للأفراد.

وقد تضمنت الاستمارة ثلاث أقسام رئيسية وهي:

I. القسم الأول :

وهذا القسم خاص بالبيانات الشخصية للعينة وهي : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة... إلخ لغرض

التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي المديرية لتحليل و تفسير النتائج.

II. القسم الثاني :

و تضمن القسم الثاني من الاستمارة استقصاء حول رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في المديرية من خلال 28 عبارة .

و من بين الأدوات المستعملة التي استعنا بها هي : الوثائق و السجلات المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة و هيكلها التنظيمي ولترجمة إجابات الدراسة إلى بيانات تم استخدام نظام SPSS .

المطلب الثاني : المعالجة الإحصائية للبيانات

للاوصول إلى نتيجة و هدف الدراسة اعتمدنا على طرق إحصائية قمنا من خلالها بجمع البيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي SPSS .

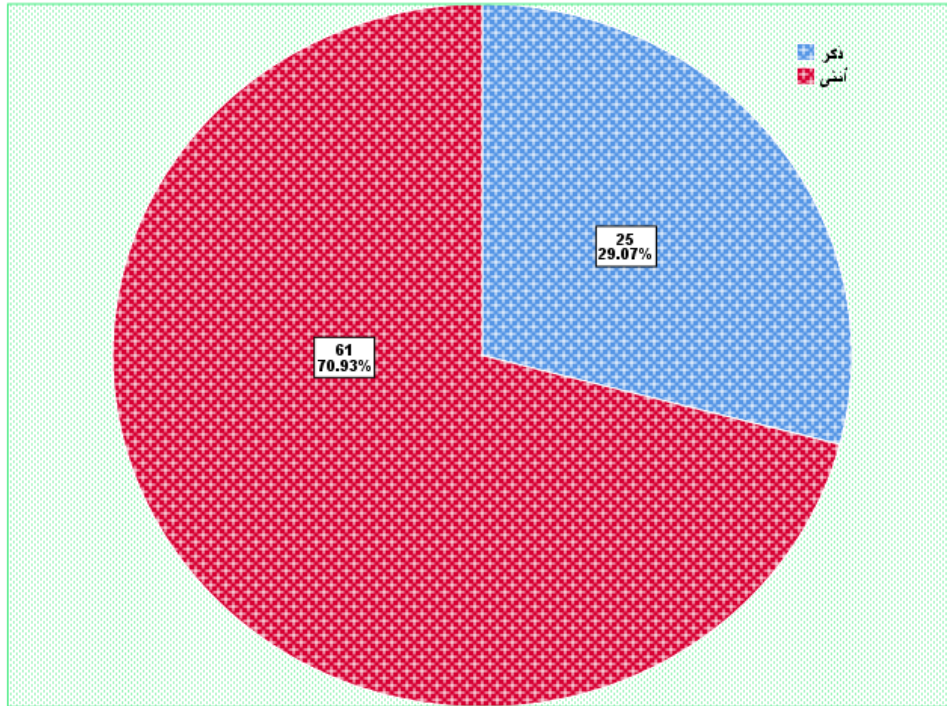
المحور الأول: الخصائص العامة لعينة الدراسة:

الجدول 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

التكرار	النسبة المئوية	
25	29.1%	ذكر
61	70.93%	أنثى
86	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

الشكل رقم 09: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أكثر من نصف المبحوثين إناث بنسبة 70.93%، وفي

مقابل نسبة ضعيفة من عنصر الذكور قدرت ب 29.1%.

النتيجة: يمكننا القول أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على عنصر الإناث أكثر من الذكور، مما يدل هذا أن الأعمال

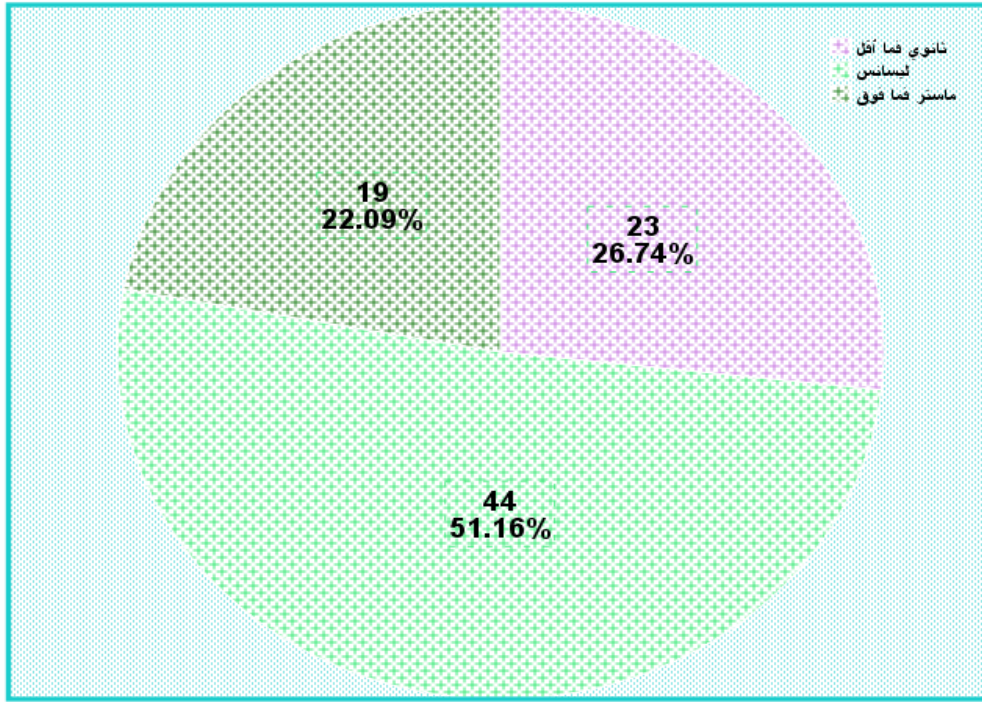
المكتبية تجذب الإناث عكس الذكور وذلك راجع على طبيعة العمل الذي تعتمد عليه المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

التكرار	النسبة المئوية	
23	26.7%	ثانوي فما أقل
44	51.2%	ليسانس
19	22.1%	ماستر فما فوق
86	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

التحليل: تشير معطيات الجدول رقم (02) أن أعلى نسبة من الباحثين وبنسبة 50% لديهم مستوى ليسانس، في حين نجد نسبة 26.74% منهم لديهم مستوى ثانوي فما أقل، أما بالنسبة للذين حاصلين على مستوى ماستر فما فوق بلغت نسبتهم 22.09%.

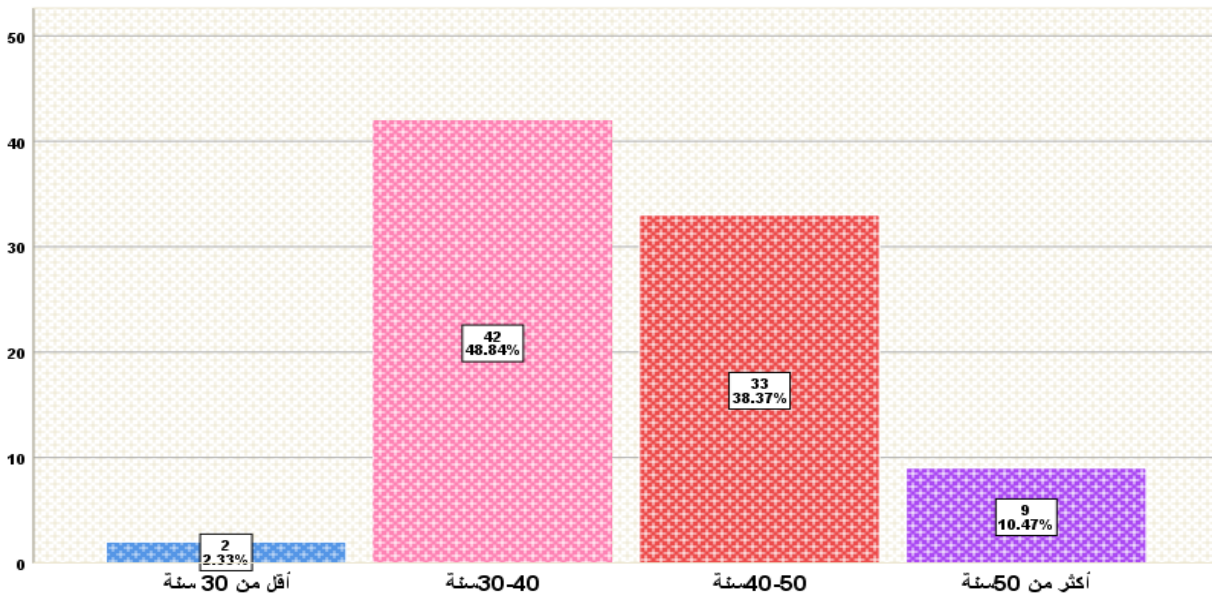
النتيجة: نرى أن هذه المؤسسة تعتمد في سياسة تشغيلها على الحاصلين على مستوى ليسانس بالدرجة الأولى، وربما ذلك راجع إلى المستوى العلمي وما يملكونه من كفاءة ومعرفة وقدرة على سرعة التعلم والتحكم في الأمور، وبالدرجة الثانية على الحاصلين على مستوى ماستر فما فوق.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

التكرار	النسبة المئوية	
02	2.3%	أقل من 30 سنة
42	48.8%	30-40 سنة
33	38.4%	40-50 سنة
09	10.5%	أكثر من 50 سنة
86	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

الشكل رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

التحليل: يبدو من خلال الجدول رقم (03) أن أغلب الباحثين وبنسبة 48.30% تتراوح أعمارهم ما بين

[40-30] سنة، 38.4% منهم تتراوح أعمارهم ما بين [50-40] سنة، في حين نجد نسبة 10.5% أعمارهم

أكثر من 50 سنة، أما الذين سنهم أقل من 30 سنة كانت بنسبة 2.3%.

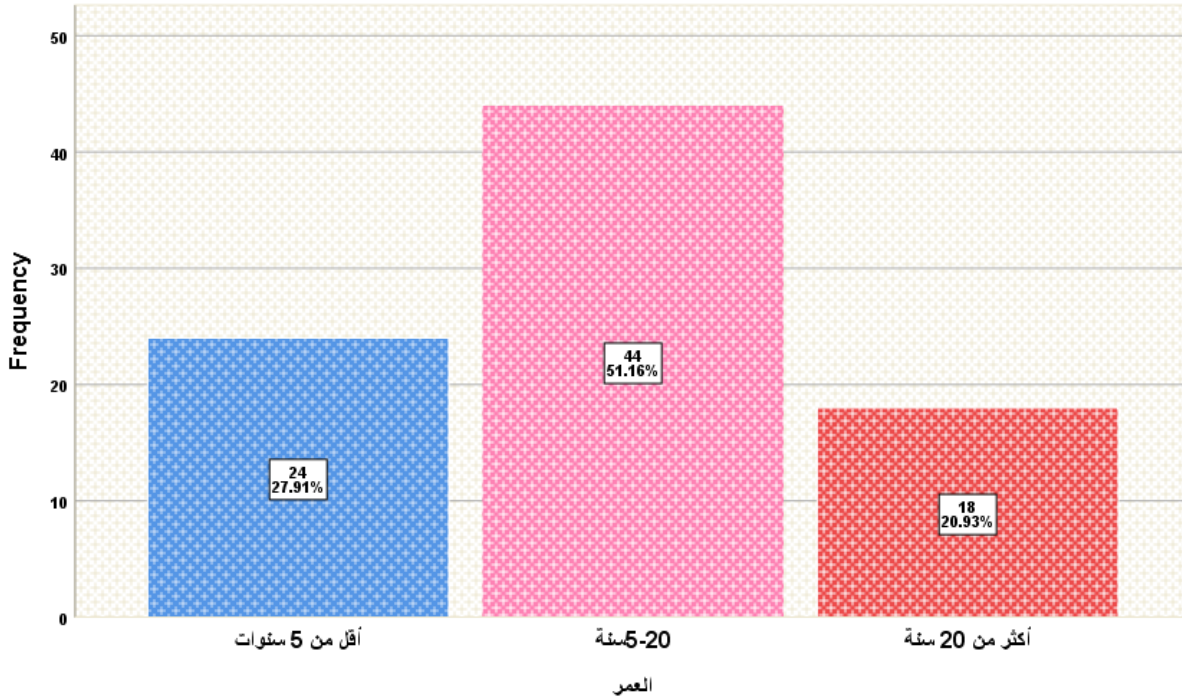
النتيجة: من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن هذه المؤسسة تعتمد سياسة تشغيلها فئة الشباب كونها الفئة الأكثر نشاطا والقادرة على تقديم الأفضل خاصة وأن المؤسسة تحتاج مثل هذه الكفاءات وأكثر وعي وخبرة بالدرجة الأولى الذين بين 30 و 40 سنة.

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

التكرار	النسبة المئوية	
24	27.9%	أقل من 5 سنوات
44	51.2%	5-20 سنة
18	20.9%	أكثر من 20 سنة
86	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

الشكل رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (04) أعلاه أن أغلبية المبحوثين الذين يمتلكون خبرة ما بين [5-20] سنة ونسبة 51.2% ، ثم تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة أقل من [5] سنوات بنسبة 27.9%، في حين نجد نسبة 20.9% تمثل نسبة الذين يمتلكون خبرة أكثر من [20] سنة.

النتيجة: من خلال النتائج يتضح أن الأغلبية يمثلون فئة الشباب الذين يمتلكون خبرة ما بين [5-20] سنة.

الجدول 06: مقياس ليكارت الخماسي يبين سلم تنقيط الدرجات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

لقد قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان والإجابة على أسئلتها بموجب مقياس ليكارت خماسي الدرجات, الموضح للأهمية النسبية أو مستوى التأييد الذي يبديه الفرد اتجاه الفقرة محل السؤال وفق الميزات الخاصة بمتغيرات تسيير الكفاءات كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول رقم 07 : يبين ثبات الاتساق للدراسة الكلية (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

فقرات	(ألفا كرونباخ Alpha cronbache)
28	0.994

المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0.994 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

دراسة تحليلية للمحور الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري

الجدول 08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاستثمار في رأس المال البشري

الرتبة	T Test	اتجاه العينة	انحراف معياري	متوسط حسابي	للبعد الاستثمار في رأس المال البشري							
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار		
4	36.7	موافق	0.85	3.39	3	45	22	15	1	التكرار	1	تعمل المديرية على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية
					%3.49	%52.33	%25.58	%17.44	%1.16	النسبة المئوية %		
3	33.9	موافق	0.99	3.63	14	43	15	12	2	التكرار	2	تبذل المديرية قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية
					%16.28	%50.00	%17.44	%13.95	%2.33	النسبة المئوية %		
5	27.4	موافق	1	2.97	1	33	21	25	6	التكرار	3	تناسب مؤهلات الموظفين مع الوظائف التي يشغلونها
					%1.16	%38.37	%24.42	%29.07	%6.98	النسبة المئوية %		
7	21.5	غير موافق	1.16	2.70	3	26	14	29	14	التكرار	4	تحرص المديرية على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية
					%3.49	%30.23	%16.28	%33.72	%16.28	النسبة المئوية %		
8	22.1	غير موافق	1.11	2.66	3	21	19	30	13	التكرار	5	تشجع المديرية الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر
					%3.49	%24.42	%22.09	%34.88	%15.12	النسبة المئوية %		
6	43.9	موافق	0.81	2.86	13	57	8	7	1	التكرار	6	يملك أفراد المديرية خبرة طويلة في مجال عملهم
					%15.12	%66.28	%9.30	%8.14	%1.16	النسبة المئوية %		
2	44.6	موافق	0.76	3.66	9	45	26	6	0	التكرار	7	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل فعال
					%10.47	%52.33	%30.23	%6.98	%0.00	النسبة المئوية %		
1	29.4	محايد	0.92	3.94	4	19	34	26	3	التكرار	8	يقوم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة
					%4.65	%22.09	%39.53	%30.23	%3.49	النسبة المئوية %		
10	19.8	غير موافق	0.93	2.01	0	8	14	35	29	التكرار	9	تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين
					%0.00	%9.30	%16.28	%40.70	%33.72	النسبة المئوية %		
9	21.1	غير موافق	1.05	2.40	2	13	21	32	18	التكرار	10	تلقى مبادرات العاملين الشخصية تشجيع ودعم من الإدارة
					%2.33	%15.12	%24.42	%37.21	%20.93	النسبة المئوية %		
	29.35	موافق	1.83	3.02	52	310	194	217	87	التكرار		للبعد الاستثمار في رأس المال البشري
					%6.05	%36.05	%22.56	%25.23	%10.12	النسبة المئوية %		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS

التحليل: يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة للبعد الاستثمار في رأس المال البشري بحيث نلاحظ أن معظم

إجابات الأفراد كانوا موافقين على بعد الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك بمتوسط كلي قدره 3.02 أي مستوى

أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 1.83 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (2.01 و 3,94) ويمكن

استخلاص ما يلي :

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,39 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين

على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن المديرية تعمل على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.63 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن العينة موافقين على

فقرات هذه العبارة حيث تبذل المديرية قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 2.97 ومستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون

على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن هناك مؤهلات للموظفين تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 2.70 ومستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون

على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن المديرية تحرص على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم و

تنفيذ العمل بجودة عالية.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2.60 ومستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على أن العينة محايدون على

فقرات هذه العبارة حيث تشجع المديرية الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 2.86 ومستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون

على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن أفراد المديرية يمتلكون خبرة طويلة في مجال عملهم.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 2.66 ومستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون

على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن الأفراد يمتلكون القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل

فعال.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3.94 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين

على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملون يقومون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 2.01 ومستوى الأهمية منخفضة، مما يدل على أن العينة غير موافقين

على فقرات هذه العبارة حيث أن المؤسسة لا تهتم بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 2.40 ومستوى الأهمية منخفضة، مما يدل على أن أفراد العينة غير

موافقين يدين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن العاملين لا يتلقون مبادر الشخصية للتشجيع ودعم من

الإدارة.

النتيجة: ما يفسر هذه النتائج أن هناك رضا عن بعد الاستثمار في رأس المال البشري، وبالتالي فلا بد من

المؤسسة والقطاع ككل تفهم دوافع العاملين وحاجتهم والعمل أكثر الاستثمار في رأس المال البشري.

الجدول 09: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الاستثمار في رأس المال الهيكلي

الرتبة	T Tes t	اتجاه العينة	انحراف معيارى	متوسط حسابي	للبعد الثاني الاستثمار في رأس المال الهيكلي							
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
5	20. 1	موافق	1.11	2.4	2	15	20	28	21	التكرار	1	تخصص المديرية ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطوير
					%2.33	%17.44	%23.26	%32.56	%24.42	النسبة المئوية %		
2	31. 9	غير موافق	0.95	3.29	2	45	19	16	4	التكرار	2	لدى المديرية نظام معلومات فعال ومن السهل استعماله
					%2.33	%52.33	%22.09	%18.60	%4.65	النسبة المئوية %		
4	32	غير موافق	0.96	3.32	4	40	28	8	6	التكرار	3	يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة و الوضوح
					%4.65	%46.51	%32.56	%9.30	%6.98	النسبة المئوية %		
1	34. 2	غير موافق	0.94	3.47	5	49	18	10	4	التكرار	4	تتابع المديرية آخر التطورات في مجال الاتصال و المعلومات
					%5.81	%56.98	%20.93	%11.63	%4.65	النسبة المئوية %		
3	32.	غير	0.94	3.29	4	37	30	10	5	التكرار	5	تركز المديرية اهتمامها بشكل كبير

3	موافق			%4.65	%43.02	%34.88	%11.63	%5.81	النسبة المئوية %	على الاستثمار في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال
26.	غير	1.97	3.15	17	186	115	72	40	التكرار	للبعد الثاني الاستثمار في رأس المال الهيكلية
73	موافق			%3.95	%43.26	%26.74	%16.74	%9.30	النسبة المئوية %	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.

التحليل: يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة لبعد الاستثمار في رأس المال الهيكلية حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على بعد للبعد الثاني الاستثمار في رأس المال الهيكلية، وذلك بمتوسط كلي قدره 3.15 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 1.97 بمعنى أن العينة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (2.4 و 3,47) ويمكن استخلاص ما يلي :

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 2.4 ومستوى الأهمية منخفض، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن المديرية لا تخصص ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطوير.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.29 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن العينة محايدين على فقرات هذه العبارة بحيث لدى المديرية نظام معلومات فعال ومن السهل استعماله.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.32 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتميز بالمرونة والوضوح.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.47 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن المديرية تتابع آخر التطورات في مجال الاتصال و المعلومات.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.29 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن العينة محايدين على فقرات هذه العبارة حيث أن المديرية تركز اهتمامها وبشكل كبير على الاستثمار في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

النتيجة: ما يفسر هذه النتائج أن هناك عن عدم رضا عن لبعده الاستثمار في رأس المال الهيكلي، وبالتالي لا بد على المؤسسة والقطاع ككل التحسين من الاستثمار في رأس المال الهيكلي.

الجدول 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: الاستثمار في رأس مال العلاقات

الرتبة	T Test	اتجاه العينة	انحراف معيارى	متوسط حسابى	للبعد الثالث: الاستثمار في رأس مال العلاقات					التكرار	النسبة المئوية %	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	26.5	محايد	1.01	2.91	5	19	33	22	7	التكرار	النسبة المئوية %	لدى المديرية العديد من الموردين المتميزين
					%5.81	%22.09	%38.37	%25.58	%8.14			
1	43.8	غير موافق	0.78	3.73	6	60	14	3	3	التكرار	النسبة المئوية %	لدى المديرية قنوات اتصال مع جميع الجهات التي لها علاقة بما
					%6.98	%69.77	%16.28	%3.49	%3.49			
2	46.8	غير موافق	0.72	3.67	4	57	20	3	2	التكرار	النسبة المئوية %	تقوم المديرية بإنشاء علاقات طويلة الأمد مع مختلف الهيئات
					%4.65	%66.28	%23.26	%3.49	%2.33			
	36.63	غير موافق	1.66	3.43	15	136	67	28	12	التكرار	النسبة المئوية %	للبعد الثالث: الاستثمار في رأس مال العلاقات
					%5.81	%52.71	%25.97	%10.85	%4.65			

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

التحليل: يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة على محور إدارة المعرفة، بحيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على محور إدارة المعرفة، وذلك بمتوسط كلي قدره 3.25 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 2.02 بمعنى أن العينة غير متجانسة في هذا المحور.

كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (2.91 و 3,73) ويمكن استخلاص ما يلي :

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 2.91 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن لدى المديرية العديد من الموردن المتميزين.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.73 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن العينة موافقين على فقرات هذه العبارة بحيث لدى المديرية قنوات اتصال مع جميع الجهات التي لها علاقة بها.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.67 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن المديرية تقوم بإنشاء علاقات طويلة الأمد مع مختلف الهيئات.

النتيجة: ما يفسر هذه النتائج أن هناك رضا عن لبعث الاستثمار في رأس مال العلاقات، وبالتالي وجب من

الإدارة زيادة العمل أكثر على الاستثمار في رأس مال العلاقات

دراسة تحليلية للمحور الثاني: إدارة المعرفة

الجدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: إدارة المعرفة

الرتبة	T Test	اتجاه العينة	انحراف معياري	متوسط حسابي	للمحور الثاني: إدارة المعرفة						
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة المئوية %	
8	30.5	غير موافق	0.98	3.20	2	40	24	14	6	التكرار	1 تشجع المديرية الاتصال بين الأفراد ونقل الخبرات
					%2.33	%46.51	%27.91	%16.28	%6.98	النسبة المئوية %	
5	30.6	غير موافق	0.98	3.26	2	42	27	7	8	التكرار	2 تشارك جميع المستويات الإدارية في توليد المعرفة
					%2.33	%48.84	%31.40	%8.14	%9.30	النسبة المئوية %	
7	28.6	غير موافق	1.04	3.23	4	39	24	11	8	التكرار	3 تشجع المديرية على تشارك المعرفة بين أفرادها
					%4.65	%45.35	%27.91	%12.79	%9.30	النسبة المئوية %	
6	28.9	غير موافق	1.04	3.25	5	38	24	12	7	التكرار	4 تدعم المديرية بناء فرق العمل الجماعي
					%5.81	%44.19	%27.91	%13.95	%8.14	النسبة المئوية %	
9	31	غير موافق	0.95	3.18	1	40	24	16	5	التكرار	5 تشجع المديرية على المبادرة الفردية و الجماعية بين الأفراد
					%1.16	%46.51	%27.91	%18.60	%5.81	النسبة المئوية %	
3	26.4	محايد	1.03	2.94	2	26	34	13	11	التكرار	6 تحتم المديرية بآراء ومقترحات العاملين لديها
					%2.33	%30.23	%39.53	%15.12	12.79 %	النسبة المئوية %	
1	25.9	محايد	1.06	2.98	5	23	34	14	10	التكرار	7 تشجع المديرية على المبادرة و طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق
					%5.81	%26.74	%39.53	%16.28	11.63 %	النسبة المئوية %	
2	47.1	غير موافق	0.78	3.97	16	59	6	3	2	التكرار	8 تقوم المديرية بترتيب الوثائق والسجلات و تصنيف الأرشيف و حفظه و صيانتته
					18.60 %	%68.60	%6.98	%3.49	%2.33	النسبة المئوية %	
4	35.6	غير موافق	0.91	3.52	7	46	21	9	3	التكرار	9 تقوم المديرية بإدراج خبراتها و تجاربها في قواعد للبيانات
					%8.14	%53.49	%24.42	%10.47	%3.49	النسبة المئوية %	
10	25.8	غير موافق	1.09	3.04	6	28	23	22	7	التكرار	10 تتوفر المديرية على المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض
					%6.98	%32.56	%26.74	%25.58	%8.14	النسبة المئوية %	
28.6 5	غير موافق	2.02	3.25	3.25	50	381	241	121	67	التكرار	للمحور الثاني: إدارة المعرفة
					%5.81	%44.30	%28.02	%14.07	%7.79	النسبة المئوية %	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS

التحليل: يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة على محور إدارة المعرفة، بحيث نلاحظ أن معظم إجابات

الأفراد كانوا غير موافقين على محور إدارة المعرفة، وذلك بمتوسط كلي قدره 3.25 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى

الانحراف المعياري قدره 2.02 بمعنى أن العينة غير متجانسة في هذا المحور.

كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (2.94 و 3,97) ويمكن

استخلاص ما يلي :

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.20 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن المديرية تشجع الاتصال بين الأفراد ونقل الخبرات.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.26 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن العينة محايدون على فقرات هذه العبارة بحيث تشارك جميع المستويات الإدارية في توليد المعرفة.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.23 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن المديرية تشجع المديرية على تشارك المعرفة بين أفرادها على تشارك المعرفة بين أفرادها.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.25 و مستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن المديرية تدعم بناء فرق العمل الجماعي.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.18 و مستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن العينة محايدون على فقرات هذه العبارة حيث أن المديرية تشجع على المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 2.94 و مستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن المديرية تهتم بآراء ومقترحات العاملين لديها.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 2.98 و مستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدون على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن المديرية تشجع على المبادرة و طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3.97 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن تقوم المديرية بترتيب الوثائق والسجلات وتصنيف الأرشيف وحفظه وصيانتها.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3.52 ومستوى الأهمية عالي، مما يدل على أن العينة موافقين على فقرات هذه العبارة حيث أن المديرية تقوم بإدراج خبراتها و تجاربها في قواعد للبيانات.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3.04 ومستوى الأهمية متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة محايدين يدين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن المديرية تتوفر على المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

النتيجة: ما يفسر هذه النتائج أن هناك رضا على محور، وبالتالي فلا بد القطاع ككل العمل أكثر على إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات:

المطلب الأول: الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض

الجدول رقم 12: الفرضية الفرعية الأولى: هل لرأس المال البشري دور في إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (الدراسة الكلية)	المحور الثاني: إدارة المعرفة	البعد الأول: الاستثمار في رأس المال البشري	=ن	
0.000	0.973**	0.949**		86	البعد الأول: الاستثمار في رأس المال البشري
	0.988**		0.949**	86	المحور الثاني: إدارة المعرفة

مستوى الدلالة عند 0.05

مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

التحليل: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى معامل الترابط بين بعد الاستثمار في رأس المال البشري ومحور إدارة المعرفة مرتفع قدره 0.973^{**} وذلك عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

النتيجة: نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% على أن لرأس المال البشري دور في إدارة المعرفة.

المطلب الثاني : الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض

الجدول رقم 13: الفرضية الفرعية الثانية: هل لرأس المال الهيكلي دور في إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (الدراسة الكلية)	المحور الثاني: إدارة المعرفة	البعد الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي	ن=	
0.000	0.974**	0.963**		86	البعد الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي
	0.988**		0.963**	86	المحور الثاني: إدارة المعرفة

مستوى الدلالة عند 0.05

مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

التحليل: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى معامل الترابط بين بعد الاستثمار في رأس المال البشري ومحور إدارة المعرفة مرتفع قدره 0.974^{**} وذلك عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

النتيجة: نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% على أن لرأس المال الهيكلي دور في إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات في إدارة المعرفة

بمديرية التربية لولاية البيض

الجدول رقم 14: الفرضية الفرعية الثالثة: هل لرأس مال العلاقات دور في إدارة المعرفة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (الدراسة الكلية)	المحور الثاني: إدارة المعرفة	البعد الثالث: الاستثمار في رأس مال العلاقات	=ن	ش\
0.000	0.968**	0.943**		86	البعد الثالث: الاستثمار في رأس مال العلاقات
	0.988**		0.943**	86	المحور الثاني: إدارة المعرفة

مستوى الدلالة عند 0.05

مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25.

التحليل: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى معامل الترابط بين بعد الاستثمار في

رأس مال العلاقات ومحور إدارة المعرفة مرتفع قدره 0.968** وذلك عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا

ما يشير عدم إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

النتيجة: نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

5% على أن لرأس مال العلاقات دور في إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: الفرضية الأساسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري في إدارة المعرفة بمديرية

التربية لولاية البيض.

الجدول رقم 15: الفرضية الأساسية: هل لرأس المال الفكري دور في إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (الدراسة الكلية)	المحور الثاني: إدارة المعرفة	المحور الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري	=ن	
0.000	0.996**	0.971**		86	المحور الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري
	0.988**		0.971**	86	المحور الثاني: إدارة المعرفة

مستوى الدلالة عند 0.05

مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

التحليل: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى معامل الترابط بين محور الاستثمار في

رأس المال الفكري ومحور إدارة المعرفة مرتفع جدا قدره 0.996** وذلك عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000)

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

النتيجة: نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة 5% على أن لرأس المال الفكري دور في إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل :

ركزنا في هذه الدراسة عن محاولة معرفة دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في مديرية التربية لولاية البيض ، من خلال كيفية استخدام وإدارة رأس المال الفكري في إدارة المعرفة بها ، وكذا تطوير استراتيجيات لتحديد ، تقييم و تحسين رأس المال الفكري ، ومن هنا استخلصنا الدور الهام الذي يلعبه رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لمديرية التربية لولاية البيض في تحقيق التفوق في مجالها وذلك من خلال استغلال أصولها الفكرية.

خاتمة

من خلال ما سبق تبين لنا مدى أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره الفعال في تنمية وتعزيز إدارة المعرفة لأي مؤسسة ، إذ أضحى مصدرا هاما تسعى المؤسسات لتطويره و المحافظة عليه لمساهمة الكبيرة و الفعالية لرفع الأداء بها ، وذلك من خلال وضع إستراتيجية لتحديد و تقييم الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة و حمايتها، تشجيع الابتكار وتعزيز التعاون و التواصل بين الموظفين وتبادل المعلومات والأفكار بينهم ، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيات المعلومات لتخزين واسترجاع المعرفة بكفاءة و في الوقت المناسب لذلك، مما يساعد هذا في تحسين الاداء التنظيمي و تحقيق أهداف المؤسسة .

رغم أهمية رأس المال الفكري ومساهمته الفعالة في إدارة المعرفة بمديرية التربية لولاية البيض إلا انه مازالت توجد عدة نقائص ، مما تستوجب تنشيطه و المحافظة عليه .

النتائج:

نتناول في ما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجانبين النظري و التطبيقي

- ✓ يتبين وجود دور لرأس المال الفكري في المعرفة؛
- ✓ ضعف اهتمام المديرية باستقطاب و جذب أفراد مبدعين و متميزين، مما يبين أن المديرية تسعى للحفاظ على رأس مالها الفكري و تنشيطه من خلال الدورات التكوينية قبل استقطاب خبرات من خارج المديرية؛
- ✓ هناك وعي وإدراك العاملين بالمديرية على أهمية رأس المال الفكري في إدارة المعرفة و ما يمثله كونه أهم مورد.

التوصيات:

- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة وإدارتها برأس المال الفكري ومكوناته لأهميته البالغة في تنمية إدارة المعرفة لوصول المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية ؛
- ✓ حث المؤسسة على جذب و استقطاب العاملين ذوي قدرات فكرية و خبرات كبيرة لشغل مناصب عليا ؛
- ✓ ضرورة تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب و التكوين المستمرين لرفع كفاءة الموظفين داخل المؤسسة؛

✓ إعطاء العنصر البشري الأهمية البالغة لأنه يعتبر مصدر الإبداع والابتكار و التطوير يستوجب المحافظة على هذه الكفاءات المتميزة؛

✓ رعاية أفكار العمال المبدعين و توفير الفرص لهم حتى و لو وقعوا في الخطأ؛

✓ الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح غير ذي فائدة؛

أفاق الدراسة:

ككل الدراسات و البحوث المنجزة يتطلب هذا العمل المواصلة و الاهتمام لأن الدراسة المقدمة لا يمكن أن تلم بكل جوانب الموضوع الواسعة النطاق، لهذا فقد حاولنا الإجابة عن بعض التساؤلات تبعاً لما توفر لدينا من معطيات ، تاركين المجال لمحاولات أخرى في المستقبل .

لذلك نقترح بعض المواضيع التي من شأنها إثراء الموضوع و هي كالاتي:

- دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- أثر رأس المال الفكري على إنتاجية المنظمة؛
- علاقة إدارة المعرفة بمستوى أداء العاملين.

المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

1. الكتب :

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة ، الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الطبعة 1، 2000.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1 -، 2009.
3. أحمد جودة محفوظ "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر. الطبعة 2010، 1 .
4. إسماعيل طيطي خضر مصباح، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2010 .
5. حاتم بن صلاح أبو الجدائل " رأس المال البشري " ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة، 2016 .
6. حسن العلواني، إدارة المعرفة :المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة الحديثة، القيادة الإبداعية، المنظمة- العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006 .
7. د مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة 1، 2014 .
8. رجب عبد المجيد حسين ، المكتبات الأكاديمية و دورها في إدارة رأس المال الفكري ،العربي للنشر والتوزيع ، 2022.
9. رشا الغول "المحاسبة عن رأس المال الفكري"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية الطبعة 1، 2014.
10. سعد علي لعنزي ، أحمد علي صالح، " إبداعات الأعمال ، قراءات في التمييز الإداري و التفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2013.
11. سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة(المفاهيم، النظم، التقنيات) طبعة أولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
12. سعدون حمود حثير الربعاوي، حسين عباس "رأس المال الفكري ، دار غيداء للنشر والتوزيع ،الطبعة 1، عمان ، 2015 .
13. عبد الرحمان كساب ، رأس المال المعرفي_ ، دار الكتاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2014 .
14. عبد الستار علي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.

15. علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر، ط1، 2009 .
 16. عماد عبد الرحيم الزغول "نظريات التعلم" دار النشر ، الطبعة 1 عمان 2013 .
 17. غنيم أحمد محمد ، نظم دعم القرار ، دار الوفاء ، القاهرة 2004 .
 18. فاطمة الزهراء العوي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الناشر الفا للوثائق، الطبعة الأولى، 2020.
 19. محمد بسام المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
 20. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008 .
 21. ناصر جرادات و آخرون ، " إدارة التغيير والتطوير " ، دار الثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ،الأردن، 2013.
 22. ناصر محمد سعود جرادات "إدارة المعرفة " دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
 23. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008.
2. المجالات :
24. احمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 ، العدد الأول، دمشق سوريا 2012.
 25. أحمد عيد إسماعيل الصفار " تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 70 ، 2008 .
 26. أحمد فكري الحسيني " رأس المال الفكري المفهوم والأهمية "، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد1، يوليو 2023.
 27. أكرم الطويل .ندى عبد الباسط "دور أبعاد رأس المال الزبوني في تعزيز إستراتيجية الريادة لمنظمات الأعمال " مجلة الاقتصاد والإدارة العدد 2012.
 28. بومعيلة سعاد ، فارس بو بكر ،"اثر تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية " ،مجلة الاقتصاد و المناجمنت ، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات ، جامعة أبو بكر بلقايد للعلوم الاقتصادية و التسيير ، باتنة ، العدد 2004/3/3 .
 29. حمزاوي سهى ، "دور رأس المال الفكري في تنمية المعرفة " ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47 ، 2017 .
 30. دولاء محمود عبد الله محمود ، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة ، مجلة كلية التربية بنها، العدد 116 أكتوبر، 2018.

31. رحمون رزيقة، شنشونة محمد " مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية " دراسة ميدانية مؤسسية صناعة الكوابل، العدد 18 ديسمبر 2015 بسكرة .
32. سعد العنزى ، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة " ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 28، 2001.
33. شتوح محمد "مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية ، المجلد 27 العدد 1 ، جامعة زيان عاشور الجلفة.
34. صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد الحياوي، إدارة المعرفة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ،جامعة بغداد،العراق 2005 .
35. طالب علاء والعيادي هاشم "العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول ، كلية الإدارة والاقتصاد، يومي 18 و 19 نيسان جامعة كربلاء، 2006 .
36. عاطف جابر طه عبد الرحيم " أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية ، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد 5 المجلد 10 ، العراق ، 2013 .
37. عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005
38. عباس حسين جواد "أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي "، مجلة أهل البيت ، العدد 4، بدون تاريخ .
39. عبد الكريم ساسي، حورية الهادي مفتاح، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد 09، صرمان، 2019.
40. عبد اللطيف مصطفى . " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسة المصرفية" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية العدد 7 ، 2007.
41. عطية عبد الواحد سالم ، " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال "، مجلة رأس المال الفكري والعربي، نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، بالتعاون مع معهد للإدارة العامة بسلطنة عمان الجزء 1 ، 2013 .
42. علي عبد الله ، بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمة، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البلدة،
43. عيشاوي أحمد " إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات " ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والاقتصاديات، 2005.
44. الفارس سليمان ، "إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة " ، مجلة جامعة دمشق للعلم الاقتصادية و القانونية، دمشق، مجلد 26، 2010.

45. فلاحى الزهرة ، نوي الحاج ، إستراتيجية وخطوات تأهيل رأس المال الفكري ، مداخله مقدمه للملتقى الدولي حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
46. كمال آيت زيان و حورية آيت زيان، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية ، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة و الإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية و المالية ، الأردن، 15-16 مارس 2005.
47. مجموعة خبراء "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بخاتمة بحوث محكمة منتقاة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، مصر 2014 .
48. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. - عدد 01 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
49. محمد زويير ، شوقي جدي " الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية "، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .
50. محمد عبد الله صالح الذبياني، رسالة ماجستير جامعة الباحة، إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط ،المجلد 34، العدد12، ديسمبر 2018.
51. مؤيد محمد علي الفضل " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11 العدد3 الخليج العربي، 2009 .
52. نعيمة حسن جبر زروقي، إدارة المعرفة و هندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية ، مجلة الخليج و الجزيرة العربية، الكويت، العدد117، أبريل (مايو) يونيو 2005.
53. الهلالي الشريبي الهلالي : " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي "، مجلة بحوث التربية النوعية ،جامعة المنصورة ، العدد 22 يوليو.

3. الرسائل والمذكرات :

54. ابتسام حسيني "مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية " دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018,2019 .
55. أفيني عقيلة ،إدارة المعرفة ،قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة ، دراسة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2007.
56. ابتسام حسيني ،"مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، 2019 .
57. حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص:علم اجتماع العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد مين دباغين، سطيف2 ، 2016.
58. حوحو مصطفى "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة " رسالة دكتوراء ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 .
59. دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2014 .
60. رعاد دلال شيراز عماري هاجر "دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة "مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة ابن خلدون ،تيارت 2022،2023.
61. سامية بعيسي " الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية خاصة في العصر الرقمي " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018.

62. صالحى تقوى ، سعدون رجاء "أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري ، مذكرة لنيل شهادة
 ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي ،
 2023.2022.
63. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل
 شهادة الماجستير، تخصص :حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
 جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر، 2011 .
64. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة
 لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص :اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية
 والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة 1 ، 2018 .
65. فرحاتي لويبة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل
 اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة . باتنة . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم
 التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016.
66. محمد طلال محمد أبو أوس ، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة
 في قطاع غزة ،مذكرة لنيل الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 .
67. مدوري نور الدين ، " أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة "رسالة
 مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2017.
68. مصطفى رجب شعبان ،رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات
 الخلوية الفلسطينية "جوال" ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.
69. معمري إيمان "أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه "
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار (2021_2022) .

70. هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات

الأعمال، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السويس ، 2006 .

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

71. Anumba, C.J.& Egbu,C.&Carrilla, Knowledge Management in construction , Blackwell publishing ,2005.
72. Blatt ,ruth ,2008 " Developing relational capital in team based new venture ,doctor thesis, the university of michigan USA.
73. Cecil djoux ; la compétence au cours de l'entreprise, édition d'organisations, paris 2001.
74. Deloitte Touche Tohmatsu. Riding the e-business tidal wave. accessed 04 November, 2018 Available at
75. Denning, S ,History of knowledge management ;http://www.stevedenning.com/history_knowledge_management.html.(accessed 17 May, 2018).
76. Dueck, G., (2001), Views of knowledge management are human view, IBM Systems Journal, 40 (5).
<http://www.istart.co.nz/index/HM20/PC0/PVC197/EX245/DOCC65/F11843>.
77. Jomehri ;neda ,Javanshir ,Hassan and Ebrahim sadollah,An empirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of Iranian banking sector ,management science letters;vol 2011 . HTTP//WWW,ivsl,org ,2011.
78. Kapucu ,Naim ,Social Capital and Civic Engagement ,International Journal of Social Inquiry ,Vol,4 No ,1,2011.
79. Kimiz Delkir , Knowledge Management in theory and practice,USA , Copyright © 2005, Elsevier Inc.
80. Lin ,Nan ,Social Capital :A Theory of Social Structure and Action , Cambridge University Press, 2001 .

81. M Houhou. Alachachi. The role of investment in intellectual in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in Algeria arab economic and business journal; no 13.2018.
82. Morten T.hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir? In: Jean .F Bally, le meilleurs articles de la Harvard Business Review sur KM, Edition d'organisation, 2003.
83. Nickols.F.KM overview.2000, accessed 18 October 2018 From , http://home.att.net/~discon/KM/KM_Overview_Context.htm.
84. Olivers ,Richard , whence consumer loyalty ,journal of marketing, vol «36,1999.
85. Stewart, T. Intellectual capital: your company's most valuable asset. Fortune Magazine, (1991, June).
86. Taylor, Gerald, voice of the customer strategy service the performance, group , WWW.<http://helping makeitethappen .com> 2004.
87. Zack, M.H., (1999), Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, 41(3), Spring.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير البيض
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير تخصص: إدارة مالية

استبيان الدراسة

السادة الأفاضل؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ...

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية والموسومة بعنوان: "الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض"، واستكمالا للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

نشكركم على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم.

➤ من إعداد الطالبتين: بن زيادي فاطمة و بلعيدي فاطمة

وضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية و الوظيفية

الجنس : أنثى ذكر

السن : أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

 ماستر فما أكثر ليسانس ثانوي فما أقل : المؤهل العلمي:

 أكثر من 20 سنة 20 - 5 سنة أقل من 5 سنوات : الأقدمية:

الجزء الثاني :

• الاستثمار في رأس المال الفكري					
1- الاستثمار في رأس المال البشري					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعمل المديرية على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية				
02	تبذل المديرية قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية				
03	تتناسب مؤهلات الموظفين مع الوظائف التي يشغلونها				
04	تحرص المديرية على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم و تنفيذ العمل بجودة عالية				
05	تشجع المديرية الأفراد على الإبداع و التطوير بشكل مستمر				
06	يملك أفراد المديرية خبرة طويلة في مجال عملهم				
07	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل و حل المشاكل بشكل فعال				
08	يقوم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة				
09	تتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين				
10	تلقى مبادرات العاملين الشخصية تشجيع و دعم من الإدارة				
2- الاستثمار في رأس المال الهيكلي					
01	تخصص المديرية ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطوير				

					لدى المديرية نظام معلومات فعال ومن السهل استعماله	02
					يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة و الوضوح	03
					تتابع المديرية آخر التطورات في مجال الاتصال و المعلومات	04
					تركز المديرية اهتمامها بشكل كبير على الاستثمار في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال	05
3-الاستثمار في رأس مال العلاقات						
					لدى المديرية العديد من الموردين المتميزين	01
					لدى المديرية قنوات اتصال مع جميع الجهات التي لها علاقة بها	02
					تقوم المديرية بإنشاء علاقات طويلة الأمد مع مختلف الهيئات	03
● إدارة المعرفة						
					تشجع المديرية الاتصال بين الأفراد ونقل الخبرات	01
					تشارك جميع المستويات الإدارية في توليد المعرفة	02
					تشجع المديرية على تشارك المعرفة بين أفرادها	03
					تدعم المديرية بناء فرق العمل الجماعي	04
					تشجع المديرية على المبادرة الفردية و الجماعية بين الأفراد	05
					تهتم المديرية بآراء و مقترحات العاملين لديها	06
					تشجع المديرية على المبادرة و طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق	07
					تقوم المديرية بترتيب الوثائق و السجلات و تصنيف الأرشيف و حفظه و صيانتته	08
					تقوم المديرية بإدراج خبراتها و تجاربها في قواعد للبيانات	09
					تتوفر المديرية على المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض	10