جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الفكري

"دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقصر البخاري–المدية–"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعـداد الطلبة:
– بن أحمد محمد لطفي.
– بوغلاف حورية.

تحت إشراف الأستاذ:
طلحة محمد

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
برابح محمد		جامعة المدية	رئيسا.
طلحة محمد	أستاذ محاضر"أ"	جامعة المدية	مشرفاً ومقرراً.
مولوج كمال		جامعة المدية	مناقش.

السنة الجامعية: 2021/2020



﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة المجادلة: 11)

شكر و عرفان

أول ما نبدأ به هو الشكر الجزيل لخالقنا ومولانا الذي هدانا سبحانه نور الإسلام ، و الشكر إلى والدي أطال الله في عمرهما اللذان كان سبب في إكمالي دراستي رغم كل العثرات ، كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة إلى الأستاذة المشرفة **"طلحة محمد"** ، والى كل الذين سوف يبذلون مجهودهم في قراءة وتقييم مذكرتي، وأيضا مؤطرين العمل الذي أزاول فيه تربصي، كما لا يفتنني أن اشكر كل مسيرين وعمال مؤسسة سونلغاز لولاية المدية بدون استثناء والى كل من ساعدنا ولو بالمعلومة البسيطة والكلمة الطيبة التي كانت لنا دعما في مشوارنا الدراسي .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

إلى من صبرت في حملي وعانت من أجلي، إلى التي يضحك قلبي وتدمع عيني ويهتز فؤادي لنطق اسمها إليك **أمي** إلى الذي علمني معنى الحياة فأمسك بيدي وحملني على صفحات الدنيا وأوصلني إلى بر الأمان أفديك عمري **أبي** العزيز، أطال الله عمركما لي يا أجمل شيء حدث لي.

ويسألونك عن النقاء قل هو قلب أخواتي صبرينة و زوليخة، ويسألونك عن الأمان فهو موجود عند خالي محمد و علي.

واتقدم بإهداء **رابح ناصري** الصديق الحقيقي الذي يمشي تجاهك عندما يمشي الجميع بعيداً عنك.

و الى كافة أفراد عائلة من يحملون لقب **بن أحمد** ادعو لهم الله برضا والسكينة و أحفظهم وأكرمهم وزودهم من طاعة وابعد عنهم كل شر.

كما أتقدم الى كافة الأصدقاء و زملاء داخل وخارج الجامعة الذين كانوا عونا لي في انجاز هذا العمل المتواضع.

لطفي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم اكن لأصل اليه لولا فضل الله علي اما بعد :

الى اجمل ما وهبني مولاي ، والى اغلي ما املك في الوجود امي وأبي حفظهما الله وأطال في عمرهما ، اللذان كان سبب في إكمالي الدراسة رغم كل العثرات .

والى كل اخوتي وأخواتي وكل افراد العائلة .

والى كل من اسهم بجهده وعمله ودعاءه لإتمام هذه المذكرة الى كل الزملاء والزميلات التي وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع .

وفي الاخير ارجو من الله تعالى ان يجعل عملي نفعا يستفيد منه جميع المتربصين المقبلين على التخرج .

حورية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، وذلك من أجل تحقيق الأداء الأمثل الذي يميز المنظمة عن غيرها، ولكي يتم هذا الهدف تم التعرض في الدراسة إلى فصلين نظريين، حيث تمثل الفصل الأول في استعراض المفاهيم والمنطلقات الفكرية لإدارة المعرفة التنظيمية، أما الفصل الثاني قدمنا فيه الإطار النظري لرأس المال الفكري. ولتحقيق ذلك من الناحية العملية وفق منهجية علمية، حيث تم توزيع (30) استبيان على العاملين في المؤسسة، و تم جمع ومعالجة وتحليل أراء (23) عاملا من العاملين الإداريين المتواجدين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون، ومعامل استقرار ألفا كرو نباخ.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك دورا كبيرا وأهمية واضحة بين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الفكري وأن هناك تأثيرا موجبا بينهما، كما توجد علاقة تأثير وارتباط قوية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التنظيمية و تنمية رأس المال الفكري بالشركة والمتمثلة في ولاية المدية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة التنظيمية، رأس المال الفكري.

Summary:

This study aims to show the role of organizational knowledge management in the development of intellectual capital, in order to achieve optimal performance that distinguishes the organization from others. In the second chapter, we presented the theoretical framework for intellectual capital. To achieve this practically

according to a scientific methodology, where (30) questionnaires were distributed to the employees of the institution, and the opinions of (23) administrative workers were collected, processed and analyzed from the administrative workers present in the Sonelgaz Corporation for the distribution of electricity and gas in Medea Palace, The data was collected by means of a form that was designed as a tool to measure the study model. The study used descriptive and inferential statistique méthode to test its hypotheses, including Pearson's correlation coefficient and Cronbach's alpha stability coefficient.

Among the most prominent findings of the study is that there is a great role and a clear importance between organizational knowledge management and intellectual capital and that there is a positive influence between them, and there is a strong positive and statistically significant impact and correlation between organizational knowledge management and the development of intellectual capital in the company represented in the state of Medea.

Keywords: knowledge, knowledge management, organizational knowledge management, intellectual capital.

فهرس المحتويات	
أية قرآنية	
شكر وعرفان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ– م
الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية	
تمهيد	**01**
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية المعرفة	**02**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة.	**02**
المطلب الثاني: خصائص و أنواع المعرفة.	**06**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة.	**11**
المبحث الثاني: ماهية لإدارة المعرفة	**12**
المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة.	**12**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف أدارة المعرفة.	**14**
المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.	**17**
المبحث الثالث: مدخل لإدارة المعرفة التنظيمية	**21**
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية.	**21**
المطلب الثاني: أهمية و مبادئ الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية.	**23**
المطلب الثالث: عناصر ونماذج إدارة المعرفة التنظيمية.	25

خلاصة الفصل الأول.	30
الفصل الثاني: الإطار النظري و لمفاهيمي لرأس المال الفكري	
تمهيد	31
المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري	32
المطلب الأول: مراحل تطور و نشأة رأس المال الفكري و مفهومه.	32
المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.	39
المطلب الثالث: خصائص و أدورا رأس المال الفكري.	40
المبحث الثاني: محتوى رأس المال الفكري	43
المطلب الأول: مكونات وأبعاد رأس المال الفكري.	43
المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري.	51
المطلب الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري.	54
المبحث الثالث: أسس رأس المال الفكري	56
المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.	56
المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري.	63
المطلب الثالث: دور وعلاقة تنمية رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.	69
خلاصة الفصل الثاني.	73
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري– المدية –	
تمهيد	74
المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.	75
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وأهدافها والتزاماتها.	75
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز المدية.	78

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.	80
المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات.	85
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة ومجالات الدراسة.	85
المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة.	86
المطلب الثالث: أدوات الدراسة.	88
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الاستبيان.	90
المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.	94
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	94
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه بآراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان.	100
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	108
خلاصة الفصل الثالث.	114
الخاتمة العامة.	115
قائمة المراجع.	120
الملاحق.	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة الافتراضي.	و
(2)	يمثل عمليات إدارة المعرفة.	17
(3)	تصنيف رأس المال الفكري لدى (Sveiby).	44
(4)	تصنيف مكونات رأس المال الفكري لدى (Stewart).	45
(5)	تصنيف مكونات رأس المال الفكري لدى(Edidvinson– Skandia.	46
(6)	يمثل مكونات رأس المال الفكري.	50
(7)	يمثل آليات رأس المال الفكري.	61
(8)	يبين نموذج Sullivan.	65
(9)	بطاقة الأداء المتوازن BSL.	67
(10)	تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي.	72
(11)	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية–	84
(12)	يمثل نموذج الدراسة التطبيقية.	87
(13)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	95
(14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	96
(15)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	98
(16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	99
(17)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	100

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	الفروق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	05
(2)	يوضح العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.	10
(3)	أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي.	40
(4)	يمثل تداول الاستمارة	86
(5)	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي.	89
(6)	يمثل تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.	89
(7)	يمثل اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سميرنوف لبيانات عينة الدراسة.	90
(8)	يمثل نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.	91
(9)	يمثل الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة.	92
(10)	يمثل الاتساق الداخلي لعبارات محور رأس المال الفكري.	93
(11)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	94
(12)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	95
(13)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	97
(14)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	98
(15)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	99
(16)	يمثل إجابات واتجاهات الأفراد حول إدارة المعرفة التنظيمية.	101
(17)	يمثل إجابات واتجاهات الأفراد حول رأس المال الفكري.	105
(18)	يمثل علاقة بعد توليد المعرفة برأس المال الفكري.	109
(19)	يمثل علاقة بعد تخزين المعرفة برأس المال الفكري.	110
(20)	يمثل علاقة بعد توزيع المعرفة برأس المال الفكري.	111
(21)	يمثل علاقة بعد تطبيق المعرفة برأس المال الفكري.	112
(22)	يوضح نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة.	113

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنون الملحق
01	استبانة الدراسة.
02	مخرجات برنامج Spss.

مقدمة:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، وقد جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة وعولمة الاقتصاد والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، حيث أصبح الكثير من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين يعتمدون المعرفة مورداً أساسياً للميزة التنافسية بدلاً من رأس المال، فالمعرفة جوهر النمو الاقتصادي الحديث.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

إذ تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات المهمة في وقتنا الحاضر، كما تعّد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا، حيث تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، حيث تمثل أحد أبرز مجالات اهتمام الدارسين والباحثين في حقل العلوم الإدارية، وذلك للدور البارز الذي يلعبه هذا النوع من الإدارة في تلبية احتياجات المنظمات المتعلقة بتوفير المعلومات والمعارف الدقيقة للعديد من الوظائف والأنشطة الإدارية المهمة والضرورية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، ما يسمح لهذه المنظمات بتحقيق البقاء والتفوق في ظل بيئة تسودها المنافسة الشديدة.

في العصر الحالي يتم النظر إلى المعرفة التنظيمية وفق منظور استراتيجي، حيث أصبحت أصلا من أصول المنظمة والذي تفوق أهميته بكثير باقي الأصول الملموسة، كذلك أصبح تفوق وتميز المنظمات يقاس بمقدار ما تملكه من معارف وبقدر الاستغلال والتوظيف

الفعال لها. من هذا المنطلق أضحى الاهتمام بالمعرفة وإدارتها متطلباً علميا وعمليا بهدف الوقوف على أطرها النظرية وممارساتها التطبيقية.

ويعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء في عالم الأعمال خاصة في ظل المنافسة الكبيرة إذ يعد دعامة تطور للمؤسسات ونمائها ونجاحها، فكلما ازدادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدرتها العقلية والإبداعية، وذلك بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموس على الموجودات الملموسة، لذلك فإن اعتماد المؤسسة على رأس المال الفكري لتحسين الأداء الاقتصادي يقتضي التعامل مع كل مكون من مكوناته على حدا والعمل على استثماره وتطويره لتحقيق التفوق والتميز.

لذا أصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، لذا أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الأداء أو المنتج أو الخدمة أو غيرها من استراتيجيات التميز.

وإن تطوير رأس المال البشري وتنميته ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث، لأجل ذلك سعت منظمات الأعمال إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة والتي تستند إلى مجموعة من العمليات التي تساعد على تطوير وتنمية رأس المال البشري وذلك من خلال القيام بعمليات إعادة وتعميم القوى العاملة وتدريبها.

أمام هذه الثروة المعرفية أدركت المنظمات أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره مورد أساسي يساهم تعزيز أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها وذلك بما يمثله من قدرات

ومهارات وكفاءات، بحيث أصبح رأس المال الفكري يشكل مورد استراتيجي واهم الأصول غير المادية التي تعتمد عليها لتنفيذ خططها الهادفة إلى التطوير والنجاح الدائم.

وانطلاقا من الأهمية البارزة لكل من إدارة المعرفة التنظيمية على تنمية رأس المال الفكري، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين وذلك من خلال اختبار **دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري**.

1- إشكالية الدراسة:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة كإدارة المعرفة التنظيمية، التي برزت أهميتها من خلال كونها أصبحت تعد من أهم مدخلات التغيير والتطوير في العصر الحالي من خلال قدرتها على إحداث نقلات نوعية على مستوى أداء المنظمات وذلك من خلال جعل رأس المال الفكري هو الفاعل الأساسي لتحقيق النمو والريادة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز؟.

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم الدراسة، وهي:

- ما واقع إدارة المعرفة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟.
- هل توجد اختلافات حول مستوى إدارة المعرفة التنظيمية وكذا مستوى تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟.
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟.

2- فرضيات الدراسة :

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع تم حصر فرضيات الدراسة كما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية:

H0 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المعرفة التنظيمية على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عند مستوى دلالة 0.05.

ب- الفرضيات لفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

H0 = 1 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ؟.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H0 = 2 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ؟.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 = 3 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ؟.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 = 4 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ؟.

3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها قيمة مضافة لموضوع في غاية الأهمية، وهو إدارة المعرفة التنظيمية دورها في تنمية رأس المال الفكري لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز،

إضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للدراسات السابقة وتستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- التعرف على مستوى إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.
- تكوين رصيد معرفي حول إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الفكري.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل مدى مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية بمختلف أبعادها إلى تنمية رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز بالمدية ولمحاولة بلوغ هذا الهدف تم تسطيره إلى أهداف فرعية وهي:

- الوقوف على دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
- تقديم إطار نظري لمحاولة توضيح مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية وما يتعلق بها.

5- دوافع اختيار موضوع الدراسة:

- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة التي ستولي اهتماما واسعا في الآفاق المستقبلية.
- محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع والخروج بنتائج تثري جانب البحث والتطوير.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نظريا وتطبيقيا، وبذلك نكون قد أضفنا إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي.
- اعتبار الموضوع يدخل ضمن إطار تخصص إدارة الأعمال.

6- حدود الدراسة:

أجريت الدراسة على العاملين بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية خلال الموسم الجامعي 2020 – 2021.

7- المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم اعتماده للجانب النظري، أما المنهج التحليلي اعتمدنا عليه في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

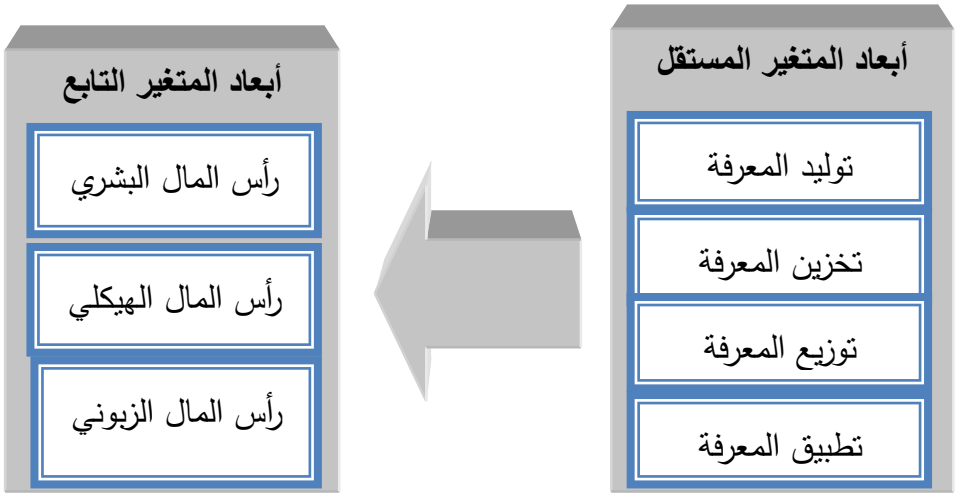
8- صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعدادنا هذه الدراسة أهمها:

- التأخير في الرد من طرف المحكمين حول آرائهم في الاستبيان.
- التأخير في استرجاع الاستبيان من المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة مما أدى إلى ضيق الوقت لإنجاز العمل.

9- نموذج الدراسة :

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل هو أدارة المعرفة التنظيمية والأخر متغير تابع هو تنمية رأس المال الفكري، وللمتغير المستقل (04) أبعاد تتمثل في:(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). وأيضا للمتغير التابع (03) أبعاد تتمثل في:(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث وهو كما في الشكل التالي رقم (01) :



المصدر: من إعداد الطالبين.

10- تقسيمات هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يحتوي كل فصل على 03 مباحث محاولة منا للإلمام بالإطارين النظري والتطبيقي للدراسة وفق ما يلي:

الفصل الأول: المنطلقات الفكرية و الأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية.

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للمعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: مدخل إدارة المعرفة التنظيمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري ولمفاهيمي لرأس المال الفكري.

المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: محتوى رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: أسس رأس المال الفكري.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية .

المبحث الأول : تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات.

المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة في الموضوع

أولا: الدراسات السابقة ذات الأصول العربية:

* **الدراسة الأولى** : ل(مريم فرحي ونورة معمر،) 2016 بعنوان، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية** ,مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي تبسة ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- **المنهج والأداة والعينة** : تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام نموذج استبيان على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز المدية تبلغ 34 عامل من المجتمع الأصلي.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء مما يدل على إن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين الأداء من خلال توفير المعارف اللازمة لتحقيق ذلك.

* **الدراسة الثانية** : ل(حسناوي بلبال) 2014، **بعنوان دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، حيث هدفت هذه لدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

- **المنهج والأداة والعينة** :استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث أجريت هذه الدراسة على21 مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي وخاص، وباستخدام الاستبيان والمقابلة.

– **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة** : توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة .

* **الدراسة الثالثة:** ل(ريما علي حلاق) 2014، **بعنوان دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق**,مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

– **المنهج والأداة والعينة** : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانه على أفراد العينة البالغ عددهم 76 مديرا و 500 مدرسا في مدارس التعليم الثانوي لمدينة دمشق.

– **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

* **الدراسة الرابعة : ل(العربي عمران) 2018 ، بعنوان دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة اقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر** أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

– **المنهج والأداة والعينة** : استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وأداة استبانة لأفراد العينة البالغ تعدادها 156 (إطار يعملون في ست شركات للإسمنت في الشرق الجزائري).

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :** توصلت الدراسة إلى أن هناك دور بارز وقوي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في ظل متطلبات التنمية المستدامة في شركات الاسمنت محل الدراسة.

* **الدراسة الخامسة : ل(** سوزان وليد عبد القادر) 2014 ،**بعنوان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري :دراسة الوسيط دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة** , مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، هدفت الدراسة إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في ذلك الأثر.

- **المنهج والأداة والعينة :** تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باستخدام استبانة تم توزيعها على مديري المستويات الثلاث في المستشفيات الخاصة بعمان البالغ عددهم 213 فرد.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** بينت الدراسة وجود آثر ايجابي ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في كل من تطوير رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة(سوزان وليد- 2014) .

* **الدراسة السادسة :** ل(أحمد الفاتح عطا المنان عبد الرحيم) 2018، **بعنوان دور معلومات رأس المال الفكري في تقويم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان دراسة ميدانية على جامعتي الجزيرة - وجامعة ستار**، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات المحاسبية لرأس المال الفكري على تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي.

- **المنهج والأداة والعينة:** تم الاعتماد من المنهج الاستقرائي أو الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبانة على 150 عضو من أعضاء هيئة التدريس.

ومن بين **أهم النتائج المتوصل إليها:** هناك تأثير تراكمي إيجابي لمعلومات رأس المال الفكري على عملية تقويم وتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي وهناك علاقة طردية بين زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري وعملية تقويم وتحسين الأداء .

ثانيا : الدراسات ذات الأصول الأجنبية:

*** الدراسة الأولى:** بعنوان

Impact du capital intellectuel sur les entreprise performance: preuve D'indien secteur pharmaceutique

تحاول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري مع المقاييس التقليدية لأداء الأعمال، وذلك بناء على بيانات 121 من شركات الأدوية والعقاقير المدرجة في بورصة بومباي للقطاع الصيدلاني الهندي للفترة 2016 – 2015، تم جمع البيانات التجريبية من البيان المالي المدقق ل 121 شركة أدوية.

- **النتائج المتوصل إليها** :أداء رأس المال الفكري للشركة يمكن أن يفسر الربحية، ولكن ليس الإنتاجية وتقييم السوق في الهند، بالإضافة إلى ذلك وجد التحليل التجريبي أن رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني كانا عاملين مهمين لهما تأثير كبير على ربحية الشركات خلال فترة الدراسة.

*** الدراسة الثانية: بعنوان**

The impact of knowledge management practices in improving student Learning outcomes

أطروحة قدمت للحصول على درجة دكتوراه في التربية جامعة دورهام، تدور حول إدارة المعرفة في التعليم:أي كيفية إنشاء معرفة جيدة من خلال بيئة التعليم الالكتروني التي ترتبط بشكل ايجابي بتصورات الطلاب، ومن خلال جمع البيانات لهذه الدراسة عن طريق الاستبيان من خلال المسح وتقييمها **تم التوصل إلى أن :**

العلاقة بين جودة المعلومات ونتائج تعلم الطلاب قابلة للقياس بشكل منهجي، في ذلك يمكن استخدام– قياسات جودة المعلومات للتنبؤ بنتائج تعلم الطلاب وان هذه العلاقة في معظمها إيجابية .

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة

أولا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة حول هدف مشترك وهو إبراز الدور وكذا الأثر الذي يلعبه كل من إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الفكري في التأثير على المتغير التابع لهما باستثناء دراسة الأولى والثانية والدراسات الأجنبية التي تباينت في أهدافها.

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث طبقت الدراسات على عينة لمجموعة من المؤسسات باستثناء الدراسة الرابعة التي اقتصرت على عينة لمؤسسة واحدة استخدمت الدراسات السابقة أداة لجمع البيانات باستثناء الدراسة الأجنبية الأولى التي اعتمدت على بيانات مستقاة من المجتمع محل الدراسة. وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي فقط باستثناء دراسة السادسة والخامسة التي تضمنت تنوعا في منهج الدراسة.

ثانيا:أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

من خلال استعراض أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام واستخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستلانة إلا أنها تختلف عنها في النقاط التالية :

تختلف في الإطارين الزماني والمكاني بحيث تعتبر هذه الدراسة على حد اطلاعنا، أول دراسة تهتم بإدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري على مستوى عينة من مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز. كما تختلف في كون اغلب الدراسات السابقة اعتمدت على دراسة قياسية لمجموعة من المؤسسات أو مؤسسة واحدة، أما دراستنا فركزت على دراسة حالة لمؤسسة واحدة المتمثلة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك بتشخيص كل متغيرات الدراسة من:إدارة المعرفة التنظيمية رأس المال الفكري.

الفصل الأول:

الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية

تمهيد

1- المفاهيم الأساسية للمعرفة.

2- ماهية إدارة المعرفة.

3- مدخل لإدارة المعرفة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي العنصر الأساسي لأي نشاط اقتصادي ومصدراً للثروة، حيث لقيت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات وذلك يرجع إلى المزايا التي تنفرد بها والتي يصعب تقليدها وتتماشى مع هذا العصر الذي يعتبرها مورد أساسي، فهذه الأخيرة لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال توفر نظام جيد لإدارتها وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.

إن ظهور إدارة المعرفة يعود لإدراك المنظمات أهمية الاستغلال الأمثل لكل من الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد التي أصبحت تمثل رأس مال فكري للمنظمة، فالاهتمام برأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تمكنها من المنافسة والاستمرار، والتغلب على تحديات العصر.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المفاهيم الأدبية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك من اجل توضيح المتغيرات التي يدور حولها الموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الموضحة كما يلي:

المبحث الأول: تضمن المفاهيم الأساسية للمعرفة.

المبحث الثاني: فتضمن ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: فتضمن مدخل لإدارة المعرفة التنظيمية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية المعرفة

من الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت ثورة الاتصالات وثورة المعلومات والتقنيات الطريق، وقربت المسافات ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها، وليس غريباً في ظل هذه الثورات أن يتضاعف حجم المعرفة وكمها كل بضعة سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرن من الزمان.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

لمفهوم المعرفة أهمية خاصة، حيث أن الكثير من الكتاب والمهتمين من مختلف التخصصات طرحوا مجموعة من التعاريف والمفاهيم والآراء حول المعرفة. وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص. ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت هذا مفهوم، الأمر الذي يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين. وقبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب أولاً المرور ببعض المفاهيم التي تشترك معها والمتمثلة فيما يلي:

- **البيانات:** تعرف البيانات بأنها المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات والتي تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون تنسيق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم.[1]

[1] زواغي زينة– د.غازيبانو علي :إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري، مجلة علمية دولية قسم العلوم الاقتصادية، العدد23، 2007، ص277.

- **المعلومات:** تعرف المعلومات بأنها بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة وهي أساس المعرفة ومزودها بالمعطيات والبيانات والرموز ومخزونها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة .[1] وعليه يمكن القول أن البيانات هي مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كمياً او كيفياً حيث أن المعلومات هي بيانات تتم معالجتها بغرض الاستفادة منها.

- **مفهوم المعرفة :** لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي :

- **عرفها Wikipedia** بأنها " إدراك للحقيقة مكتسب عن طريق الخبرة " ، كما عرفت المعرفة بأنها " نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات والتي يؤدي فهمها واستيعابها إلى المعرفة " ، وهي أيضاً" مجموعة الخبرات والمعلومات التي تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمهارات والمعتقدات والبراعة ".[2]

- **أما Davenport** فقد وصفها بأنها " معلومات مرتبطة بالخبرة " أما بالنسبة ل Meyer & Sugiyama فإن" مصطلح المعرفة يمثل مجموعة نماذج بنيوية مترابطة تسمح بدمج معرفة الأفراد في مختلف مستويات المنظمة ". [3]

- **أما Nonaka** فقد عرفها بأنها معتقدات فردية تزيد من قدرة الفرد لاتخاذ إجراءات فعالة ، حيث يقصد بالإجراء الفعّال مجموعة المهارات والأنشطة الذهنية التي تلزم للقيام بالفعل، وأكد في تعريف آخر بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.[4]

---

[1] نجم عبد الله الحميدي وآخرون : نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005 – ص 35.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص30.

[3] داوود سليمان المحمد: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال .جامعة حلب كلية الاقتصاد.2003 . ص 23.

[4] I. Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, ***Organization Science***, Vol5, No1, 1994, p: 14.

من هذا العرض لمجموعة التعاريف يمكن تبني تعريف للمعرفة بأنها " مزيج من الخبرة والمعلومات والقيم، بالإضافة إلى دمج الخبرات الجديدة وذلك لتكوين إطار عمل للأفراد والمنظمات ." أما التعريف الإجرائي للمعرفة ولأغراض هذا البحث هو أن المعرفة هي" الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون بإجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل أو الإفصاح إن أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك".[1]

ويمكن للباحث أن يلخص نقاط الاختلاف بين البيانات والمعلومات و المعرفة وفق الجدول التالي:

الجدول (01) الفروق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

البيانات	المعلومات	المعرفة
– تتصف بكونها ذات طبيعة خام وبدون قرينة أو سياق، فهي توجد على أي شكل سواء كان قابل للاستخدام أم لا. – تقود إلى الأخبار	– بيانات ذات معنى اكتسبته بوساطة سياق معين أو قرينة معينة. – تقود إلى الأخبار .	– تولد القابلية على التنبؤ من خلال الاطلاع والتفحص لبعض النماذج . – هي معلومات تمتزج من الفهم والقدرة ومتمركزة في عقول الناس وأذهانهم. – تقود إلى اتخاذ القرار أو عمل الإجراءات .

المصدر: من أعداد الباحث.

[1] داوود سليمان محمد: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2013، ص24.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليست في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة القيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يتم التأكيد عليه من خلال رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

– أتاحت المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها .

– تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة، وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.[1]

– تتيح المعرفة المجال للمنظمة لتتمكن من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

– تساهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، وتحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغير المتسارع.

– يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية، عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

– تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

– تحرك المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

– المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.[2]

---

[1] فرحاتي لويزة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتورة، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص28.

[2] داوود سليمان، مرجع نفسه ص24.

مما سبق نشير إلى حقيقة مهمة وهي أن أي منظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة وتنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها .وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، وبالتالي تنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها وهنا تكمن أهمية المعرفة الحقيقة.

المطلب الثاني : خصائص و أنواع المعرفة

الفرع الأول: خصائص المعرفة

تستلزم الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها ولخصائصها. وبالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل زمان ومكان، وإنما للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة .لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومن بين هذه الخصائص نذكرها فيما يلي :[1]

1- قابلية المعرفة للانتقال : إن هذه الخاصية في المعرفة الظاهرة للعيان، فالمنظمات تقوم بتعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

2- الطبيعة المضّمرة /المخفية : يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر. إنها هناك في الأعماق خاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً، وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية وليس كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن.

[1] زكريا مطك الدوري: إدارة المعرفة وإنعكساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي،ة جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص9.

3- الذاتية :المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات. وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية، وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا.

4- التعزيز الذاتي : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5- اللحظية : إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية، إلا أن الباحث يرى أن هذه الخاصية لاتعني عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية حيث المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة دون الجزم بمدى فائدتها.

6- التراكمية : فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة. وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجديد .[1]

7- الزوالية : إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة، والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة والاختراعات.

[1] J. Kluge, et. al, Knowledge Unplugged, pal Grave, New York, 2001, p:2.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة, لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها فيما يلي :[1]

1- تصنيف ميشيل زاك :

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

أ -**المعرفة الجوهرية** :وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوبا من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

ب -المعرفة المتقدمة : وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- **المعرفة الابتكارية** : وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

[1] بوعشة مبارك: إدارة المعرفة، ملتقى دولي-إدارة المعرفة وفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008، ص14.

2- تصنيف نوناك : [1]

صنف إيكاجرو نوناك في مجلة هارفارد للأعمال، المعرفة إلى معرفة باطنية وأخرى ظاهرة:

أ- **المعرفة الباطنية** (الضمنية): وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية(Savoir-faire) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل .

ب- **المعرفة الظاهرة** : وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنية التي خرجت .

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنية، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج ا لحاسوب .. تصبح معارف ظاهرة، وأيضا هي معرفة لا تخص شخصا بعينه كالمعرفة الباطنية؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

ومن أجل توضيح ذلك قمنا بإعداد جدول مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

جدول رقم (02): يوضح العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
- متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم. - صعبة التحديد. - غير رسمية. - غير موثقة.	- سهلة الانتقال بين الأفراد. - سهلة التحديد والتقييم والتعليم. - رسمية. - يمكن توثيقها وتخزينها.

المصدر: من إعداد الطلبة.

[1] بوعشة مبارك، مرجع نفسه ص15.

وهناك تقسيم آخر للمعرفة وهو: [1]

أ- **المعرفة الذاتية** : وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص، اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، ومختلف تجاربه وخبراته.

ب- المعرفة الخارجية: وهي المعرفة التي يستمدها الفرد من مصادر خارجة عنه، وتتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تسيير الوصول إليها، كما يتحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص.

ج- **المعرفة الجوهرية(Core Knowledge):** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول إلى الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة بقاء منافسيها لمدة طويلة الأمد.

د- **المعرفة المتقدمة(Advanced. k):** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيتها لأنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق.

هـ- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار يجعلها قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص203.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة

للمعرفة عدة عوامل تؤثر فيها ومن بين هذه العوامل نذكرها فيما يلي :[1]

1- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع.

2- الحوافز بشقيقها المادي والمعنوي : توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة، وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه .

3- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: وهذا بما تحتويه من خطط دراسية، ومناهج و مقررات دراسية وطرق تدريس، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

4- مدى توافر مراكز البحث والتطوير: يجب أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها لعلى مدار الساعة لجميع المهتمين, وأن تزود بالموارد البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها.

5- مدى توافر الدعم المالي : وهذا كلما زاد الدعم المالي كلما زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكفاءات البشرية، وتوفير المعدات اللازمة .[2]

[1] إبراهيم الملكاوي: إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص53.

[2] إبراهيم الملكاوي، مرجع نفسه ص54.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة محل اهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المؤسسات، لذلك لابد من التركيز على اقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة بما يوفر لها ميزة في العمل و تحقيق الميزة التنافسية، وإضافة قيمة للمؤسسة . وبالتالي فإن المنظمات تزايد اهتمامها بإدارة المعرفة و لتعزز من كفاءة عملياتها وزيادة إنتاجياتها و تحسين مستوى خدماتها وخلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطمع التسعينيات من القرن المنصرم، وفي عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فرانيوم Edward Freigneboum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة Knowledge power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك الأهمية المعرفية في عصر المعلومات وهو" إدارة المعرفة Knowledge Management" وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.[1]

[1] نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص75.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

سوف نتطرق هنا إلى بعض التعاريف حسب الزاوية التي ينظر إليها كل باحث كالآتي:

– التعريف الأول : حسب Hempel فإدارة المعرفة هي : " حزمة أنشطة الاستقطاب، امتلاك، تنسيق، نشر تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم باستثمار أصول المعرفة، واكتشاف القيم الخفية وغير الملموسة للأصول المعرفية الموجودة في المنظمة ".[1]

– التعريف الثاني : حسب Hislop (2009) فيعرف أن إدارة المعرفة هي : أنها الإدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، وهذا يعني وعلى سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة، تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة، وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة.[2]

– التعريف الثالث : حسب wiig فيعرف إدارة المعرفة على أنها " تخطيط وتنظيم و مراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية التي تسعي إليها المنظمة ".[3]

---

[1] سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2007، ص41.

[2] صالح إسماعيل أبو عودة: دور أنماط القيادية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2016، ص19.

[3] وردة بن حيزية: دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، مذكرة دكتورة، جامعة أم البواقي "العربي بن مهيدي"، 2017/2016، ص34.

– التعريف الرابع : حسب (Daft) فعرفها على أنها : "بأنها المسؤولية عن تنظيم وملاحظة وإنتاج رأس المال الفكري والبحث عن تحقيق المحاورة بين أعضاء .كما عرفت بأنها الفن في خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة للمنظمة وعرفت بأنها العمليات التي سوف تخلق رأس المال الفكر وقيم عالية للمنظمة ".[1]

كخلاصة، فإن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تُقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تعجز المنظمات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

إن مغزى إدارة المعرفة هو كونها أسلوب حديث يدعو إلى حفظ الخبرات والمعرفة الموجودة في عقول الناس بطريقة ما حتى يستفيد منها الآخرون، وذلك يتعدى ما هو مكتوب إلى الأفكار والأساليب والمهارات أي المعرفة الضمنية.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

– تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف.

– تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

– تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.

[1] رمزي زودة: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص27.

– تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها.

– تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.[1]

– تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزوده بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

– تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرية.

– تساعد في زيادة إنتاجية المنظمة، وهي أمر رئيسي و هام في بيئة الأعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية ويمكن زيادة الإنتاجية و تحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بفاعلية أكثر.[2]

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

---

[1] د.الدردري أحمد إسماعيل: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، القاهرة، الوادي، العدد24، 2017، ص152.

[2] عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص73.

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادراً على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدمًا الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء و جهد كبير.
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.
- تهتم إدارة المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات.[1]
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.[2]

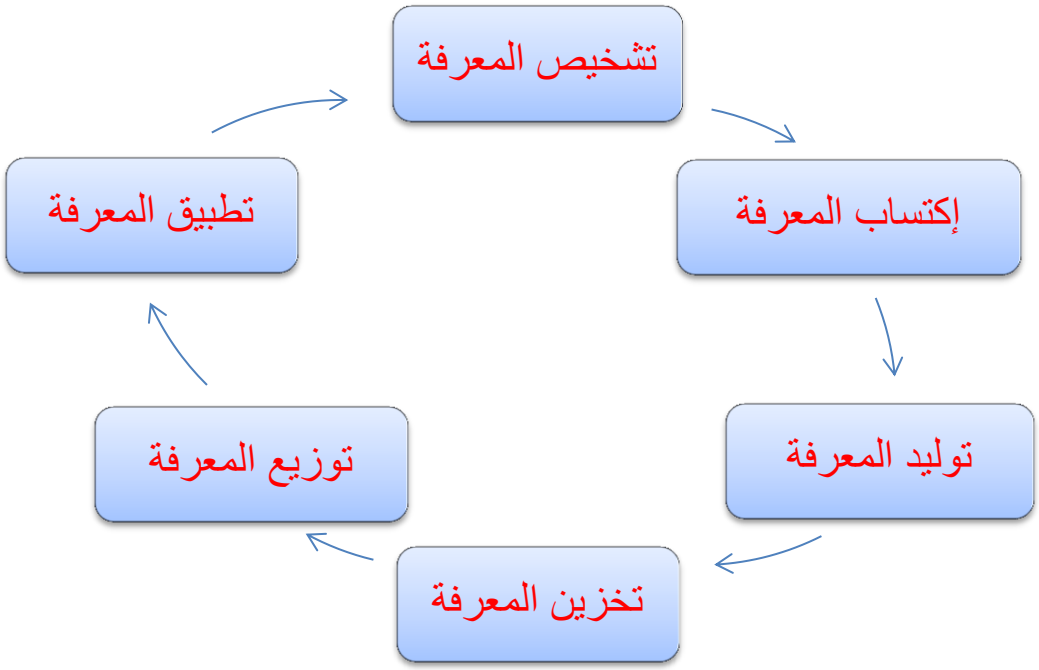
---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص91/90.

[2] نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص31.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تتشكل عملية إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فيها إدارة المعرفة وكيفية تنفيذ هذه العمليات على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن المصادر الداخلية والخارجية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها قصد تطبيقيا أو إعادة استخدامها وتتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة فيما يلي [1]:



شكل رقم (02) يمثل عمليات إدارة المعرفة.

[1] سمراء كحلاء: تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري– قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، 2009/2008، ص63.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل عملية وما تقوم عليه:

1- تشخيص المعرفة : يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقا من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة بمجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها. إذن تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن، وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها :خرائط المعرفة، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية 2 ولنا تفصيل فيها لاحقا.[1]

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...وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة كانت قبلا ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة، ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة. ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة وبيئتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها[2] – معرفة ضمنية أو صريحة، وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين .. وغيرهم، وتستخدم العديد والعديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة أو في

[1] العلي عبد الستار – قندلجي عامر إبراهيم: المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة، 2006، ص40.

[2] ألكبسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مكتب جامعي حديث، الإسكندرية، 2005، ص49.

إكسابها بالنظر إلى الجهة المسؤولة، بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة نذكر على سبيل المثال الاتصال، النقاش والحوار، الرصد، الإنترنيت ، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب، 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 المعرفة.

3- توليد المعرفة: إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي وفي الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه بل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكاريه تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.[1]

4- تخزين المعرفة : بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا.

ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها.. لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة[2].. وكل هذا وذاك يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور

[1] Knowledge management : a guide to good practice. Op. cit p54.

[2] العلي عبد الستار، قندجلي عامر إبراهيم، مرجع نفسه ص43.

الأعظم فيها. حيث يعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في.

5- توزيع المعرفة : تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه . إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتسبة ما قد يجعلها تتكمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة.[1]

6- تطبيق المعرفة: إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في إنجاز الأعمال بالمنظمة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة. إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجدية، والمشاركة في المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة وهذا هو بيت القصيد في إدارة المعرفة، على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع استراتيجيات المنظمة كما أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما هو متوافر لديها.[2]

[1] الملكاوي إبراهيم خلوف، مرجع سبق ذكره ص82.

[2] البيلاوي حسن حسين- سلامة عبد العظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، طبعة 01، الإسكندرية، دار الوفاء، 2007، ص79.

المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية

أصبحت إدارة المعرفة التنظيمية أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للتغيرات المسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجدارة والتميز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة، ولهذا إن الاستثمار في حقول المعرفة التنظيمية سيطر على اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية يجب علينا أيضا معرفة مفهوم المعرفة التنظيمية التي تعرف على أنها: « كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة».[1]

ومن هذا المنطلق والمفهوم سنتطرق لأهم المفاهيم لإدارة المعرفة التنظيمية كالآتي:

يعد مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية حديثا نسبيا، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه. وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف لإدارة المعرفة التنظيمية التي نذكر منها ما يلي:

- حسب (Alavi& Leidner 2001) تتمثل إدارة المعرفة في إطار نظامي وتنظيمي

[1] السلمي علي: إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب، 2002، ص204.

محدد، لقنص، اكتساب، تنظيم وتوصيل المعرفة(ضمنية كانت أو صريحة) للعاملين في المنظمة، حيث يستعملها هؤلاء بغرض تحقيق أكبر إنتاجية وفعالية في أعمالهم وتعظيم معرفة المنظمة.[1]

– كما عرفت إدارة المعرفة التنظيمية بأنها هي عملية السعي الحديث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق الفاعل للمعرفة وخلقها. وإيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة.[2]

– حيث يعرف (Walczak ،2005) إدارة المعرفة التنظيمية بأنها إدارة وإيجاد ثقافة المنظمة التي تسهل وتشجع الاستخدام الملائم، واكتساب المعرفة التي تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية .

بناءً على كل ما سبق من تعريف لإدارة المعرفة التنظيمية يمكننا تعريفها على أنها : "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات على تحديد المعرفة التنظيمية وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الأفراد في إبداع وابتكار المعرفة التنظيمية، مما ينتج عنه رفع و تحسين الأداء في المنظمة ".[3]

[1] Sankaran shankarK، Kouzmin Alexandaer، Diffision of Knowledge، Management Systems :Mission Definitely possible. Op، Cit. p229.

[2] حسين عجلان حسن: استراتيجيات إدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص16.

[3] بن موسى محمد: أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتورة، جامعة المسيلة، 2017، ص16.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة التنظيمية

تتمثل أهمية إدارة المعرفة التنظيمية في النقاط التالية نذكر منها ما يلي:

1- تعد إدارة المعرفة التنظيمية فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإدارات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه.

4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة وتطبيقها وتقييمها.

5- تعد إدارة المعرفة التنظيمية أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة التنظيمية المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.

6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة التنظيمية جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

7- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.[1]

8- تسهم في توفير المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

9- 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] صلاح الدين كبسي: إدارة المعرفة، منظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص43/42.

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية

لاشك أن من الضرورة بمكان أن يتوفر عدد من المبادئ التي يتطلب من المنظمة الالتزام بها للوصول إلى إدارة المعرفة التنظيمية بالطريقة الفعالة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومن أبرز تلك المبادئ ما يلي:

- التعامل مع إدارة المعرفة التنظيمية كمجموعة من العمليات الدائرية المتكاملة.
- نشر وزيادة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية وإدارتها بصورة جيدة.
- تنمية ثقافة المعرفة التنظيمية داخل المنظمة.
- تساهم الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية في تعظيم قيمة المشروع.
- ضرورة تحديد متطلبات المعرفة التنظيمية للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التنظيمية.
- تحديد و تحليل أوضاع المعرفة التنظيمية من حيث الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات.
- الربط بين مجهودات المعرفة التنظيمية بالمنظمة و الاتجاهات المستقبلية.
- تحديد العمليات والأنشطة والمهام اللازمة التي تنطوي عليها الإدارة.
- التشجيع على تقدير وتقييم قيمة المعرفة التنظيمية.
- تحديد عمال المعرفة التنظيمية الأكثر كفاءة.
- التركيز و الاهتمام بإبداع والنظر للاختلافات الإدراكية على أنها مساهمة وليست مصدر للصراع.[1]

[1] نبيل مرسي– أحمد سليم: الإدارة الإستراتيجية – إدارة تنافسية– إدارة المعرفة، مكتب جامعي، مصر، 2007، ص128.

المطلب الثالث : عناصر و نماذج أدارة المعرفة التنظيمية

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة التنظيمية

تكمن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية في :الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية، فعند تفاعلها يحدد شكل وطبيعة المعرفة التنظيمية وحجم الاحتياج لها، وهي بالتفصيل كما يلي :

1- الاستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة التنظيمية حولها مما يدفع المنظمة أحيانا إلى توليد المعرفة التنظيمية.

2- القوى البشرية:

يُمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة التنظيمية، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة التنظيمية ولا يمكن العمل من دونهم. ويعرفون بصناع المعرفة أيضاً بعمال الياقات الذهبية، مقارنة بعمال المصانع الذين يعرفون بعمال الياقات الزرقاء، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، و يمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم[1].

[1] مبارك بوعيشة- ليليا منصورة: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث منظمات في عصر العولمة، مؤتمر علمي دولي، 17 ديسمبر 2010، ص08.

3- التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهما في إدارة المعرفة التنظيمية، سواء في تكوين المعرفة التنظيمية واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراُ بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ولكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة التنظيمية في :

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة .

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق و استرجاع البحث.

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.[1]

4- العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة التنظيمية بالأنشطة التالية:

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.[2]

[1] مبارك بوعيشة، مرجع نفسه ص09.

[2] صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره ص97/96.

– العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

– تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة التنظيمية.

– توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة التنظيمية

تم تقديم العديد نماذج لإدارة المعرفة التنظيمية وفق مسعى هادف إلى تكثيف وتركيز جهود وأنشطة المنظمة في إدارة معارفها التنظيمية، وفي ما يلي سنذكر أهم هذه النماذج نذكر ما يلي :

أولا: (نموذج Wiig 1994):

قدم (Wiig) نموذجا يحقق أربعة أهداف أساسية هي : (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة واستخدام المعرفة)، في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وطريقة مختلفين [1].

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. على الصعيد النظري

[1] بن موسى محمد: أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتورة، جامعة المسيلة، 2017، ص32/31.

فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما .

يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنشغل بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

ثانيا: نموذج (Leonard Barton):

قدم (L. Barton) نموذجا يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال :

– المعرفة قد تكون في شكل مادي، حيث يمكن أن تظهر مثلا في شكل براءة اختراع، بمعنى أن المعرفة يمكن أن نحسها ونراها لأنها ملموسة.

– المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية، على غرار طرق عمل الأشياء بطريقة فعالة.[1]

– المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي أن القدرات الفردية تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

أخيرا، المعرفة قد توجد أيضا في ما يسميه (Barton) القيم الصغيرة (Little Values) للعمل إلى جانب معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

ثالثا: نموذج (Nonaka & Baunard 2002): بين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الفرد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، جاء هذا النموذج في محاولة للدمج بين البعدين الفردي والجماعي .[2]

---

[1] ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 225.

[2] الأمين حلموس: دراسة إستشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص69.

رابعا: نموذج (Massey & all2002):

قدم هذا النموذج من قبل كل (O'Driscoll,Montoya ,Massey)، حيث أن نجاح إدارة المعرفة وفق هذا النموذج يعتمد على فهم المنظمة ومستخدمي المعرفة للمعرفة وكيفية استخدامها. حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي والتي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير هذا الأخير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.[1]

خامسا: نموذج (Jennex & Olfman 2004): يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاد هذا النموذج (جودة النظام، جودة المعرفة، رضا المستخدم، العوائد الممكنة، الأثر الجمعي).[2]

سادسا : نموذج البنك الكندي التجاري(Darling1996): ركز (Darling) على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق, وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة ، وهي :[3]

-**التعلم الفردي :** حيث تقع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

- **تعلم الفريق :** تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

- **تعلم المنظمة:** عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

- **تعلم الزبون :** من خلال إدراك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة منها بالعمل المصرفي.

---

[1] سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص73.

[2] نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره ص38.

[3] صباح ترغيني: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 2010، ص24.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن بأن المعرفة هي الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال، تلك المعرفة التي تتواجد بعقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتهم المحيطة بهم، الأمر الذي يجعل للمعرفة الدور الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية. كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للديناميكية أي التبادلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، الأمر الذي يجعلها في طور النشأة والتطور.

وتعتبر إدارة المعرفة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين لأسباب تتعدى تطوير الفكر الإداري فقط بل كان هناك سبب مهم يتعلق بسعي المنظمات إلى تطوير وتحسين وضعيتها من خلال زيادة قدرتها التنظيمية والتنافسية، فهي تعبر مجموعة من الأنشطة والعمليات والتقنيات التي تتعلق بكيفية الاستغلال الأمثل للمعلومات وخبرات وقدرات الأفراد وكل ما يتعلق برأس المال الفكري وتوجيهها لتحقيق أداء متميز للمنظمة، وتمثل عنصرا مهما للمنظمات من اجل أن تصارع البقاء في ظل علم يتميز بالتغير والمنافسة العالية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري و لمفاهيمي لرأس المال الفكري

تمهيد

1- ماهية رأس المال الفكري.

2- محتوى رأس المال الفكري.

3- أسس رأس المال الفكري.

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

لقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري في تسعينيات القرن الماضي نتيجة للتوجه نحو اقتصاد المعرفة، الأمر الذي دعا لظهور حقل إداري جديد سمي بإدارة المعرفة، في ظل الاقتصاد التنافسي، وفي عصر المعلوماتية، وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، أصبح رأس المال الفكري رأس المال الحقيقي للمنظمات، وهو المؤثر الحقيقي في نجاح بيئة العمل، باعتباره القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن توليد القيمة انتقل من قانون تناقص القيمة الذي ينطبق على الموارد الطبيعية إلى قانون تزايد القيمة كما هو الحال فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار، وعليه فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى استقطاب واختيار الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتنمية وتطوير مهارتهم.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: محتوى رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: أسس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية.

المطلب الأول: مراحل تطور و نشأة رأس المال الفكري و مفهومه

الفرع الأول: مراحل تطور رأس المال الفكري

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجودا قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف باسم(شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها.

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما:[1]

←أنه غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدل أرباحا

[1] فرحاتي لويزة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتورة، تخصص موارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص61.

وثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق المؤلف و الملكية الفكرية، والعلامات التجارية(شهرة المحل).

←أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم.

ولقد بدأ مصطلح "رأس المال الفكري" بالظهور لأول مرة عام 1958، حينما خلص اثنان من المحللين الماليين في سياق وصفها لتقويمات سوق الأسهم، للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها.[1]

ويمكن تحديد ثلاثة مراحل لظهور وتطور رأس المال الفكري هي على النحو التالي:[2]

1- المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

بدأ الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، الذين اهتموا بقيمة العاملين واختلاف نوعيتهم ومدى تأثيرها في العملية الإنتاجية وجودة المنتجات، وفي عام 1906 شهد الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة، حيث أصبح رأس المال العام للمؤسسة، وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستوى الفردي و الاجتماعي.

ومن كل ما تقدم يلاحظ أن هذه المرحلة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين، قد أكدت على القابليات البشرية عامة، كما يمكن القول أن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

---

[1] توماس ستيوارت: ثورة المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص13/12.

[2] سعد علي العنزي- احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 159/157.

2- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون و الأكاديميون و المستشارون في جميع أنحاء العالم واعين ولو بشيء من البطئ، إلى أن الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 توصل (hiroyuki) إلى استنتاج مفاده: إن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، و

تعود بفوائد متعددة ومتزامنة.

في عام 1986 نشر (Karl-Erik Sveiby) كتابا عنوانه "شركة معرفة" ، أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها، وفي عام 1989 أنشأ (Sullivan patrick) مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا، و لأول مرة نشاطا استثماريا قابل للتطبيق يتركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

شهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين، تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) لأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وثانيها عندما نشر (Stewart) مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية.

يلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من الآراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها.[1]

3- المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:[2]

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري، في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع.

ففي عام 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى.

وفي عام 1995 أشرفت منظمة آرثر أندرسون لاستشارات الأعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجود(وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح)، على ندوة(للمعرفة الملحة) شارك فيها 447 فردا وألقي فيها 53 بحثا عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا، وقدمت منظمة (Arthur) أداة لتقييم إدارة المعرفة تتكون من 24 سؤالا، تسعى إلى اكتشاف مساهمة الأفراد العاملين في الشركة، في رأس المال الفكري، وتستغرق عملية الاكتشاف أسبوعين، ويستخدم لتطبيق الأداة المذكورة عدة وسائل منها:

- الورشة، المقابلة مع أي فرد بدءاً من الإدارة العليا وانتهاء بخط العمال.

و في المدة الممتدة بين 20- 30 جوان عام 2000، عقد في نيويورك مؤتمر حول رأس المال الفكري و إدارته.[3]

---

[1] سعد علي العنزي- احمد علي صالح، نفس مرجع سابق ص159/157.

[2] سعد علي العنزي- احمد علي صالح، نفس مرجع سابق ص162.

[3] عادل حرحوش- المفرجي صالح أحمد علي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص14.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي، وذلك لكونه أحد أدوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ونظرا لأهمية مفهوم رأس المال الفكري فقد تباينت تعريفات هذا المصطلح التي سنذكرها فيما يلي :

– **مفهوم رأس المال:** هو ذلك الإسهام الملموس والذي يكون في شكل مالي يقدمه المساهمون لتكون منظمات الأعمال، بهدف تأسيس منظمة جديدة و إدارة شؤونها و أنشطتها ويخزن في شكل أسهم عادية و ممتازة قابلة للتداول وللزيادة من خلال الإصدار والاكتتاب بالزيادة في رأس المال.[1]

– عرفه **Daf** على أنه: "مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها للآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة ".[2]

– **يعرف Stewart (1998: 7)** رأس المال الفكري في كتابه المعنون ب : رأس المال الفكري" الثروة الجديدة للمنظمات" : " بأنه المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس".[3]

– يعرفه **(Edoinsson)** على أنه: " الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها، نظراً لصعوبة التنبؤ

[1] رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية موارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص370.

[2] نجم عبود نجم: إدارة المعرفة– المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طبعة 01، الوراق للنشر، الأردن، 2005، ص78.

[3] وائل عبد الكريم دياب السر: دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص16.

بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنفسية للمنظمة".[1]

– وقد عرفه كل من **العنزي وصالح** على أنه : "عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الدفترية".[2]

– ويعرفه (Hansen) بأنه: " الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والإبداع والتجديد الذي يعدٌ الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المسارع".[3]

* يتضح من التعريفات السابقة أن رأس المال الفكري هو: " مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات من الخبرات و المهارات و المشاعر و الاتجاهات و العلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية و الصريحة و استراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات و رفع جودة أدائِها و تميزها ".[4]

وتجدر الإشارة إلى أن أهم الفروقات بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي، التي تستند إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية للتمييز بينهما وهذا ما يبينه لنا الجدول التالي :

---

[1] سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، ص225.

[2] د.عمر الشريف– أ.نادية حماش: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة معرفة الزبون، مجلة علوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 13، ببرج بوعريريج، ص101.

[3] هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، مصر، ص18.

[4] حامد هشام محمد الراشدي: إدارة رأس المال الفكري، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة مكرمة، طبعة 01، 2017، ص25.

الجدول رقم(03): أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
الميزة الأساسية	غير ملموس	مادي ملموس
موقع التواجد	في عقول العاملين بالمنظمة	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة
النماذج الممثلة	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات	الآلات، المعدات، المباني
القيمة	متزايد بالابتكار	متناقص بالاندثار
نمط تكوين الثروة	بالابتكار	بالاستخدام المادي
المستخدمون له	العمل المعرفي	العمل الفصلي
الزمن	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية	له عمر أنتاجي وتناقص بالطاقة
الوظيفة	يعبر عن العمليّات	يعبر عن الأحداث
الزمن	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	هو قيمة	هو تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مسْتمر	وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص و يُستهلك
النوعية/الكمية	نَوعي	كمي

المصدر : فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص 68.

يظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس المال الفكري يكون صعب مقارنة برأس المال المادي، فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات و المخزونان أما رأس المال المادي فو غير ملموس لأنه عبارة عن أفكار ومعارف متواجدة في عقول العاملين.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

تزداد أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير و تنمية كفاءات و مهارات عامليها لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية استغلال هذه الخصائص الهامة من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة العمال ، لذلك نتناول أهمية الرأس المال الفكري في عدة نقاط أبرزها :

– يعد رأس المال أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.[1]

– استثمارات ناجحة وعوائد عالية، إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، والتنافسية والنمو الاقتصادي، هذا ما حتم على الإدارة ضرورة تغيير تركيزها من القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية أين أصبح الفكر رأس مال ذو قيمة عالية وكنزاً مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه. ويستخرجه وينشره في المؤسسة للإفادة في تطوير وتميّز المخرجات.[2]

– يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.

---

[1] ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني– علي أكرم عبد الله علي: رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين، كلية إدارة واقتصاد، جامعة موصل، 2010، ص126.

[2] عادل زايد: الأداء التنظيمي– طريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات منظمة العربية، مصر، 2003، ص39.

– يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لها المنظمة.

– و أهم مصدر للربحية و الدعامة التنافسية للمنظمة.

– يساعد في خلق معارف جديدة.

– الرأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.

– هو القوة العملية القادرة على الإبداع و التجديد والتغيير.[1]

المطلب الثالث: خصائص و أدوار رأس المال الفكري

الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري عن غيره من رأس المال ويمكن إيجازها فيما يلي:

←**الخصائص التنظيمية:** و تتمثل فيما يلي:

– إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية فهو يتعلق بكافة المستويات الإستراتيجية العليا، الوظيفية وصولا إلى التشغيلية، أي أنّه لا يتركز في مستوى إداري دون غيره، وأن كان ذلك بنسب متفاوتة.

– إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.

– يُركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً.

– يبتعد رأس المال الفكري على الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.[2]

---

[1] حازم علي أحمد بدرانه: أهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه وتطويره، رسالة دكتورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص36.

[2] طرشاني هشام– شتوح بلال: رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطور التنظيمي، ملتقى دولي خامس، جامعة حسيبة بشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،13 ديسمبر 2011، ص 08.

← **الخصائص المهنية:**

وتتمثل فيما يلي:

– ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية بل بالضرورة في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الفعال .

– إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة وخبرات متراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

– يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .

– القدرة على التخمين وحسن البصيرة.

← **الخصائص السلوكية والشخصية:**

وتتمثل فيما يلي :

– يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة.

– يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد .

– يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة .

– يتسم رأس المال الفكري ببعض السمات الشخصية مثل :الحسم، مستوى الذكاء من المتوسط فما فوق، الحدس، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية.

– الاستفادة من خبرات الآخرين(الانفتاح على الخبرة).[1]

← **الخصائص الشكلية:** والتي تتمثل فيما يلي:

– **غير ملموس وغير مرئي:** حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة.

[1] زهية طالبي: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2013، ص73.

- **صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري:** كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.[1]

الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري

إن كل المنظمات تبحث عن تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري ليس تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة، وهذه الأدوار تتمثل في:

1- الأدوار الدفاعية:

وتتمثل هذه الأدوار على الممارسات التالية :

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ادعاءات رأس المال الفكري.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

2- الأدوار الهجومية:

وتتمثل في الممارسات الآتية :

أ- توليد العائد: عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمؤسسة.
- الموجودات الفكرية للمؤسسة.

[1] ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم: واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة، مذكرة ماجستير، جامعة إسلامية، غزة، كلية الاقتصاد، 2019، ص29.

- معرفة الشركة ومعرفة كيف (أي براعة المؤسسة).

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

ج- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

د- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.[1]

المبحث الثاني: محتوى رأس المال الفكري

المطلب الأول: مكونات و أبعاد رأس المال الفكري

تتحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات و رأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه و تقييمه، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في عالم الأعمال، واختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظرته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي :

1- تصنيف الأول: تقسيمات (Despres and Channvel): يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي: [2]

أ- رأس المال البشري : ويشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة بما فيه المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة .

---

[1] سعد علي العنزي- أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص117.

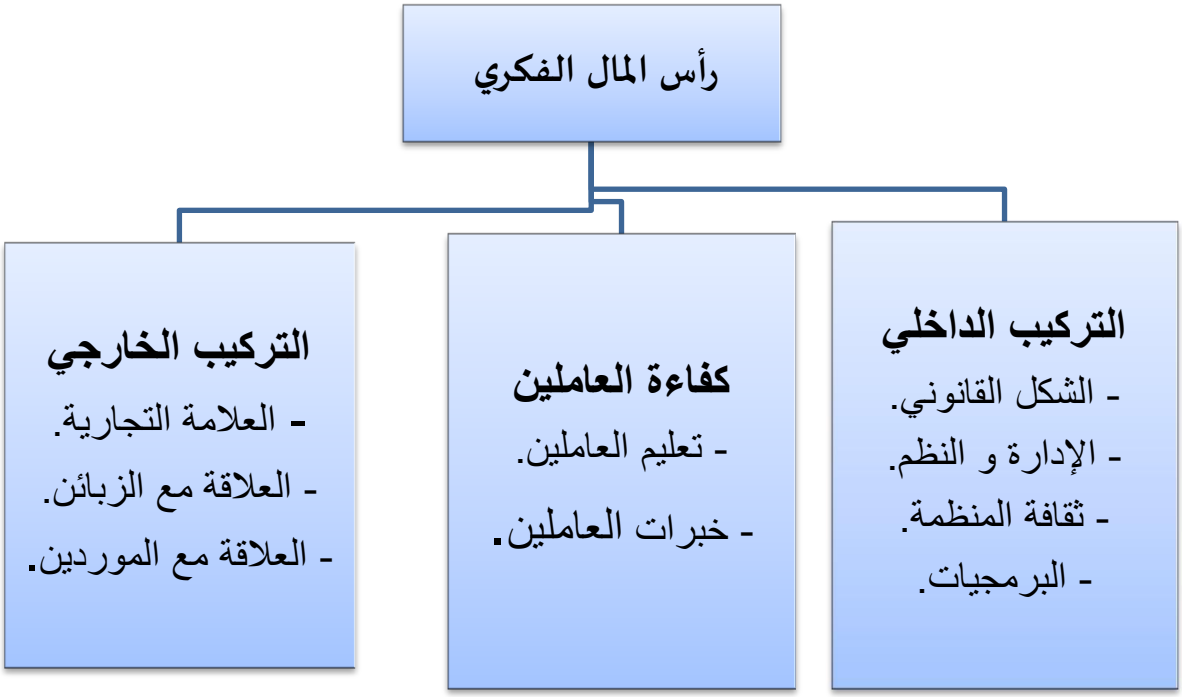
[2] رزقي محمد- مهديد فاطمة الزهراء: مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة باحث الاقتصادي، العدد 01، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2014، ص87.

ب- الموجودات العملية: وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

ج- **رأس المال الهيكلي** : وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمؤسسة.

د- **الموجودات الفكرية:** وهذه تعود للأصول الفكرية للمؤسسة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية.

2- تصنيف الثاني: تصنيف (Sveiby) :[1] يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي : كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، و الشكل رقم(03) يوضح ذلك .



الشكل رقم (03): تصنيف رأس المال الفكري لدى (Sveiby)

المصدر: هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008، ص31.

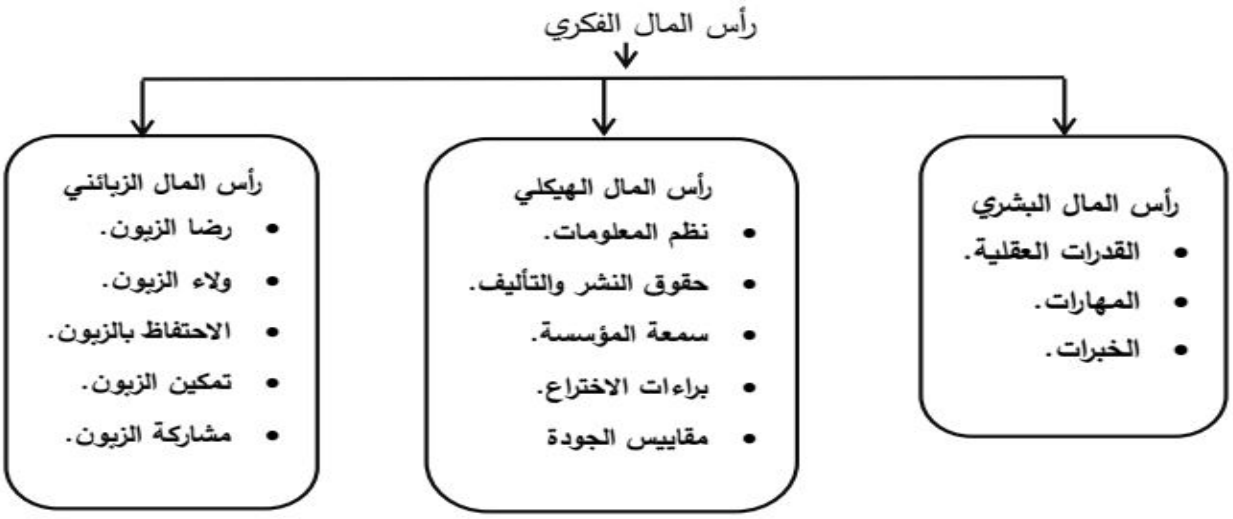
[1] هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره ص31.

3- تصنيف الثالث: تقسيم (Thomes Stewart): حيث صنف رأس المال الفكري في ثلاثة مكونات رئيسية التي تتمثل فيما يلي:[1]

أ- رأس المال البشري: وهو يحظى بأهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة، وذلك لما يتمتع به الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة.

ب- رأس المال الهيكلي: وهو يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة، التي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة، وبراءات الاختراع، ومقاييس الجودة المراعية لحاجات المستفيدين.

ج- رأس المال الزبائني" المستفيدين" : ويشمل رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، ومشاركة الزبون.

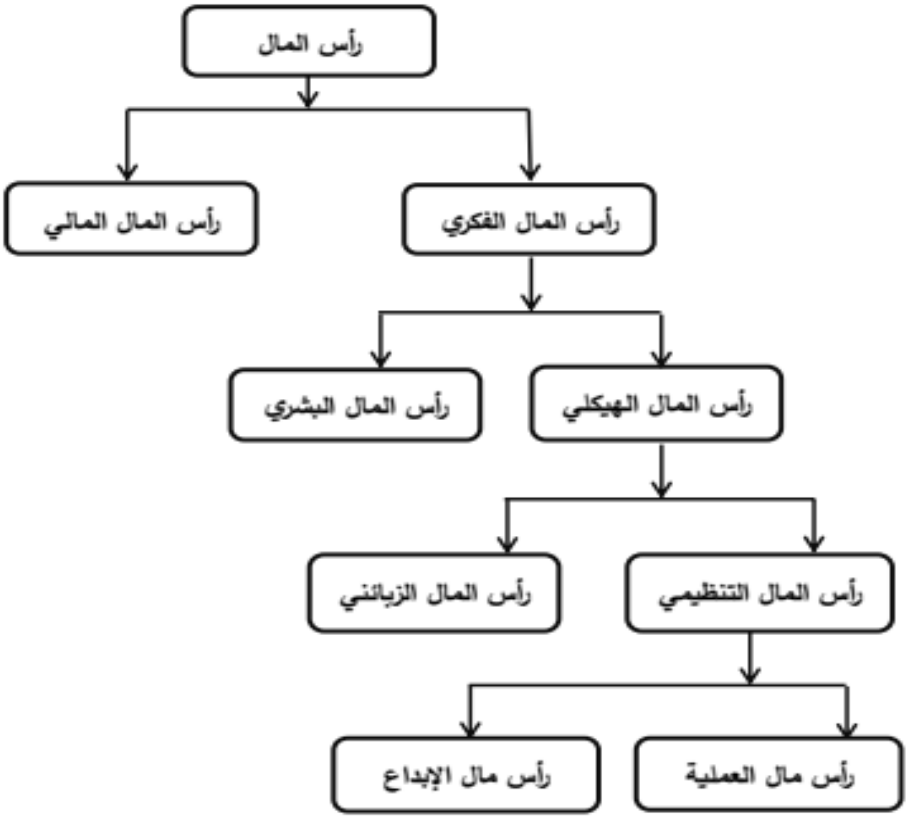


شكل (04): تصنيف مكونات رأس المال الفكري لدى (Stewart)

المصدر: (Stewart ،1997)

[1] ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، مرجع سبق ذكره ص34.

4- تصنيف الرابع : تقسيم Edvinson-Skandia : وضع هذا النموذج تقسيماً أوضح فيه مكونات رأس المال الفكري، ونسب إلى مؤسسة سكانديا، وهو معروف عالمياً بتصنيف سكانديا، وهو يعتمد تقسيم رأس المال الفكري على اعتبار أنه يمثل الجسر بين القيمة السوقية للسهم، والقيمة الدفترية للموجودات غير الحسية، والقيمة الدفترية تتكون من جزأين، رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي، ورأس المال الهيكلي يتكون من رأس المال المنظمي، و رأس المال الزبائني،[1] والشكل(05) يمثل هذا التقسيم :



شكل (05): تصنيف مكونات رأس المال الفكري لدى (Edidvinson-Skandia)

المصدر: (Edidvinson-Skandia ،1997)

[1] ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، مرجع سبق ذكره ص 38..

ومن خلال هذه التصنيفات التي ذكرناها سوف نتطرق فيما يلي لأهم مكونات رأس المال الفكري المتفق عليها:

أولا : رأس المال البشري :

يُعَرفُ رأس المال البشري على أنهُ: "عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة.[1]

إذْ يعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، و يتمثل في المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي معارف مرتبطة بالمهارات والتجارب والخبرات والابتكار والإبداع، إن الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام وبالتالي تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت.[2]

*** وتتمثل أهمية رأس المال البشري في:**

– وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.

– إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق العائد على الاستثمار.

– بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائِد على الاستثمار.[3]

ثانيا : رأس المال الهيكلي :

– يُعرف رأس المال الهيكلي على أنه : " أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويتضمن الأشياء التقليدية

---

[1] طه حسين نوي: رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، مقال منشور في مجلة علمية للبحوث ودراسات التجارية، 2006، ص168.

[2] عبو عمر– عبو هرة: مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة شلف، 14 ديسمبر 2011، ص06.

[3] محمد زبير– شوقي جدي: الاستثمار في رأس المال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي 05 حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاديات الحديثة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة، واد شلف، 13 ديسمبر 2001، ص16.

كالبنايات، والأجزاء المادية للحاسبات، والبرمجيات، والعمليات، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية ".[1]

حيث يقسم إلى قسمين أحدهما يرتبط بالبنية التحتية لمنظمة المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية وغير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها، كما أنه يتجسد في الأنظمة الفرعية للمنظمة والتي قد تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري وتشمل :[2]

أ- براءات الاختراع والابتكارات: وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.

ب- حقوق النشر والتأليف: وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

ج- العلامة التجارية: وهي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها و هويتها الموضوعة على منتجاتها أو خدماتها.

د- قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات: والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة و تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة و ارتباطها بزبائَنها.[3]

*** كما تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي فيما يلي:[4]**

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة.

- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.

---

[1] لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، دراسة استطلاعية مقال منشور في مجلة للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، عراق، 2008، ص150.

[2] سعد علي العنزي- أحمد صالح علي، مرجع سبق ذكره سابقا ص 230.

[3] زيتوني عبد القادر- دربالي سها: رأس المال الفكري، مؤتمر عالمي 09 لاقتصاد وتمويل الإسلامي، إسطنبول، 10 سبتمبر 2013، ص02.

[4] محمد زبير- شوقي جدي، مرجع سابق ذكره ص16.

– رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

ثالثا: رأس المال الزبائني(العلائقي) :

يمكن تعريف رأس المال الزبائني بأنه : " القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائِه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف ".[1]

يعد رأس مال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق على هذا النوع من رأس المال عدة تسميات منها رأس المال العلاقاتي أو السوقي أو الخارجي، ويتمثل هذا النوع من رأس المال بعلاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية سواء أن كانوا العملاء أو الموردين أو المنظمات المنافسة وأسواق الأسهم والحكومة، ويكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى العملاء والتي لابد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة بل وأبعد من ذلك بذل الجهود لكسب عملاء جدد، وهو يمثل انعكاساً كاملا لقوة رأس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقة مع العملاء لتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم وذلك من خلال تحقيق رضاهم وتلبية احتياجاتهم وإقامة شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة المحيطة بهدف استقطاب وترتيب العملاء بالمنظمة.[2]

*** ولرأس المال الزبائني أهمية بالغة والتي تتمثل فيما يلي :** [3]

– زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.

– خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.

---

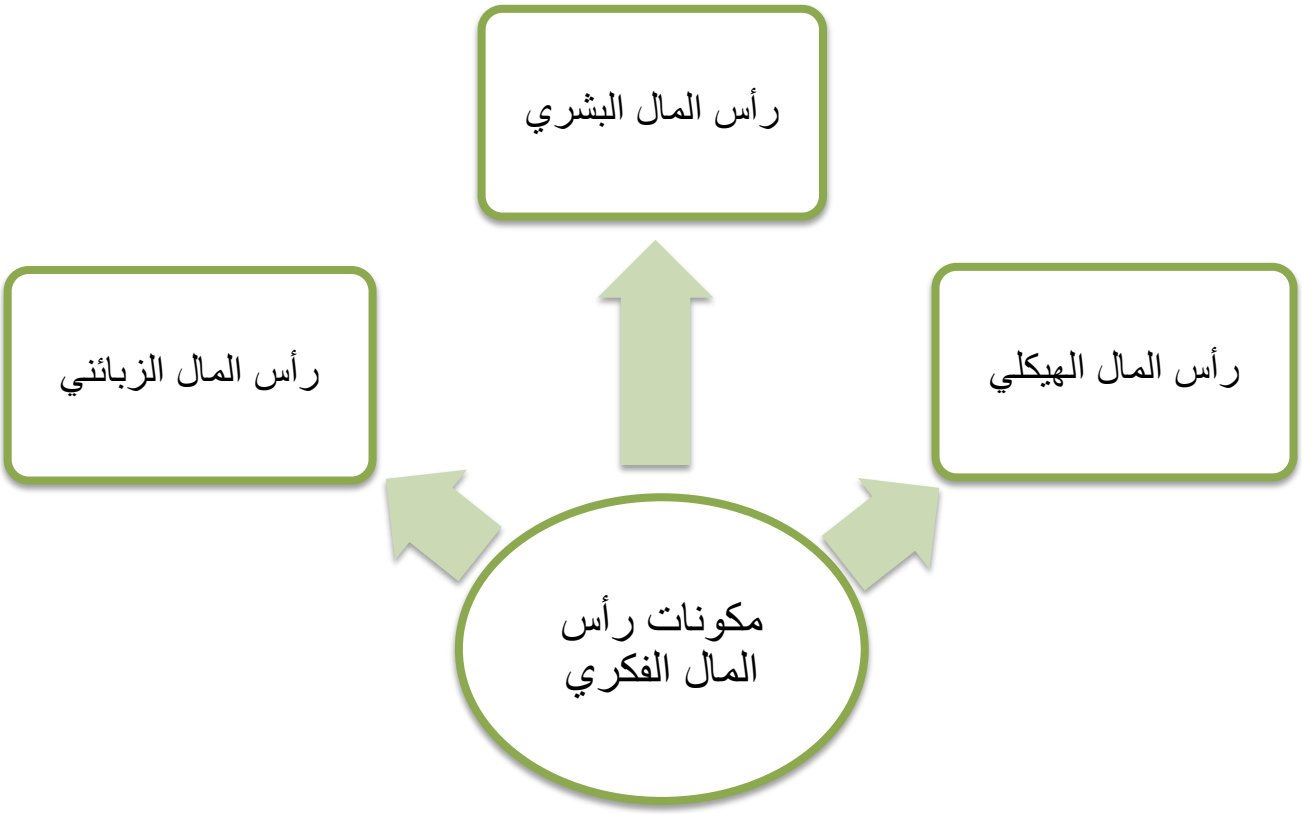
[1] راوية حسن، مرجع سابق ذكره ص336.

[2] وائل عبد الكريم دياب السر ، مرجع شبق ذكره ص21.

[3] محمد زبير–شوقي جدي، مرجع سبق ذكره ص22/21.

- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

الشكل (06) يمثل مكونات رأس المال الفكري



المصدر : وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري وبين التمويلي، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص159.

المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري

القياس عملية رئيسية في أي بحث إداري لذلك زاد الاهتمام بموضوع القياس لدى متخذي القرارات و الباحثين في مجال الإدارة. لما هو دور أساسي في الاهتمام بالمورد الفكري، وخلق القيمة الحقيقة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

لقد أوضح Abdolmahammad ثلاث طرق لقياس رأس المال الفكري وهي :

1- العائد على إجمالي الموجودات.

2- القيمة السوقية والقيمة الدفترية.

3- الطريقة المباشرة لقياس رأس المال الفكري.

❖ وفيما يلي توضيح لكل طريقة :

✓ **العائد على إجمالي الموجودات:**

بموجب هذه الطريقة يتم احتساب الأرباح الصافية المتحققة في المنظمة وقسمتها على إجمالي الموجودات. ولذلك فان هذه النسبة تقيس إنتاجية أو ربحية الاستثمارات المختلفة، وتشير المنخفضة إلى ضعف إنتاجية الاستثمارات والعكس صحيح.

قد يعزى استخدام هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري إلى أهمية المورد البشري ودوره في العملية الإنتاجية .إذا أن توفر القدرات الذهنية والفكرية يساهم في توجيه وغزارة الاستثمارات بفاعلية. وهذا ما أشار إليه أحد المديرين التنفيذيين لشركة Ford للسيارات في أمريكا عندما ركز على استراتيجيات الموارد البشرية كأساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية.[1]

[1] سهيلة محمد عباس: علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، العدد 97، جويلية 2004، ص 144.

✓ **القيمة السوقية والقيمة الدفترية:**

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين من أجل تقييم الرأس المال الفكري؛ ويستخدم هذا النموذج العلاقة الحسابية التالية:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة ـ القيمة الدفترية للمنظمة.

حيث أن :

القيمة السوقية للأسهم = قيمة السهم في السوق.

القيمة الدفترية للأسهم = قيمة السهم في السجلات.

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذا النموذج الا انه يواجه العديد من المشكلات منها:

– قد لا تتعامل بعض الوحدات الاقتصادية مع الأسواق المالية وبذلك يصعب إيجاد القيمة السوقية لها.

– إن استخدام أسعار الأسهم لاحتساب القيمة السوقية لتحديد رأس المال الفكري غير عملي بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً وهبوطاً[1].

✓ **الطريقة المباشرة لقياس رأس المال الفكري :**

تستند هذه الطريقة في تحديد قيمة رأس المال الفكري على تشخيص مكوناته بدقة وأهم هذه المكونات :

أ– المهارات والقدرة الذهنية.

ب– (رضا الزبون) الداخلي والخارجي.

ج– مستوى التعليم والتدريب.

د– نظم المعلومات المتوفرة.

خ– نظم الاتصالات الكفؤة.

[1] ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، مرجع سابق ذكره ص49.

ح- براءات الاختراع والبحوث العلمية.

يتم قياس هذه المكونات اعتمادا على استبيانات موضوعية وصادقة يتم تصميمها لقياس كل مكون من هذه المكونات .فمن الممكن أن تتعدد المقاييس إلى :مقياس لقياس درجة الرضا ومقياس لتحديد المهارات والقدرات الذهنية ومقياس لتحديد أنواع نظم المعلومات المتوفرة هكذا.

*** نجد من كل هذا أن أهمية قياس رأس المال الفكري تندرج ضمن مايلي :**

- إن قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل، و هو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا، مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة.

- كما أنه يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءاتهم، و كذا حماية خبراتهم من التقادم.

- قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشراً لتقويم أداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.[1]

- تمكن النماذج الحديثة لرأس المال الفكري من قياس مكونات كثيرة لا تقيسها النماذج التقليدية مثل رأس المال البشري، رضا الزبون وغيرها.

- يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية.

[1] عادل حرحوش المفرجي- أحمد صالح علي، مرجع سابق ذكره ص83/82.

– تحديد هذه المقاييس أهمية الأصول غير الملموسة من خلال إيجاد قيمة مضافة للمنظمة.[1]

*** ومن بين الصعوبات التي تواجه قياس رأس المال الفكري نذكرها فيما يلي:**

– بعض الموجودات غير الملموسة يصعب قياسها أساسا، فالإبداع مثلا، الذي هو في صلب عملية توليد المعرفة هو عملية غير قابلة للتكهن بها وبنتائجها، ويمكن أن تظهر بطرق عدة.

– إن رأس المال الفكري و الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمنظمة معينة قد لا يكون كذلك بالنسبة للمنظمة أخرى ذات طبيعة تختلف عن سابقتها، مما نتج عنه نظم قياس مختلفة تجعل من الصعب المقارنة بين المنظمات و القطاعات.

– يمكن أن يكون لرأس المال الفكري بعدان : موارد غير ملموسة و نشاطات غير ملموسة يعكسان خاصيتين له : ستاتييكية، ديناميكية فالخاصية ستاتييكية تجعل الموارد غير ملموسة قابلة للقياس في أي وقت[2].

المطلب الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط و الظروف الملائمة و التي تتمثل فيما يلي: [3]

1– إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين الاستفادة من المعرفة المتاحة.

2– إنشاء محيط و إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات و إعادة النظر في الإجراءات و القوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

---

[1] فرحاتي لويزة، مرجع سابق ذكره ص94.

[2] رزقي محمد– مهديد فاطمة، مرجع سابق ذكره ص95.

[3] محمد حباينية: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص44/43.

3- أن يكون هناك جماعات و مراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام و القطاع الخاص بشأن تكوين المعرفة والاستفادة منها.

4- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي و ليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح في سوق محلية فقط.

5- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى و هذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود و تتبعثر الموارد.

6- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها و الاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة أعمال الرأسمال الفكري.

7- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيًا وحيدا في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

8- بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية، أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية و مساهما في بناء الرأسمال الفكري للمنظمة[1].

[1] محمد حباينية، مرجع نفسه 45/44.

المبحث الثالث: أسس رأس المال الفكري

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه

الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

يعد بناء رأس المال الفكري منظومة متكاملة تشمل أربعة أبعاد وهي استقطاب الخبرات والعقول البشرية المتميزة من خارج المؤسسة، صناعته و المحافظة عليه، تنشيطه وتطويره، وفيما يلي عرض لتلك الآليات:[1]

أولاً : صناعة رأس المال الفكري :

يقصد بصناعة رأس المال الفكري : " مجموعة السياسات والممارسات التي تتخذها المؤسسة في تكوين رأس المال الفكري الخاص بها، من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم، بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمؤسسة يكون بمثابة ميزة تنافسية لها دون غيرها.[2]

وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة المال الفكري تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات :

أ- **خريطة المعرفة** : هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما قابلة للتعبير عنها في الغالب.[3]

---

[1] سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص506.

[2] خاد محمد عبد العزيز أبو الغنم: أثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ملك عب الوزير، العدد09، 2002، ص11.

[3] عبد الكريم أحمد حسين الديملي: تنمية رأس مال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الإعمال، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية علوم الإدارية، جامعة عدن، 2014، ص58.

ب- بناء الأنسجة الفكرية : تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل عند إنهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع أخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكاريين، إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية .

ج- القيادة الذكية : يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم النظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.[1]

ثانيا : المحافظة على رأس المال الفكري :

إن رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات، حيث يعتبر أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا عاملا دافعاً لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وكذا بالنظر إلى تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ قرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف و الخسارة، وعليه فإن الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سبباً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمؤسسة أو الأخرى احتوائها للقيمة التي تنشئها هذه الكفاءات.[2]

---

[1] دحمان عزيز: مساهمة الإنفاق في رأس المال الفكري في أداء مؤسسة صناعية، أطروحة دكتورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص56.

[2] دحمان عزير، نفس مرجع ص160.

ومن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري نجد :

أ- **التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار.[1]

ب- مواجهة الإحباط التنظيمي : الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق هدف معين، بسبب وجود عوائق وعقبات مادية كالاعتداء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات...الخ، وعوائق نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر و القلق، الاكتئاب، وعوائق أخرى لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.[2]

ج- تقليل ضغوط العمل : وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل التي تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب : - الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.[3]

ثالثا: استقطاب رأس المال الفكري:

و هو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيه، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح.

---

[1] عادل حرحوش- أحمد صالح، مرجع سبق ذكره ص148.

[2] عبد المطلب بيصار: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص58.

[3] جمال الدين محمد المرسي- ثابت الرحمان: السلوك التنظيمي"نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة سلوك في المنظمة"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص514.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي :[1]

أ- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** وتركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

ب- **شجرة الكفايات** : إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأديه عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل خطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة، والتي تسهل استخدام أسواق الموارد البشري لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

ج- شراء العقول من سوق العمل : يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

رابعاً: تنشيط رأس المال الفكري:

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وذلك باستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد بأول وشحن

[1] عبد الكريم أحمد حسين الديملي، مرجع سبق ذكره ص57.

القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري:

أ- حلقات الجودة : تعرف حلقات الجودة على أنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين(من 3 إلى 12 عاملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة من الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق". وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل.[1]

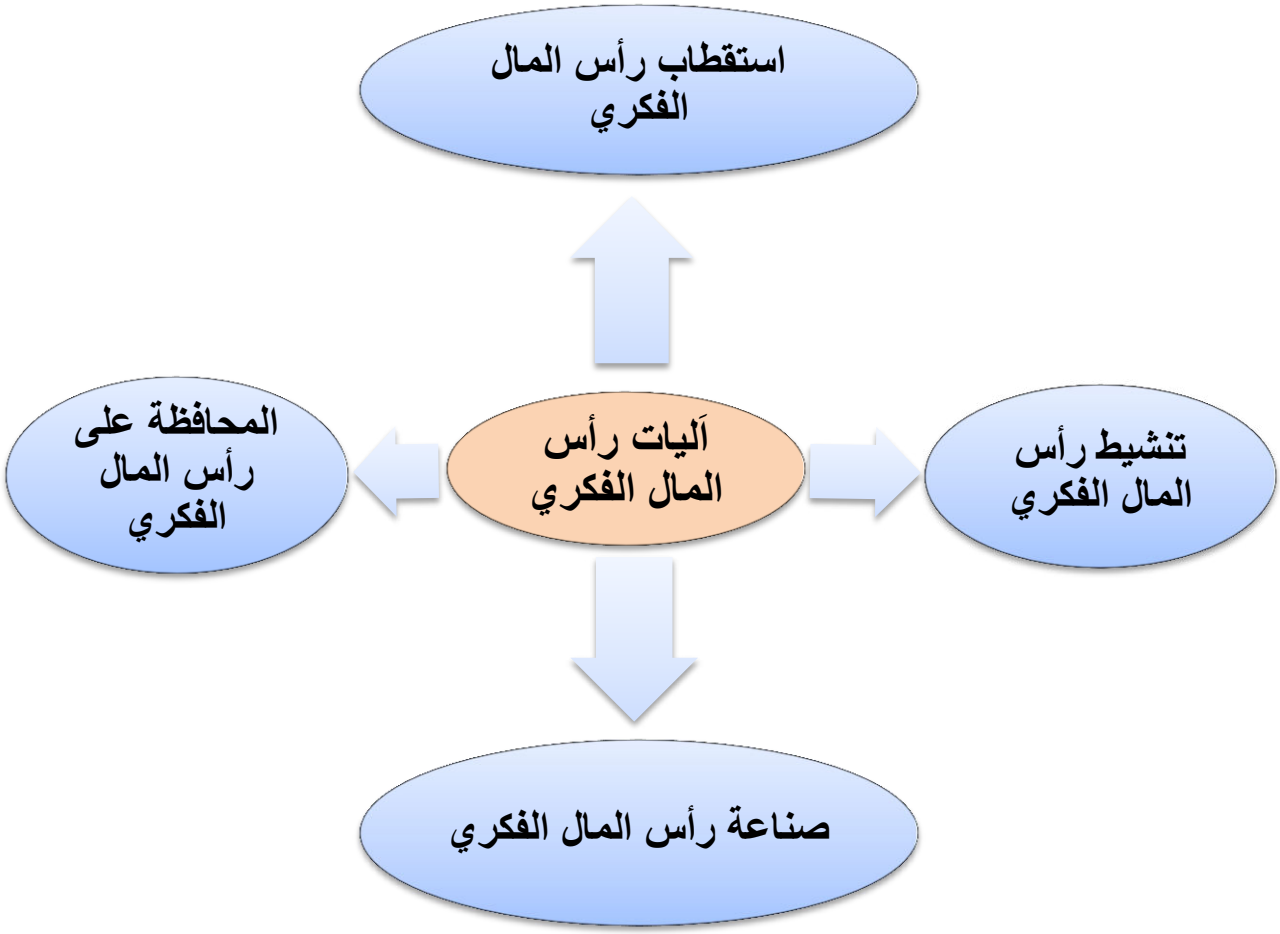
ب- الإثراء الوظيفي : بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك يقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداد بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعا جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه.[2]

والشكل الموالي يوضح كل هذه الآليات:

[1] لويزة فرحاتي، مرجع سبق ذكره ص137.

[2] لويزة فرحاتي، مرجع نفسه ص 138.

الشكل رقم (07) : نوضح آليات رأس المال الفكري



الشكل رقم (07) يمثل آليات رأس المال الفكري

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : عادل حرحوش و أحمد علي صالح سبق ذكره ص 150.

الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

هناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل في الآتي:

– **أولا : التكوين كأداة لتفعيل رأس المال الفكري :** يحتل التكوين مكانة هامة ضمن الأنشطة الإدارية لتحسين أساليب العمل و ذلك عن طريق إحداث تغير في مهارات العاملين و قدراتهم من ناحية كما يستهدف تطوير أنماط السلوك الذي يتبعه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى .[1]

– **ثانيا : مواجهة الإحباط التنظيمي:** يرى flippe أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد فتتولد لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط.

كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في:

– **مظاهر مادية** :تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الدلالات.

– **مظاهر تنظيمية** : تنظيم الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوى، ضعف الانتماء و الولاء.[2]

– **ثالثا : تقليل ضغوط العمل :** و ضغط العمل هو استجابة تكيفيه ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث و الذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما و ضغوط العمل تمس الأداء السعادة النفسية للفرد و صحته و للتقليل منها يجب الحد من الأساليب المؤدية لها و المتمثلة في غموض الأدوار ، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.[3]

---

[1] وهيبة سراج – سبتي عبد الحميد: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي 05 حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص16.

[2] عصام عبد الوهاب الصباغ: إدارة الأفراد، مطبعة خلود، بغداد، 1993، ص33.

[3] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره ص514.

- **رابعا : التدريب كأداة للمحافظة على رأس المال الفكري** : من أجل تمكين رأسمالها الفكري من انجاز الأعمال التي تتسم بالدقة و الإتقان و التميز يتطلب من المؤسسة تزويد هذه الفئة بدورات تدريبية و تنميتهم بصفة مستمرة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي و حمايتهم من التقادم.[1]

ونستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المؤسسة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير.

المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

يمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة في قياس أ رس المال الفكري في أربعة مجموعات، التي تتمثل فيما يلي :

أولا : النماذج الوصفية :

وهي التي تحدد الخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات والتي تؤثر على أداء عمليات المعرفة ولو بشكل غير مباشر، واعتمادا على الخبرة الذاتية لهذا النموذج، ويندرج ضمن هذه النماذج الوصفية ما يلي:

أ- **التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة:** يتضمن هذا التقييم توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددون بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم لا.

ب- **بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC)** : ركزت على ترجمة الرسالة و استراتيجية المنظمة إلى مجموعات شاملة من المقاييس الذاتية والموضوعية، وأداء المنظمة يقاس بأربع مجالات هي :المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم.

[1] عادل حرحوش- أحمد صالح- مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، 2002، ص130.

ج- أداة تقييم معرفة الإدارة : وهي أداة تتمثل في استبيان مكون من خمسة فروع هي : عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجية، القياس في إدارة المعرفة، ومن خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء و إنتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستوى أعلى ومستوى أدنى ينعدم فيه وجود إدارة المعرفة[1].

ثانيا: نموذج (Sullivan model 2001):

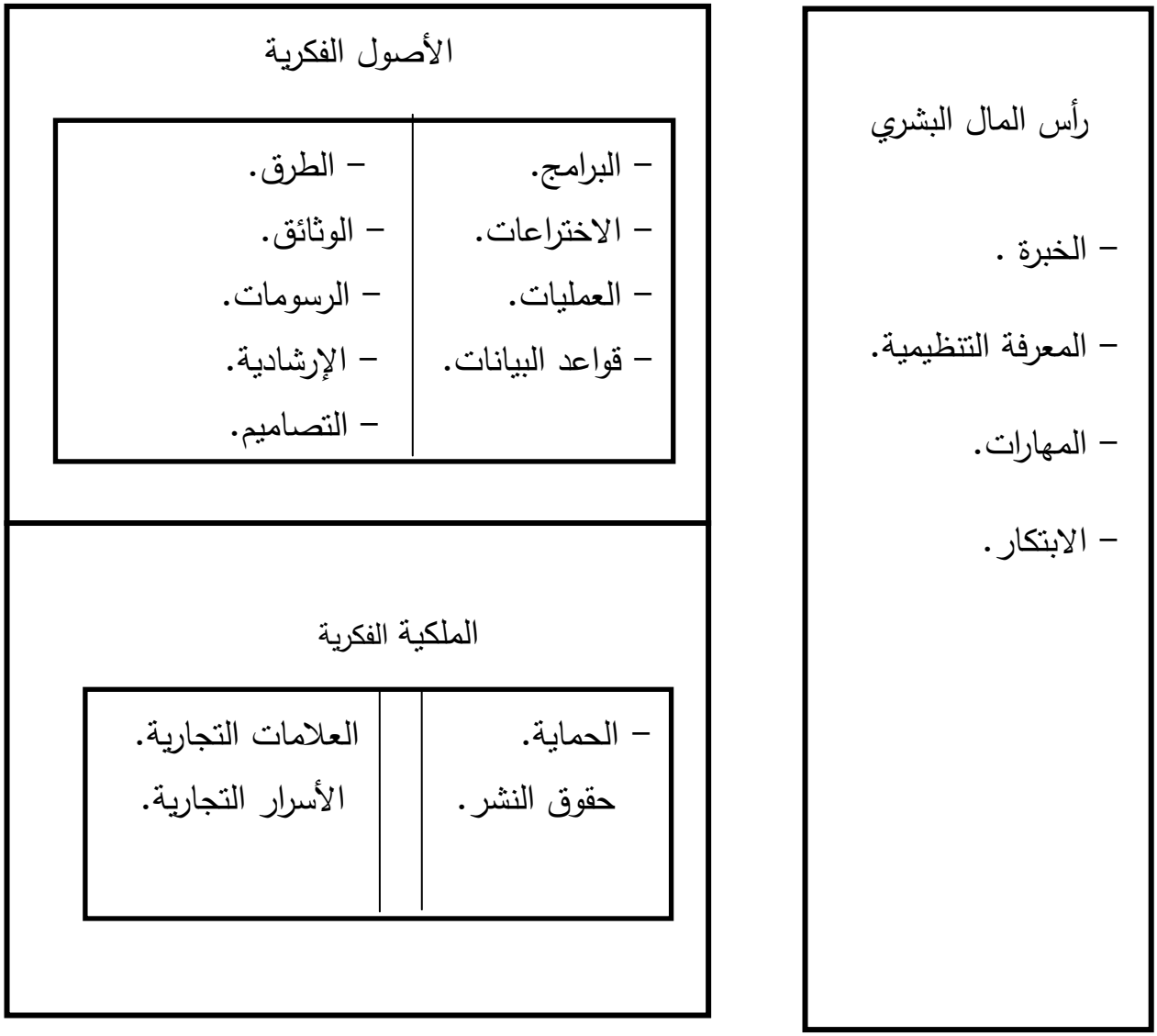
هو أكثر النماذج استخداماً في أمريكا و لذا يسمى ب group model وقسم sullivan، رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري و الأصول الفكرية حيث يشمل رأس المال البشري الأفراد الذين يعملون في المنظمة و يتكون من الخبرة ، المهارات ، القدرة على الابتكار، أما الأصول الفكرية تتكون من الاختراعات، قواعد البيانات مع اعتبار الملكية الفكرية هي مركز الأصول غير الملموسة و تتكون من الحماية و حقوق النشر و العلاقات التجارية، و لكن ما يعاب عليه افتقاره لعنصر رأس مال العلاقات (الزبون).[2]

حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي :

[1] فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره ص94.

[2] لويزة فرحاتي، مرجع نفسه ص112.

شكل رقم: (08): يبين نموذج Sullivan



المصدر : فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت، عين توتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص112.

ثالثا : نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSL 1996:

حيث قام كل من1946 KAPLAN AND NORTON بتطوير هذا النموذج و كان بمثابة نظام للتخطيط و الإدارة الإستراتيجية و تقييم الأداء و يحاول ربط عملية تقييم رأس المال الفكري باستراتيجية المنظمة و رسالتها و يحاول قياس أداء المنظمة من خلال مؤشرات تغطي أربع وجهات نظر هي:

أ- **منظور التعلم و النمو:** يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة.

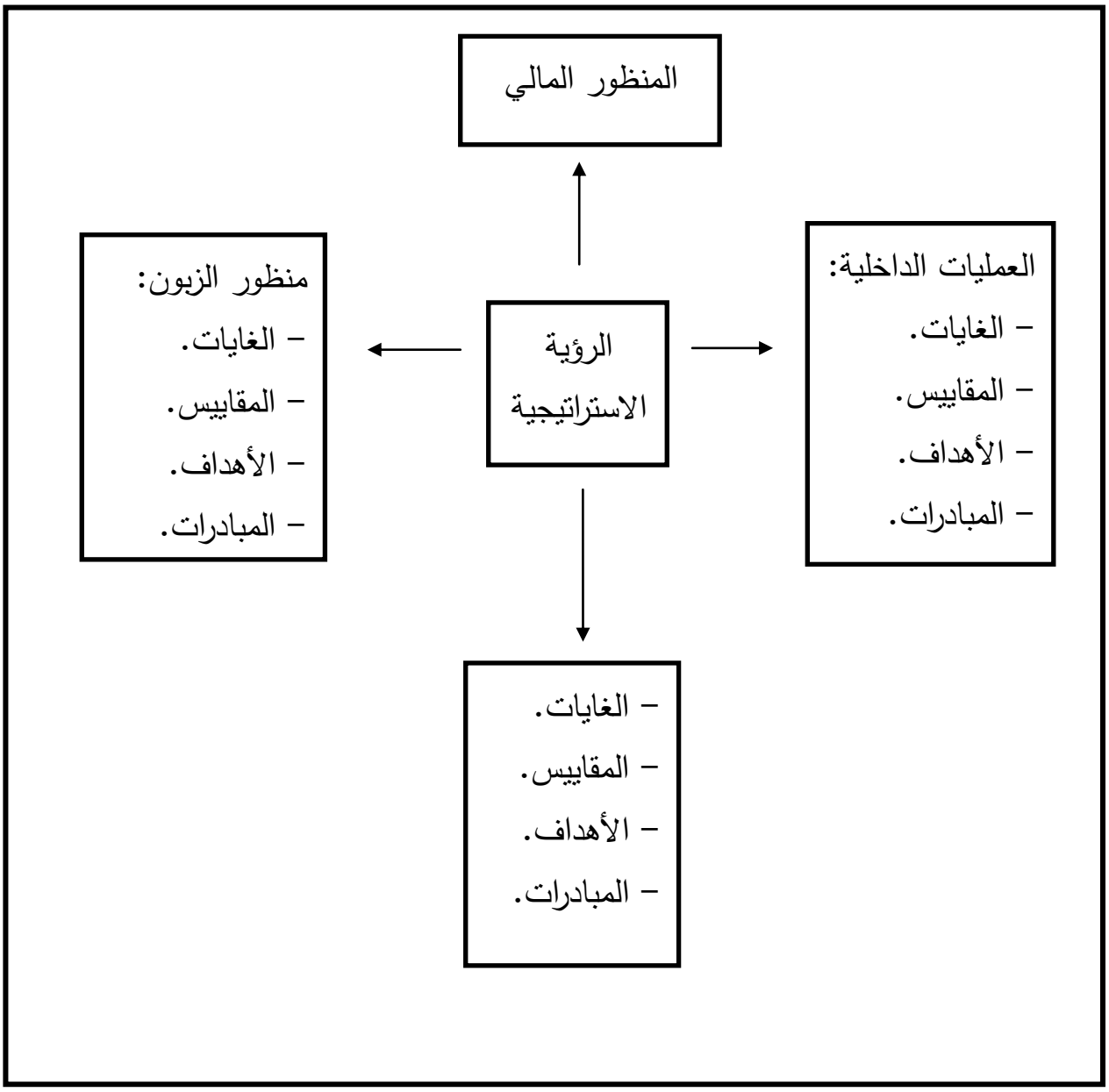
ب- **المنظور الداخلي:** يركز على الاهتمام بأداء العمليات الداخلية التي تنبثق عنها أنشطة المنظمة.

ج- **منظور الزبون :** يركز على ضرورة النظر إلى أنشطة المنظمة من خلال أعين الزبون لذا يجب على المنظمة أن تولي كل الأهمية لحاجات الزبون و رضاه.

د- **المنظور المالي :** يقيس النتائج النهائية من طرف المنظمة و يعتبر الكثيرون أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لتقييم رأس المال الفكري.[1]

[1] عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره ص278/277.

شكل رقم (09): بطاقة الأداء المتوازن BSL



المصدر : عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق، التميز، الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013،ص278.

رابعا: نموذج (Stewart 1997): و قد قدم نموذجه وفقاً للآتي:

أ- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة و ذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن.

ب- العمل على توفير الموارد إلى يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل و تدعيمها.

ج- إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع و تقتل الطموح.

د- الاحتفاظ بنظام معلومات كفء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.[1]

خامسا: نموذج (leonard and strarus.1999) : وقدم نموذجه وفق الآتي :[2]

أ- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم و برمجيات الحاسوب.

ب- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية و لأن الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.

ج- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.

د- المنظمات المقلوبة و ذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية و إعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.

---

[1] محمود علي الروسان – محمد العجولي: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف، مجلد 26، العدد 02، مجلة كلية دراسات الاقتصادية والقانونية، جامعة جدار، الأردن، 2010، ص45.

[2] محمود علي الروسان، مرجع سبق ذكره ص46.

هـ- تكوين شبكات فردية وهي ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت و ذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.

و تمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة و تعتمد هذه الشبكة على الآتي:

1- تشجيع التعليم المشترك و نشر المعرفة بين المحترفين.

2- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين و خلق مناخ تنظيم مناسب.

3- تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

المطلب الثالث: دور وعلاقة تنمية رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

الفرع الأول: دور تنمية رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

حتى تستثمر المنظمة رأس مالها الفكري والمعرفي أفضل استثمار فمن المفترض أن تشجع عامليها وتحفيزهم على تقديم أفكارهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وهنا تلعب إدارة المعرفة دوراً حيويا وذلك لما لها من قدرة على التأثير على القوى البشرية داخل المؤسسة، وعلى العموم يمكن الوقوف على هذا التأثير من خلال ما يلي:[1]

1- اثر إدارة المعرفة على أداء العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض، وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح هذا النوع من التعلم على النمو والقدرة أكثر على التغيير والاستجابة للمتطلبات التكنولوجية.

2- اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تأثر مباشرة على الأفراد العاملين وأهمها:

[1] حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، طبعة01، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص79.

أ- يصبح العامل أكثر قدرة على التعلم وأفضل من المؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع مختلف المتغيرات.[1]

ومن خلال الدراسة التي قامت بها إدارة العمل الأمريكية فقد حددت مجموعة من المهارات التي تساعد إدارة المعرفة توفيرها لدى العاملين والمتمثلة في:[2]

- **التعاون** : حيث يلعب العمل الجماعي دورا مهما في حل عقد المشكلات وبالتالي لايمكن الاستغناء عن مهارات العمل الجماعي لأجل الاستمرار وهذا العمل الجماعي يعزز من خلال تكنولوجيا المعلومات وتحديدا من خلال الشبكات التي سهلت من نقل المعلومات الأفكار بين العاملين في المؤسسة.

- **التعامل الحسن مع الحاسوب** : بحيث يجب على العاملين داخل المؤسسة تخطي الجهل باستخدام الكمبيوتر ومختلف الأدوات الأخرى القائمة عليه لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

- **الإبداع:** حيث ينبغي أن تساعد مهارات الأفراد في الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات وبالتالي إنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال ونقل المعلومات من أجل ضمان استمرار واستقرار التنظيم.

- **التفكير الناقد والبناء:** ويتجسد ذلك في القدرة على تعريف المشكلات واستخدام مختلف الأدوات في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها وتقييم النتائج وتطوير الحلول اللازمة للتغيرات المستمرة.

و عليه فان رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسات وذلك لما يمثله من قوى عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في أعمال مؤسساتهم.

---

[1] خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة – التحديات والتقنيات وحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص120.

[2] عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، طبعة 01، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص278.

الفرع الثاني: العلاقة بين تنمية رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

لقد أكد البعض أن المحاولات المبكرة لظهور مفهوم رأس المال الفكري اعتمدت على مفهوم إدارة المعرفة، الأمر الذي دفع إلى استخدام مفهومي رأس المال المعرفي و رأس المال الفكري كمفهومين مترادفين. وبما أن حركة رأس المال الفكري حركة ترتبط بثورة المعرفة، فقد أسهمت عدة تحولات وعوامل إلى بروز حركة رأس المال الفكري، ومن أهمها عولمة الاقتصاد وظهور الأسواق العالمية وحركة رأس المال الفكري الذي فرض على المؤسسات الإبداع والتكيّف من خلال الاعتماد على القدرات الفكرية المتنوعة لديها، وكذلك ازدياد أهمية القيّم المرتبطة بالمعرفة التخصصية، وبروز الدور الذي تقوم به المعرفة كعامل متميز من عوامل الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية القدرات الفكرية والعقلية والمعرفية التي يمتلكها العاملون في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزتها التنافسية المتواصلة.[1]

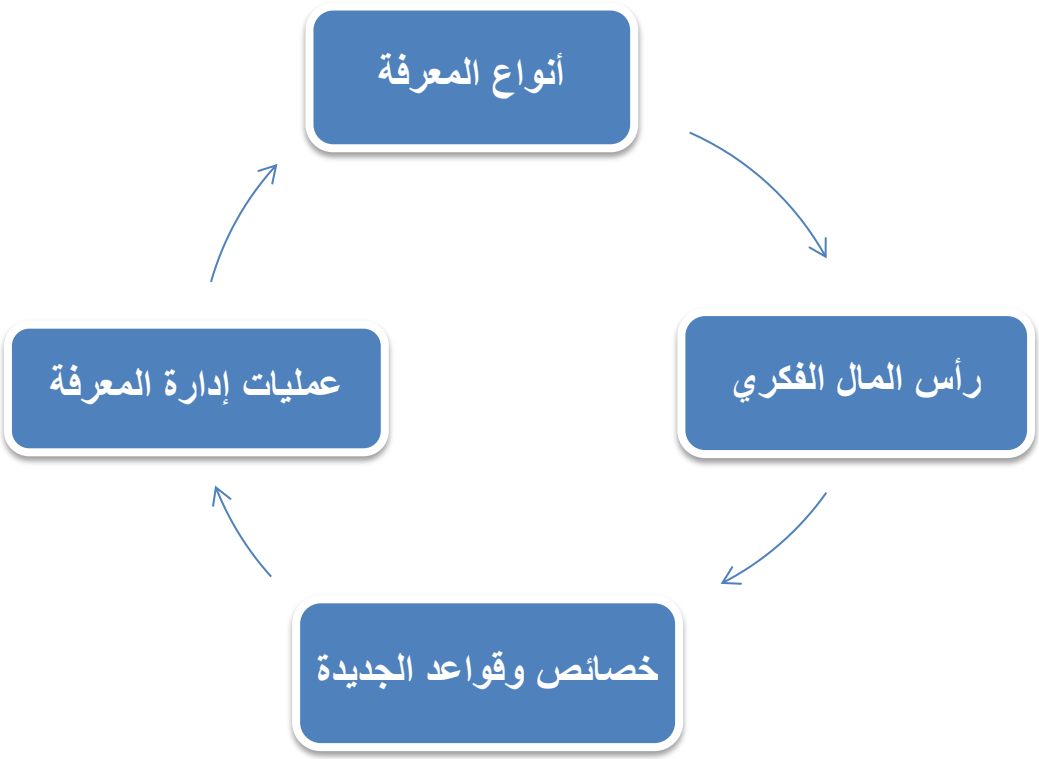
وتتمثل العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة، هي علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة، التعاون، الإخلاص والمساعدة والاهتمام، بحيث ان إدارة المعرفة هي تخطيط، وتنظيم ورقابة، وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي من الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات، وكذلك تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة باستثمار

[1] فاطمة الربابعة: مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" نموذج مقترح للقياس والتطبيق، إدارة أعمال، جامعة مؤتة، مجلة النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، الأردن، يناير 2012، ص08.

معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي، وغلق الأبواب في وجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.[1]

والشكل التالي يوضح لنا تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في الشكل الموالي:

شكل رقم (10): تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي.



المصدر: محمد جبار الشمري، دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 10، 2008، ص74.

[11] ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص158.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن رأس المال الفكري هو عبارة عن نخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية التي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة، أو تطوير الأفكار القديمة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وهو السبيل نحو تطورها واستمراريتها.

كما تطرقنا أيضا إلى أدوار رأس المال الفكري، وآليات بنائه، وأوضحت أن توافر خصائص رأس المال الفكري (الخصائص الشكلية، التنظيمية، المهنية، السلوكية والشخصية) تمثل حاجة وضرورة ملحة لنجاح المؤسسة.

حيث أصبح رأس المال الفكري في العصر الحالي بمكوناته الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، يمثل الثروة الحقيقية للمنظمة وأساس عملية التنافسية، فهو يعتبر أساس الإبداع والابتكار، رأس المال الفكري هو مجموعة من القدرات العقلية، التي تمتلكها فئة معينة من الموارد البشرية والمتمثلة في الكفاءات والقدرة على توليد الأفكار المتعلقة بالأنشطة والعمليات، إن كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تربطهما علاقة وطيدة تتمثل في كون إدارة المعرفة التنظيمية تشير إلى تلك المجهودات التي تبذل بشكل منظم من أجل إيجاد وتنظيم و استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، مما يساهم ذلك في تحسين أداء المؤسسة واكتسابها لميزة تنافسية.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين عن دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري وأدوات الحديثة باعتبارها هذه الأخيرة أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم وتحسين الأداء للمؤسسة، من أجل الوصول إلى أهدافها.

وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل الثالث التطبيقي بإسقاط ما تم دراسته نظريا على المنشات ذات الأهمية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية، والسعي نحو تحقيق الهدف الأساسي من هذه الدراسة والمتمثل في الكشف عن دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- **المبحث الثاني:** إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات.
- **المبحث الثالث:** النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

سنتناول في هذا المبحث تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وتعريف بمخططها التنظيمي الجديد كما سنقدم عرض مختصر حول مديرية التوزيع بالمدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وأهدافها والتزاماتها.

تعد سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

أولا: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز:

المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة بـ(EGA) والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تندمج تحت قانون الأساسي الخاص بلوبون(LEBOUN) وشركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، ثم وقعت تحت مفعول قانون الثامن التي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلك في سبيل التكوين في تأطير العاملين الجزائريين من تولي هذه المؤسسة فحولت في1969 إلى سونلغاز أي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز طبقا للمرسوم 59–69 وما لبثت أن أصبحت المؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في

البلاد والمقصود بوجه الخاص هو التنمية الصناعية وحصول على عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في المخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

- كهريف" للإنارة وإيصال الكهرباء".
- كهركيب" للتركيبات والمنشآت الكهربائية".
- إينرغا" لهندسة المدنية".
- التركيب" للتركيب الصناعي".
- AMC " المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس".

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 475-91 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجارية، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة SPA ، فبهذا التغيير منح لمؤسسة سونلغاز إمكانية التوسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ينبئ عن تطورها حيث أضخت مجمعا أو شركة قابضة هولدينغ، حيث قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

– سونلغاز إنتاج الكهرباء.

– مسير شبكة نقل الكهرباء.

– مسير شبكة التوزيع.

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربعة شركات فرعية:

– الجزائر العاصمة.

– منطقة الوسط.

– منطقة الشرق.

– منطقة الغرب.

وفي فيفري 2017 صادقت الجمعية العامة العادية للجميع سونلغاز على إعادة هيكلة لتصبح تضم ستة متعاملين نشيطين في مجال إنتاج الكهرباء، كما صادقت على امتصاص شركة توزيع للغرب والشرق، وهكذا تصبح الشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط الشركة الوحيدة النشطة في مجال توزيع الكهرباء والغاز مع فرع واحد وهو شركة توزيع الجزائر العاصمة.

ثانيا: أهدافها: تتلخص أهداف المؤسسة فيما يلي:

– الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء بالجزائر وخارجها

– التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها

– التنمية بكل الوسائل والنشاطات التي لها العلاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات الجزائرية وأخرى أجنبية.

– تلبية احتياجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني والاكتفاء الذاتي في الكهرباء والغاز.

– تغطية احتياجات المواطنين والمستثمرين من الطاقة للكهرباء والغاز.

- السعي إلى مواكبة التصاعد المستمر على طلب الطاقة الكهربائية وذلك بإنجاز محطات توليد جديدة.

ثالثا: التزاماتها: بالنظر لاحتار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:

- الاستجابة في الحدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات.
- ضمان التحكم الفعال في البرامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز المدية

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC ، كنتيجة لضم الشركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC بتاريخ 05-02-2002 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي بـ500 مكتب الطريق الوطني رقم 38 جسر قسنطينة الجزائر، تسير عبر 57 مديرية للتوزيع منتشرة عبر 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني، من بينها مديرية توزيع المدية وهي مؤسسة محل التربص، حيث يقع مقرها بشارع بن عياد الطاهر بالمدية، كما تغطي 64 بلدية منتشرة عبر كامل ربوع الولاية كما تضم مديرية توزيع المدية ثماني وكالات تجارية وهي وكالة المدية وكالة الشهيد هارون الرويس، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان وكالة عين بوسيف، وكالة الشهبونية، ووكالة تابلاط، وقدر عدد الزبائن الموصولين بالكهرباء 219156 زبون وعدد الزبائن الموصولين بالغاز 89967 زبون.

***كما تتجسد المهام الرئيسية لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية في:**

– تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

– تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية.

– تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

– المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع القيم وأهداف البلد.

– استغلال، صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها.

– تطوير شبكاتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبوا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين.

– تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها و ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة.

– تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.

حيث تتمثل أقسامها في:

– مصلحة الشؤون القانونية مكلفة بكل المعاملات القضائية والقانونية للمؤسسة.

– المكلف بالاتصال.

– مهندس الأمن الصناعي.

– المكلف بالأمن الداخلي.

– قسم العلاقات التجارية.

– قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

– مصلحة الوسائل العامة.

– قسم تقنيات الغاز.

- قسم تقنيات الكهرباء.
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم إدارة الصفقات.
- قسم تطوير شبكة الكهرباء والغاز.
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الاتصالات الموجودة في الشركة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

1- المدير:

بصفته مديراً تنفيذياً فهو يقوم بتنفيذ الإستراتجيات المحددة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل ومن بين صلاحياته:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية.
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية.

2- الأمانة:

تعتبر المساعد الأيمن للمدير ومن أهم الأعمال التي تتكلف بأدائها نجد:

- تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والاستقبال .

- استلام و إرسال البريد اليومي وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الأقسام.
- استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

3- الملحق القانوني(رئيس مصلحة المنازعات): من المهام التي يقوم بها نجد:

- الدفاع على مصالح المديرية في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها.
- رفع الدعاوي ضد كل متعدي على أملاك الشركة.
- التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الانقطاعات أو الضغط الكهربائي.

4- مهندس الدراسات الأمنية: من المهام التي يقوم بنا نجد:

- السهر على تطبيق القواعد والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.
- تسطير برنامج للتحسيس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية وهذا قصد تفادي حوادث العمل.
- القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

5- مساعد الأمن الداخلي: من مهامه:

- التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية.

6- المكلف بالاتصالات: من مهامه:

- تحضير المواعد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الاتصال المرئية والمسموعة.
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تنجم على استعمال الكهرباء والغاز.
- الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

7- قسم المالية والمحاسبة:

له ثلاث مصالح؛ مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- إعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب.
- دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، وتجار متعاملين.

8- قسم العلاقات التجارية: يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن و ربط بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.

9- شعبة الشؤون العامة: من المهام التي تقوم بها:

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات ومكاتب وغيرها.
- شراء وتزويد المصالح بالأدوات المكتبية وبكل وسائل العمل الضرورية.
- تسيير حضيرة السيارات صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

10- القسم التقني للغاز: من المهام التي يقوم بها:

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

11- القسم التقني للكهرباء: من المهام التي يقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.
- وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

12- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: من المهام التي يقوم بها:

- مشاركة الأقسام ومساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير.
- تزويد المصالح بعتاد الإعلام الآلي حسب الاحتياج.
- صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

13- قسم الموارد البشرية (وهو القسم محل التربص):

هو الهيئة المكلفة بالمتابعة وتطبيق التشريعات وقوانين العمل المتعلق ة بالتوظيف، علاقات العمل الاجتماعي، الانضباط والنصوص المنظمة للعلاقات القائمة بين المستخدم والعامل والمحيط الداخلي للمؤسسة.

ويمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تنتمي إليها المؤسسة.

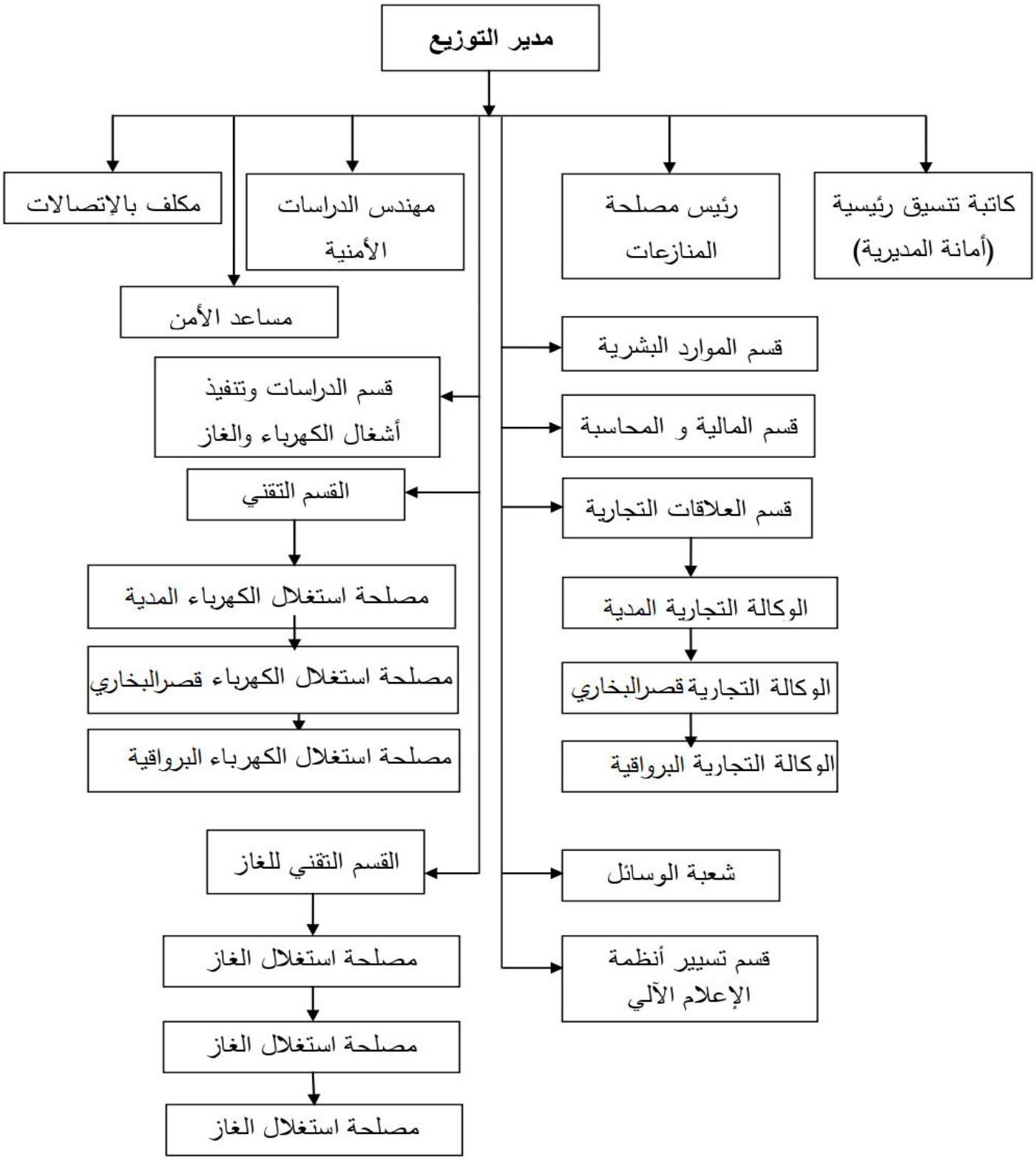
ويقوم بعدة مهام يمكن إيجازها في:

- السهر على تطبيق القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل.
- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق وواجبات العمال.
- تحضير مخطط التوظيف والتكوين حسب احتياجات المديرية، وتحضير مخططات الترقية وتحرير الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية.
- إعداد أجور العمال.

وينقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة التكوين.
- مكلف بتطوير الموارد البشرية.

الشكل رقم :(11) الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز– المدية –



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة ومجالات الدراسة

أولا: منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليله واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة وتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في وصف دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في مقر ولاية المدية.

ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة

تمثل مجتمع وعينة الدراسة لبعض موظفين مقر ولاية المدية، المقدر عددهم 30 مفردة. حيث تم اختيار عينة عشوائية متكونة من 30 عامل من المجتمع الأصلي، ولقد شملت وحدة المعاينة جميع العاملين بما فيهم (المدراء، مسؤولي المصالح والأقسام، الموظفين) لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة.

الجدول رقم (04) : تداول الاستمارة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة بالمئة
الموزعة	30	%100
غير المسترجعة	07	%23
الصالحة للتحليل	23	%77

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع (30) استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع (07) استبانة وتم استرجاع (23) استبانة كانت صالحة للتحليل.

ثالثا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية.
- **الحدود البشرية:** الموظفون الإداريون والعمال في المؤسسة سونلغاز.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة

أولا: متغيرات الدراسة:

سوف سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة بين متغيرين:

- **المتغير المستقل:** المتمثل في إدارة المعرفة التنظيمية، والذي يتضمن أربعة أبعاد هما كالأتي:
  - ✓ بعد توليد المعرفة.
  - ✓ بعد تخزين المعرفة.
  - ✓ بعد توزيع المعرفة.
  - ✓ بعد تطبيق المعرفة.

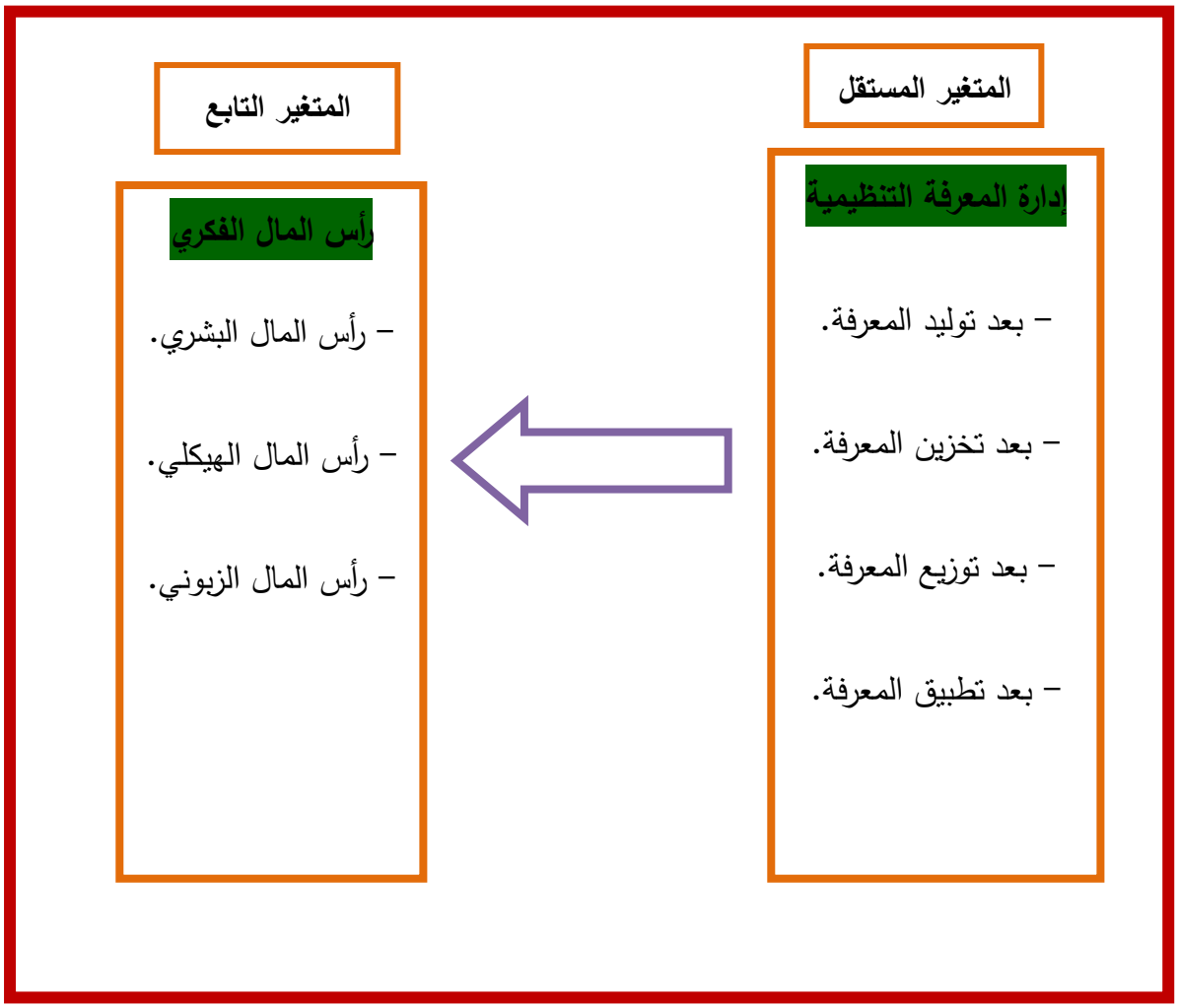
– **المتغير التابع:** المتمثل في رأس المال الفكري، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هما كالأتي:

- ✓ بعد رأس المال البشري.
- ✓ بعد رأس المال الهيكلي.
- ✓ بعد رأس المال الزبوني.

– **المتغيرات الشخصية:** يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

ثانيا: نموذج الدراسة

الشكل رقم(12) : يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يأتي:

أولا: البيانات المستخدمة

المحور الأول: إدارة المعرفة التنظيمية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (16)عبارة.

المحور الثاني: رأس المال الفكري (المتغير التابع)، حيث اشتمل على (12) عبارة.

و تضمن الاستبيان ككل على (28) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم:

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1–5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى، والنتائج كالآتي:

الجدول رقم(06) : تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق تماما
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- اختبار التوزيع الطبيعي لعينات الاستبيان.

2- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.

3- التكرارات والنسب المئوية.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

5- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.

6- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.

7– الانحدار الخطي البسيط.

– اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا باستخدام اختبار كولمجروف– سمير نوف (K–S)، حيث أن هذا الاختبار يساعدون على تحديد الاختبار التي يجب تطبيقها على بيانات العينة المدروسة.

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(07) : اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سمير نوف لبيانات عينة الدراسة.

البيان	قيمة الاختبار K–S	درجة الحرية DDL	مستوى الدلالة P
إدارة المعرفة	0,176	23	0,064
رأس المال الفكري	0,126	23	0,200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولمجروف– سميرنوف للمتغيرين: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، كانت أكبر من 0,05 وهذا ما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تخضع للاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الاستبيان

أولا: ثبات وصدق الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	إدارة المعرفة	16	0,816
2	رأس المال الفكري	12	0,837
	كل محاور الاستبيان	28	0,891

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول: إدارة المعرفة والمحور الثاني: رأس المال الفكري كان جد مرتفع وقريب من الواحد، كما بلغت القيمة الإجمالية للمعامل لأداة الاستبيان ككل 0,891 وهي كذلك قيمة جد مرتفعة وقريبة من الواحد مما يدل على الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويعتبر صادق لما وضع لأجله.

ثانيا: الاتساق الداخلي للمحاور:

بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان Spearman قمنا بقياس مدى توافق واتساق كل محور على حدا مع العبارات التي يتضمنها.

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول: إدارة المعرفة

الجدول رقم(09) : الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	0,396*	0,032
2	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد معارف جديدة.	0,442*	0,030
3	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل	0,480*	0,025

	المطروحة وتوليد أفكار جديدة.		
4	يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.	0,469*	0,024
5	تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.	0,668**	0,000
6	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث.	0,640**	0,001
7	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.	0,559**	0,006
8	لا تستغني المؤسسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات).	0,456*	0,029
9	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	0,604**	0,002
10	تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف.	0,545**	0,007
11	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.	0,462*	0,026
12	تصدر المؤسسة نشرات دورية ومطبوعات مختلفة.	0,557**	0,006
13	تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد.	0,547**	0,007
14	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	0,615**	0,002
15	تتوفر المؤسسة على مستلزمات استخدام تطبيق المعرفة.	0,515*	0,012
16	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار.	0,606**	0,002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: إدارة المعرفة كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

1- الاتساق الداخلي للمحور الثاني: رأس المال الفكري.

الجدول رقم(10) : الاتساق الداخلي لعبارات محور رأس المال الفكري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحفيز الموظفين على التطوير والإبداع.	0,723**	0,000
2	نعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة.	0,693**	0,000
3	تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم.	0,803**	0,000
4	يمتلك عمال مؤسسة سونلغاز القدرة على توليد أفكار جديدة.	0,653**	0,001
5	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	0,447*	0,032
6	يوجد بالمؤسسة نظم معلومات وقواعد البيانات متاحة.	0,673**	0,000
7	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة.	0,488*	0,018
8	تعمل مؤسسة سونلغاز في عملها على إجراءات محكمة جدا في مجال تقييم نوعية خدماتها.	0,532**	0,009
9	تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.	0,487*	0,018
10	للمؤسسة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بالشكل الجيد للزبائن.	0,533**	0,009
11	تهتم مؤسسة سونلغاز ببناء علاقات مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.	0,466*	0,025
12	تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق.	0,547**	0,007

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: رأس المال الفكري كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المبحث الثالث:النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية والمستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بدايتاً بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل أدارة المعرفة التنظيمية والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدنا على نفس التحليل للمتغير التابع لرأس المال الفكري في مقر ولاية المدية وأخيراً اختبار فرضية الدراسة من خلال تحديد المستوى واكتشاف الأثر والعلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الجنس والعمر والمستوى التعليمي و الوظيفة، والخبرة المهنية.

1- الجنس:

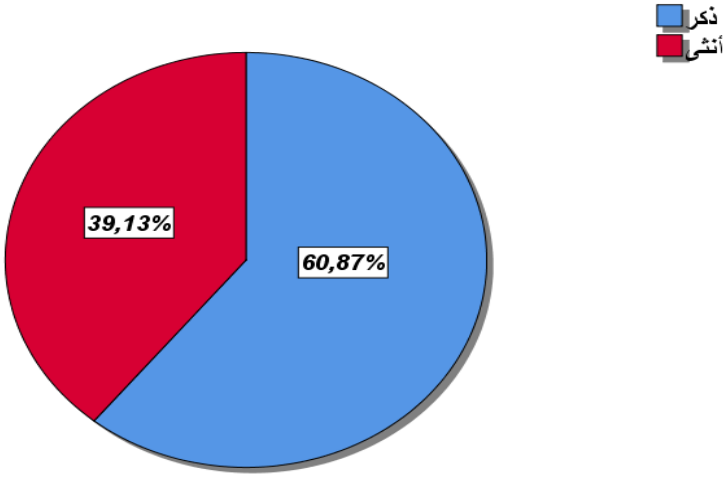
الجدول رقم(11) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	14	% 60,9
أنثى	09	% 39,1
المجموع	23	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 60,9%، بينما كانت نسبة الإناث 39,1%. ويعود هذا التفوق الطفيف لنسبة الذكور إلى كون مهام ووظائف مؤسسة سونلغاز تحتاج إلى عامل القوة البدنية والنشاط وكذا التواجد لساعات إضافية بالمؤسسة وخارجها وكل هذا يتوفر بشكل كبير لدى الذكور.

الشكل رقم(13) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

2- العمر:

الجدول رقم(12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

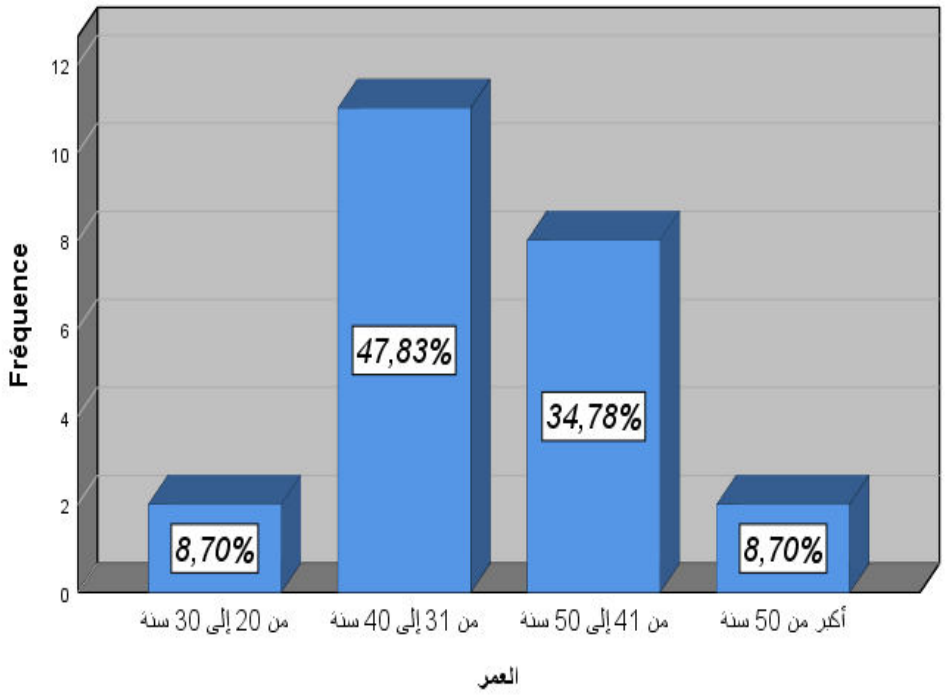
العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	2	% 8,7
من 31 إلى 40 سنة	11	% 47,8
من 41 إلى 50 سنة	8	% 34,8
أكبر من 50 سنة	2	% 8,7
المجموع	23	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 47,8% ونسبة الأفراد من 41 إلى 50 سنة 34,8%، فيما كانت نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة والأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي 8,7% لكل منهما.

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عامل القوة والحيوية وهو ما يتوفر لدى فئة الشباب مقارنة بغيرهم من الفئات الأخرى، كون مؤسسة سونلغاز تعمل ضمن قطاع الطاقة والصناعة.

الشكل رقم(14) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

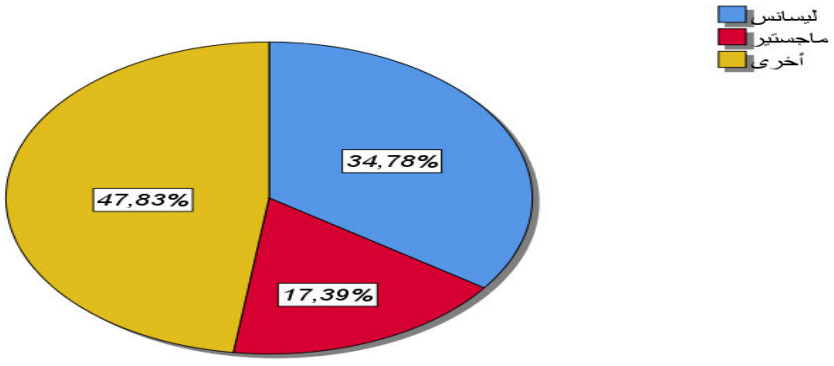
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	8	% 34,8
ماجستير	4	% 17,4
دكتوراه	0	% 0
أخرى	11	% 47,8
المجموع	23	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 47,8% من أفراد العينة هم من أصحاب الشهادات المهنية والتقنية وهم يمثلون الأغلبية ويتوزعون بين أعوان ومهنيين وتقنيين، فيما كانت نسبة 34,8% لأصحاب شهادة ليسانس والذين يمثلون الموظفين والمساعدين الإداريين، كما بلغت نسبة أصحاب شهادة الماجستير 17,4% ويتمثلون في رؤساء المصالح والأقسام والفروع، بينما لم يكن هناك تواجد لأصحاب شهادة الدكتوراه بين أفراد العينة المستجوبين.

ويعد هذا التوزيع منطقيا مقارنة بالهرم الإداري والوظيفي للمؤسسة.

الشكل رقم(15) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم(14) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

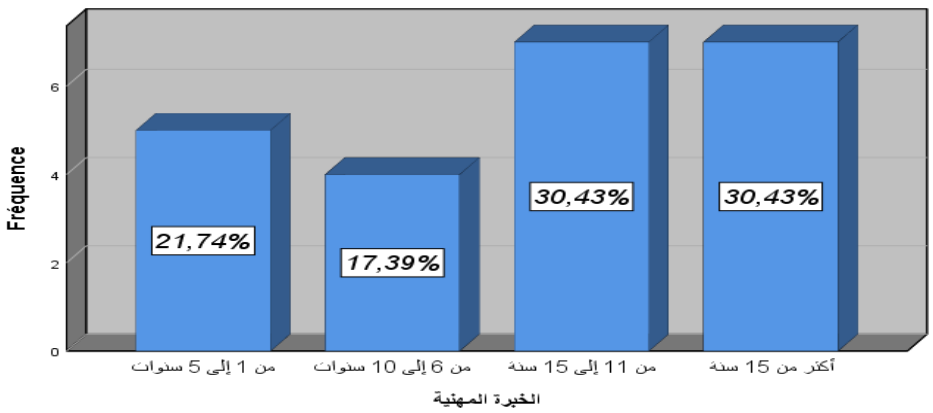
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	5	% 21,7
من 5 إلى 10 سنوات	4	% 17,4
من 11 إلى 15 سنة	7	% 30,4
أكثر من 15 سنة	7	% 30,4
المجموع	23	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين لنا الجدول أن نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة وكذا الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة كانت 30,4% لكل منهما، كما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 21,7%، بينما كانت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات 17,4%.

وهذا يدل على المؤسسة تعتمد نموذج متوازن بالنسبة لعامل الخبرة المهنية فهي تعتمد على عنصر التدريب والتكوين وعنصر الكفاءة والمهارة معا.

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

5- الوظيفة:

الجدول رقم(15) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عامل	16	% 69,6
رئيس قسم	4	% 17,4
رئيس مصلحة	3	% 13,0
مدير	00	%00
المجموع	23	%100

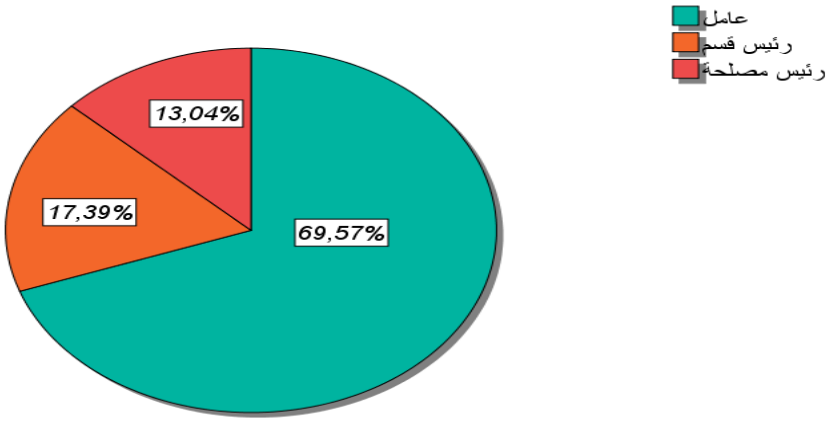
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة العمال حيث بلغت نسبتهم 69,6%، لتأتي بعدها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 17,4%، لتليها فئة رؤساء المصالح بـ 13%، بينما لم يكن هنالك أي حضور لفئة مدير بين أفراد العينة المستجوبين.

وهذا التوزيع يتناسب بشكل كبير مع توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

حيث أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة أعمال ميدانية تحتاج إلى فئة العمال كثيرا مقارنة بالموظفين الإداريين.

الشكل رقم(17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه بآراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان.

لقياس درجة الموافقة حول إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحورين.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول عبارات المحور الأول: إدارة المعرفة التنظيمية.**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بإدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم(16) : إجابات واتجاهات الأفراد حول إدارة المعرفة التنظيمية.

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
توليد المعرفة						**3,72**	**0,661**	**02**	**موافق**
يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	1	1	1	8	12	4,26	1,054	01	موافق تماما
	% 4,3	% 4,3	% 4,3	% 34,8	% 52,2				
تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد معارف جديدة.	3	8	1	11	0	2,87	1,180	16	محايد
	% 13	% 34,8	% 4,3	% 47,8	0				
تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد	0	1	4	10	8	4,09	0,848	06	موافق
	0	% 4,3	% 17,4	% 43,5	% 34,8				

أفكار جديدة.								
يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.	0	4	4	10	5	3,70	1,020	10	موافق
	0	% 17,4	% 17,4	% 43,5	% 21,7				
تخزين المعرفة						**4,13**	**0,825**	**01**	**موافق**
تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.	1	0	3	10	9	4,13	0,968	04	موافق
	% 4,3	0	% 13	% 43,5	% 39,1				
تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث.	0	2	2	10	9	4,13	0,920	03	موافق
	0	% 8,7	% 8,7	% 43,5	% 39,1				
تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.	0	2	3	9	9	4,09	0,949	05	موافق
	0	% 8,7	% 13	% 39,1	% 39,1				
لا تستغني المؤسسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات).	0	1	4	8	10	4,17	0,887	02	موافق
	0	% 4,3	% 17,4	% 34,8	% 43,5				
توزيع المعرفة						**3,40**	**0,881**	**04**	**موافق**
ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	1	6	7	7	2	3,13	1,058	15	محايد
	% 4,3	% 26,1	% 30,4	% 30,4	% 8,7				
تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف.	1	2	4	12	4	3,70	1,020	09	موافق
	% 4,3	% 8,7	% 17,4	% 52,2	% 17,4				
يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.	1	6	5	7	4	3,30	1,185	13	محايد
	% 4,3	% 26,1	% 21,7	% 30,4	% 17,4				
تصدر المؤسسة نشرات	2	2	5	11	3	3,48	1,123	12	موافق

دورية ومطبوعات مختلفة.	% 8,7	% 8,7	% 21,7	% 47,8	% 13				
تطبيق المعرفة						**3,64**	**0,931**	**03**	**موافق**
تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد.	1	2	2	12	6	3,87	1,058	08	موافق
	% 4,3	% 8,7	% 8,7	% 52,2	% 26,1				
تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	2	5	3	11	2	3,26	1,176	14	محايد
	% 8,7	% 21,7	% 13	% 47,8	% 8,7				
تتوفر المؤسسة على مستلزمات استخدام تطبيق المعرفة.	1	2	6	12	2	3,52	0,947	11	موافق
	% 4,3	% 8,7	% 26,1	% 52,2	% 8,7				
تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار.	1	2	3	9	8	3,91	1,125	07	موافق
	% 4,3	% 8,7	% 13	% 39,1	% 34,8				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة						**3,72**	**0,535**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول: إدارة المعرفة محصورة بين (2,87 – 4,26) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,848– 1,185)، ونلاحظ أن العبارة رقم 01: "يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر" احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 4,26 وانحرف معياري 1,054 وباتجاه موافق تماما من طرف أفراد العينة، كما احتلت العبارة رقم 08: "لا تستغني المؤسسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات)" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري 0,887 وباتجاه الموافقة، ثم تلتها العبارات 06، 05، 07،

03، 16، 13، 10، 04، 15 و 12 بنفس الاتجاه العام أي بالموافقة، ثم العبارتين 11 و 14 باتجاه عام محايد، وصولا إلى العبارة رقم 09: "ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري 1,058 وباتجاه عام محايد، لتأتي في الأخير العبارة رقم 02: "تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد معارف جديدة" بمتوسط حسابي 2,87 وانحراف معياري 1,180 وباتجاه محايد أيضا من قبل الأفراد.

- بعد توليد المعرفة احتل المرتبة الثانية في الترتيب العام لأبعاد المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,72 وباتجاه الموافقة من طرف الأفراد المستجوبين، وهذا يدل على حرص المؤسسة والعاملين معا اكتساب معارف جديدة ووضع خطط وبرامج لتطويرها، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,661 مما يدل على وجود تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها كان محصورا بين 2,87- 4,26 وانحراف معياري محصور بين 0,848- 1,180.
- بعد تخزين المعرفة احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد المحور الأول بمتوسط الحسابي قدره 4,13 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على برامج وطرق حديثة وتقليدية في الحفاظ على المعارف المكتسبة والرجوع إليها وقت الحاجة، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,825 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات على هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها كان محصورا بين 4,09- 4,17 والانحراف المعياري محصور بين 0,887- 0,968.

- أما بعد توزيع المعرفة فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة في الترتيب العام لأبعاد المحور الأول بمتوسط حسابي 3,40 وبالموافقة من طرف أفراد العينة، وهذا يعني أن هنالك تداول كبير للمعارف بين أفراد المؤسسة من خلال شبكات التواصل والمشاركة في المعارف بين العاملين، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,881 وهو ما يدل على عدم تباعد الإجابات حول هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط لها كان محصورا بين 3,13- 3,70 والانحراف المعياري محصور بين 1,020- 1,185.
- بينما احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الثالثة في الترتيب العام لأبعاد المحور الأول وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,46 أي باتجاه الموافقة من قبل الأفراد المستجوبين، وهذا يدل على أن هناك توافق كبير بين تجسيد العاملين للمعارف والمهارات المكتسبة وبين الخطط والبرامج الموضوعة من طرف المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,931 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات الأفراد، ، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها كان محصورا بين 3,26- 3,91 والانحراف المعياري محصور بين 0,947- 1,176.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول: إدارة المعرفة التنظيمية 3,72 وباتجاه عام بالموافقة من قبل الأفراد المستجوبين وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن مؤسسة سونلغاز تهتم بشكل كبير بتنظيم المعارف وإدارتها والحفاظ عليها واستغلالها على النحو الصحيح بما يخدم أهداف المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,535 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول عبارات المحور الأول: رأس المال الفكري.**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة برأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم(17): إجابات واتجاهات الأفراد حول رأس المال الفكري:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
رأس المال البشري						**2,78**	**1,042**	**03**	**محايد**
تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحفيز الموظفين على التطوير والإبداع.	3	10	3	6	1	2,65	1,152	11	محايد
	% 13	% 43,5	% 13	% 26,1	% 4,3				
نعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة.	3	8	3	9	0	2,78	1,126	10	محايد
	% 13	% 34,8	% 13	% 39,1	0				
تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم.	4	8	5	6	0	2,57	1,080	12	غير موافق
	% 17,4	% 34,8	% 21,7	% 26,1	0				
يمتلك عمال مؤسسة سونلغاز القدرة على توليد أفكار جديدة.	3	7	1	8	4	3,13	1,392	09	محايد
	% 13	% 30,4	% 4,3	% 34,8	% 17,4				
رأس المال الهيكلي						**3,49**	**0,663**	**02**	**موافق**
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	0	5	3	9	6	3,70	1,105	01	موافق
	0	% 21,7	% 13	% 39,1	% 26,1				
يوجد بالمؤسسة نظم معلومات وقواعد البيانات متاحة	0	4	4	11	4	3,65	0,982	03	موافق
	0	% 17,4	% 17,4	% 47,8	% 17,4				

وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة.	0	6	4	12	1	3,35	0,935	07	محايد
	0	% 26,1	% 17,4	% 52,2	% 4,3				
تعمل مؤسسة سونلغاز في عملها على إجراءات محكمة جدا في مجال تقييم نوعية خدماتها	1	6	3	12	1	3,26	1,054	08	محايد
	% 4,3	% 26,1	% 13	% 52,2	% 4,3				
رأس المال الزبوني						**3,51**	**0,847**	**01**	**موافق**
تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم	1	6	3	9	4	3,39	1,196	06	محايد
	% 4,3	% 26,1	% 13	% 39,1	% 17,4				
للمؤسسة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بالشكل الجيد للزبائن	0	5	3	13	2	3,52	0,947	04	موافق
	0	% 21,7	% 13	% 56,5	% 8,7				
تهتم مؤسسة سونلغاز ببناء علاقات مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم	0	4	6	11	2	3,48	0,898	05	موافق
	0	% 17,4	% 26,1	% 47,8	% 8,7				
تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق	1	3	2	14	3	3,65	1,027	02	موافق
	% 4,3	% 13	% 8,7	% 60,9	% 13				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رأس المال الفكري						**3,26**	**0,647**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني: رأس المال الفكري محصورة بين (2,57 – 3,70) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,898– 1,392)، ونلاحظ أن العبارة رقم 05: "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين" احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 3,70 وانحرف معياري 1,105 وبموافقة من

طرف أفراد العينة، كما احتلت العبارة رقم 12: "تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري 1,027 وباتجاه الموافقة أيضا، ثم تلتها بنفس الاتجاه أي بالموافقة العبارات 06، 10 و 11، ثم العبارات 07، 08، 04، 02 و 01 باتجاه عام محايد، وأخيرا العبارة رقم 03: "تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 1,080 وبعدم الموافقة من قبل أفراد العينة.

- بعد رأس المال البشري احتل المرتبة الثالثة في الترتيب العام لأبعاد المحور الثاني بمتوسط حسابي قدره 2,87 وباتجاه محايد من طرف الأفراد المستجوبين، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك رأس مال بشري ذو قدرة محدودة معرفيا يحتاج إلى المزيد من الرعاية والتطوير ليكون موافقا للمهام والوظائف الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 1,042 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها كان محصورا بين 2,57- 3,13 وانحراف معياري محصور بين 1,080- 1,392.
- بعد رأس المال الهيكلي احتل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد المحور الثاني بمتوسط الحسابي قدره 3,49 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز يحتوي على شبكة وتركيبة معرفية ومعلوماتية تساعدها على تحقيق النمو والتطور، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,663 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات على هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها كان محصورا بين 3,26- 3,70 والانحراف المعياري محصور بين 0,935- 1,105.

- أما بعد رأس المال الزبوني فقد احتل المرتبة الأولى في الترتيب العام لأبعاد المحور الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,51 وبالموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعمل على وضع برامج وخطط متكاملة لضمان تسويق خدماتها وتعظيم أرباحها وكذا تسديد مستحقاتها مما يضمن لها الاستمرارية والمنافسة، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,847 وهو ما يدل على عدم تباعد الإجابات حول هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسط لها كان محصورا بين 3,39- 3,65 والانحراف المعياري محصور بين 0,898- 1,196.
- كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني: رأس المال الفكري 3,26 وباتجاه عام محايد في الآراء من قبل الأفراد المستجوبين، وهذا يعني أن رأس المال الفكري لمؤسسة سونلغاز لا يزال في طور التحضير والتطوير ولم يبلغ بعد المستويات العليا المرجوة والمخطط لها من طرف المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,647 وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

اعتمد الطالبان للتحقق من صحة الفرضيات على اختبار عينة واحدة، والانحدار البسيط لمعرفة مستوى واثر محور إدارة المعرفة التنظيمية على رأس المال الفكري من وجهة نظر الموظفين في مقر سونلغاز في ولاية المدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

أولا: علاقة أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية برأس المال الفكري:

1- علاقة بعد توليد المعرفة برأس المال الفكري:

ويتم ذلك وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين بعد توليد المعرفة برأس المال الفكري:

البيان	توليد المعرفة	
	معامل الارتباط *R*	مستوى المعنوية *Sig*
رأس المال الفكري	0,242	**0,266**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,242 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية بين بعد توليد المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز.

فيما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,266 وهي قيمة أكبر من 0,05.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

2- علاقة بعد تخزين المعرفة برأس المال الفكري:

ويتم ذلك وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول رقم(19): يوضح العلاقة بين بعد تخزين المعرفة برأس المال الفكري:

البيان	تخزين المعرفة	
رأس المال الفكري	معامل الارتباط *R*	مستوى المعنوية *Sig*
	0,441	**0,015**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,441 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية بين بعد تخزين المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,015 وهي قيمة أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

3- علاقة بعد توزيع المعرفة برأس المال الفكري:

ويتم ذلك وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول رقم (20): يوضح العلاقة بعد توزيع المعرفة برأس المال الفكري:

البيان	توزيع المعرفة	
رأس المال الفكري	معامل الارتباط *R*	مستوى المعنوية *Sig*
	0,492	**0,017**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,492 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد توزيع المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,017 وهي قيمة أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

4- علاقة بعد تطبيق المعرفة برأس المال الفكري:

ويتم ذلك وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول رقم(21): يوضح العلاقة بعد تطبيق المعرفة برأس المال الفكري:

البيان	تطبيق المعرفة	
	معامل الارتباط *R*	مستوى المعنوية *Sig*
رأس المال الفكري	0,582	**0,004**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,582 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد تطبيق المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,004 وهي قيمة أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

ثانيا: علاقة إدارة المعرفة التنظيمية برأس المال الفكري:

من أجل قياس مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية على رأس المال الفكري للمؤسسة سونلغاز، قمنا بقياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية والمتمثل في الارتباط الخطي البسيط.

و ذلك وفقا للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على رأس المال الفكري عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على رأس المال الفكري عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة.

البيان	إدارة المعرفة التنظيمية					
	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
رأس المال الفكري	0,662	0,438	0,8	0,28	4,045	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ :

- بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,662$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الفكري.
- قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 0,438$ أي أن نسبة 43,8% من التغيرات في مستوى رأس المال الفكري ناتجة عن تأثيرات إدارة المعرفة التنظيمية.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0,8$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة المعرفة التنظيمية تؤدي إلى زيادة في مقدار رأس المال الفكري بقيمة 0,8.
- قيمة الثابت $a = 0,28$ وهي القيمة الثابتة في معادلة رأس المال الفكري.
- فيما بلغت قيمة t المحسوبة t=4,045 بمستوى دلالة معنوية 0.001 وهي قيمة أصغر من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على رأس المال الفكري عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كالآتي:

$$y = 0,8x + 0,28$$

حيث:

y : رأس المال الفكري (المتغير التابع).

x : إدارة المعرفة التنظيمية (المتغير المستقل).

من خلال النموذج المتحصل عليه نلاحظ أن هناك تأثيرا إيجابيا لإدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز، وهذا ما تفسره الإشارة الموجبة لمعامل اتجاه المعادلة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة التي كانت في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية، وتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول لتقديم لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، وأيضا لمراحل تطورها ولأهدافها وكذلك تعريفها والمهام الرئيسية لها و الهيكل التنظيمي للشركة. أما المبحث الثاني تضمن الطريقة والأدوات والنموذج المتبع حيث تناولنا فيه المنهج المتبع ووصف مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى القيام بتحديد العينة المختارة والتعريف بالأدوات المستخدمة والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

أما المبحث الثالث تضمن عرض وتحليل النتائج، حيث تناولنا فيه تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، وبيانات متغيرات الدراسة التي اثبت لنا أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وقمنا كذلك باختبار فرضيات الدراسة حيث تم إثبات الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على رأس المال الفكري عند مستوى دلالة إحصائية 0,05، وتوصلنا في الأخير توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة التنظيمية تلعب دوراً كبير في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة.

خاتمة عامة

تلعب كل من إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الفكري في عصرنا الحالي أهميته بالغة في نجاح وتطوير المنظمات فهاذين العنصرين الأساسيين عرفا الكثير من الاهتمام في أبحاث علوم التسيير في السنوات الأخيرة، وذلك نظراً لدورهما المتكامل والفعال في خلق المعارف ونشرها، و يظهر ذلك من خلال كون أن إدارة المعرفة التنظيمية تحقق أهدافا تسعى معظم المنظمات الوصول إليها ,وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل مورد أساسي وجوهري للمنظمة.

إن جوهر إدارة المعرفة التنظيمية هو عملياتها أو مراحلها والتي يمكن جمعها في أربعة مراحل جوهرية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزينها، توزيعها وأخيرا تطبيقها)، هذه الأخيرة يجب أن تعمل بشكل تتابعي ومتسلسل، ومن أجل سيرورة هذه العمليات وفق نسق منظم وعالي ينبغي توفير وتهيئة بيئة تنظيمية مواتية تسمح بالوصول إلى أقصى كفاءة استخدامية ممكنة للمعرفة، وهذا تفاديا لضياع الجهود التنظيمية بسبب إغفال أو تجاهل بعض مكونات البيئة التنظيمية على غرار(القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) والتي يمكن أن تشكل مقومات يستند إليها قيام إدارة المعرفة التنظيمية.

يعتبر رأس المال الفكري من المتغيرات الإدارية المعاصرة والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق البقاء والنمو للمؤسسات إذا ما تم استثمارها بكفاءة وفعالية، وتأسيسا على ذلك ولطالما أن التحديات التي تواجهها المؤسسات كبيرة والناجمة عن التطور المستمر والمتلاحق لبراءات الاختراع والتأليف وحقوق النشر والأداء المعرفي والتطور الهائل في مجال المعلوماتية فضلا عن رضا وولاء الزبائن ومحاولة المؤسسات للاحتفاظ به من جهة وتحسين مهارات ومعارف وإبداع العاملين.

وقد حاولت هذه الدراسة ميدانيا الوصول إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمؤسسة

سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية. وتم ذلك من خلال اعتماد الدراسة على الإشكالية الرئيسية التالية:

فيما يتمثل دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز؟

أولا : نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الحالية تم التوصل إلى النتائج التالية:

– المعرفة هي مزيج من الخبرة والمعلومات والقيم، بالإضافة إلى دمج الخبرات الجديدة وذلك لتكوين إطار عمل للأفراد والمنظمات.

– إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تُقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية.

– إدارة المعرفة التنظيمية هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات على تحديد المعرفة التنظيمية وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها.

– تعد إدارة المعرفة التنظيمية أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة التنظيمية المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.

– إن رأس المال الفكري هو مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات من الخبرات و المهارات و المشاعر و الاتجاهات و العلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية و الصريحة و إستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات و رفع جودة أدائِها و تميزها.

– يعتبر رأس المال الفكري مورد أساسي للمنظمة الذي يتمثل في القدرات العقلية المتمثلة بالكفاءات داخل المنظمة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سيتم اختيار الفرضيات كما يلي:

أ- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

تم إثبات الفرضية لأن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,242 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية بين بعد توليد المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,266 وهي قيمة أكبر من 0,05.

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

تم إثبات الفرضية لأن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,441 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية بين بعد تخزين المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,015 وهي قيمة أصغر من 0,05.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

تم إثبات الفرضية لأن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,492 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد توزيع المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,017 وهي قيمة أصغر من 0,05.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

تم إثبات الفرضية لأن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0,582 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد تطبيق المعرفة ورأس المال الفكري بمؤسسة سونلغاز. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,004 وهي قيمة أصغر من 0,05.

ب- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المعرفة التنظيمية على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05.

تم إثبات الفرضية الرئيسة وهذا باستعمال القيم التالية:

- بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,662$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الفكري.
- قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 0,438$ أي أن نسبة 43,8% من التغيرات في مستوى رأس المال الفكري ناتجة عن تأثيرات إدارة المعرفة التنظيمية.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0,8$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة المعرفة التنظيمية تؤدي إلى زيادة في مقدار رأس المال الفكري بقيمة 0,8.
- قيمة الثابت $a = 0,28$ وهي القيمة الثابتة في معادلة رأس المال الفكري.

- فيما بلغت قيمة t المحسوبة $t=4,045$ بمستوى دلالة معنوية 0.001 وهي قيمة أصغر من 0,05.

وعليه نجد أن إدارة المعرفة التنظيمية تؤثر إيجابيا على تنمية رأس المال الفكري بولاية المدية، بحيث أن معامل اتجاه المعادلة له إشارة موجبة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- ضرورة العمل على إنشاء وحدة إدارية تسمى بإدارة المعرفة تكون مسؤولة عن تجميع المعارف من مختلف الجهات لأجل توظيفها في العمل.
- ضرورة المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات التي تدور حول موضوع إدارة المعرفة.
- يجب على المؤسسة أن تحسن استغلال طاقاتها البشرية وان تسعى لتنمية قدراتهم المعرفية وذلك من خلال تشجيع كل الأفراد داخل المنظمة على الإبداع وتقديم اقتراحاتهم وأرائهم.
- إدراك أهمية موضوع إدارة المعرفة التنظيمية وإعطاءه الأولوية في المؤسسة.

ربعا :آفاق البحث:

إن هذا الموضوع يمكن اقتراح له بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطاً بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- إدارة المعرفة التنظيمية كأحد الركائز لتحسين الأداء المستدام داخل المنظمة.
- متطلبات إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المتعلمة.
- دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة
- إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي.

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .

2- البيلاوي حسن حسين- سلامة عبد العظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، طبعة 01، الإسكندرية، دار الوفاء، 2007.

3- توماس ستيوارت: ثورة المعرفة، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.

جمال الدين محمد المرسي- ثابت الرحمان: السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة سلوك في المنظمة"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

4- حامد هشام محمد الراشدي: إدارة رأس المال الفكري: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة مكرمة، طبعة 01، 2017.

5- حسين عجلان حسن: إستراتيجيات إدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

6- حسين عجلان حسن: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، طبعة01، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

7- خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات وحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

8- ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2008.

9- رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية موارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

10- سـعد علـي العنـزي- احمـد علـي صـالح: إدارة رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

11- سـعد غالـب ياسـين: إدارة المعرفـة، الطبعـة الأولـى، دار النشـر والتوزيـع، عمـان، 2007.

12- سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة01، 2007.

13- السلمي علي: إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.

14- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتمييز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013.

15- صـلاح الـدين الكبسـي: إدارة المعرفـة، منظمـة العربيـة لتنميـة الإداريـة، القـاهرة، 2005.

16- عـادل حرحـوش- أحمـد صـالح- مؤيـد سـعيد سـالم: إدارة المـوارد البشـرية، مـدخل إستراتيجي، عمان، 2002.

17- عـادل حرحـوش- المفرجـي صـالح أحمـد علـي، رأس المـال الفكـري طـرق قياسـه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.

18- عادل زايد: الأداء التنظيمي "طريق إلى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات منظمة العربية، مصر، 2003.

19- عبـد السـتار العلـي وآخـرون: المـدخل إلـى إدارة المعرفـة، طبعـة 01، دار المسـيرة للنشر، عمان، 2009.

20- عصام عبد الوهاب الصباغ: إدارة الأفراد، مطبعة خلود، بغداد، 1993.

21- علـي السـلمي، إدارة التميـز، الطبعـة الأولـى، دار غريـب للنشـر والتوزيـع، مصـر، 2003.

22- العلي عبد الستار- قندبلجي عامر إبراهيم: المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة، 2006.

23- عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

24- الكبسـي عـامر: إدارة المعرفـة وتطـوير المنظمـات، مكتـب جـامعي حـديث، الإسكندرية، 2005.

25- ناصـر دادي عـدون: إدارة المـوارد البشـرية وسـلوك التنظيمـي، دار المحمديـة، الجزائر، 2004.

26- نبيـل مرسـي- أحمـد سـليم: الإدارة الاسـتراتيجية - إدارة تنافسـية- إدارة المعرفـة، مكتب جامعي، مصر، 2007.

27- نجم عبد الله الحميدي وآخرون : نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005.

28- نجـم عبـود نجـم: إدارة المعرفـة- المفـاهيم والاسـتراتيجيات والعمليـات، طبعـة 01، الوراق للنشر، الأردن، 2005.

29- نعيم إبـراهيم الظـاهر: إدارة المعرفـة، عـالم الكتـب الحـديث للنشـر والتوزيـع، عمـان، 2009.

30- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

31- هـاني محمـد السـعيد: رأس المـال الفكـري انطلاقـة إداريـة معاصـرة، دار السـحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

- **المذكرات والأطروحات:**

1- الأمين حلموس: دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011.

2- بن موسى محمد: أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتورة، جامعة المسيلة، 2017.

3- حازم علي أحمد بدرانه: أهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه وتطويره، رسالة دكتورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.

4- داوود سليمان محمد: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2013.

5- دحمان عزيز: مساهمة الإنفاق في رأس المال الفكري في أداء مؤسسة صناعية، أطروحة دكتورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

6- رمزي زودة: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012.

7- زهية طالبي: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2013.

8- ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم: واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة، مذكرة ماجستير، جامعة إسلامية، غزة، كلية الاقتصاد، 2019.

9- سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.

10- سـمراء كحـلاء: تمكين المعرفـة فـي المنظمـة الجزائريـة، مـذكرة ماجسـتير، جامعـة منتـوري- قسـنطينة، كليـة العلـوم الإنسـانية والعلـوم الاجتماعيـة، قسـم علـم المكتبـات، 2009/2008، ص63.

11- صـالح إسماعيل أبـو عودة: دور أنمـاط القياديـة فـي تعزيـز عمليـات إدارة المعرفـة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2016.

12- صباح ترغيني: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2010.

13- عبـد الكـريم أحمـد حسـين الـديملي: تنميـة رأس مـال الفكـري وأثـره فـي صـياغة اسـتراتيجية منظمـات الإعمـال، مـذكرة ماجسـتير فـي إدارة أعمـال، كليـة علـوم الإداريـة، جامعة عدن، 2014.

14- عبـد المطلـب بيصـار: دور الاسـتثمار فـي رأس المـال الفكـري فـي تحقيـق الأداء المتميز لمنظمـات الأعمـال، أطروحـة دكتورة فـي علـوم التسـيير، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

15- فرحـاتي لـويزة: دور رأس المـال الفكـري فـي تحقيـق الميـزة التنافسـية للمؤسسـات الاقتصادية، أطروحة دكتورة، جامعة بسكرة، 2016/2015.

16- محمد حباينية: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

17- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني- علـي أكرم عبد الله علـي: رأس المـال الفكري وأثره في إدارة العاملين، كلية إدارة واقتصاد، مذكرة ماجستير، جامعة موصل، 2010.

18- نضـال محمـد الزطمـة: إدارة المعرفـة وأثرهـا علـى تمييـز الأداء، مـذكرة ماجسـتير، جامعة الإسلامية، غزة، 2011.

19- وائـل عبـد الكـريم ديـاب السـر: دور رأس المـال الفكـري فـي تعزيـز الإبـداع، مـذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2018.

20- وردة بـن حيزيـة: دور إدارة المعرفـة فـي تطـوير رأس المـال الفكـري، مـذكرة دكتـورة، جامعة أم البواقي "العربي بن مهيدي"، 2017/2016.

المجلات والمنشورات:

1- خالـد محمـد عبـد العزيـز أبـو الغنم: أثـر تنميـة رأس المـال الفكـري فـي فعاليـة نظـم المعلومـات الاسـتراتيجية، مجلـة الإدارة والاقتصـاد، جامعـة ملـك عـب الـوزير، العـدد09، 2002.

2- د.الـدردري أحمـد إسـماعيل: دور إدارة المعرفـة فـي تنميـة الإبـداع التنظيمـي، مجلـة الدراسات و البحوث الاجتماعية، القاهرة، الوادي، العدد24، 2017.

3- د.عمـر الشـريف- أ. نادية حمـاش: رأس المـال الفكـري ودوره فـي تحقيق إدارة معرفـة الزبون، مجلة علوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 13، ببرج بوعريريج.

4- رزقـي محمـد- مهديـد فاطمـة الزهـراء: مشـكلات تقييم وقيـاس رأس المـال الفكـري فـي منظمات الأعمال، مجلـة باحث الاقتصـادي، العدد 01، كليـة علوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2014.

5- زواغـي زينـة- د.غازيبـانو علـي: إدارة المعرفـة ودورها فـي تنميـة رأس المـال الفكـري، مجلة علمية دولية قسم العلوم الاقتصادية، العدد23، 2007.

6- سهيلة محمد عباس: علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، العدد 97، جويلية 2004.

7- طـه حسين نـوي: رأس المـال المعرفـي ودوره فـي بنـاء الميزة التنافسية للمنظمـة، مقال منشور في مجلة علمية للبحوث ودراسات التجارية، 2006.

8- فاطمـة الربابعـة: مسـتويات رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمـال" نمـوذج مقتـر للقياس والتطبيق، إدارة أعمال، جامعة مؤتة، مجلة النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، الأردن، يناير 2012.

9- لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، دراسة استطلاعية مقال منشور في مجلة للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، عراق، 2008.

10- محمود علي الروسان – محمد العجولي: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف، مجلد 26، العدد 02، مجلة كلية دراسات الاقتصادية والقانونية، جامعة جدار، الأردن، 2010.

- **الملتقيات والندوات والمؤتمرات:**

1- بوعشة مبارك: إدارة المعرفة، ملتقى دولي" إدارة المعرفة وفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008.

2- زكريا مطك الدوري: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.

3- زيتوني عبد القادر- دربالي سها: رأس المال الفكري، مؤتمر عالمي 09 لاقتصاد وتمويل الإسلامي، إسطنبول، 10 سبتمبر 2013.

4- طرشاني هشام- شتوح بلال: رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطور التنظيمي، ملتقى دولي خامس، جامعة حسيبة بشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،13 ديسمبر 2011.

5- عبو عمر- عبو هرة : مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، ملتقى حـول رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمـال العربيـة، جامعـة شـلف، 14 ديسـمبر 2011.

6- مبارك بوعيشة- ليليا منصورة: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث منظمات في عصر العولمة، مؤتمر علمي دولي، 17 ديسمبر 2010.

7- محمد زبير- شوقي جدي: الاستثمار في رأس المال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقـى دولـي 05 حـول رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمـال فـي ظـل اقتصـاديات الحديثـة، كليـة علـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير، جامعـة حسـيبة، واد شـلف، 13 ديسمبر 2001.

8- وهيبـة سـراج - سـبتي عبـد الحميـد: أسـاليب وسياسـات الاسـتثمار فـي رأس المـال الفكـري، ملتقـى دولـي 05 حـول رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمـال العربيـة، كليـة علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- I. Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, ***Organization Science***, Vol5, No1, 1994.

2- J. Kluge, et. al, Knowledge Unplugged, pal Grave, New York, 2001.

3- Knowledge management : a guide to good practice. Op. cit.

4-Sankaran shankarK، Kouzmin Alexandaer، Diffision of Knowledge، Management Systems :Mission Definitely possible. Op، Cit.

الملحق رقم 01: إستبيان الدراسة

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، نقوم بإجراء دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تحت عنوان "**إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الفكري**" وقد تم اختياركم للمشاركة فيها، لذا نرجو من حضرتكم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بوضع علامة **(X)** في الخانة التي تمثل وجهة نظركم حول كل عبارة من العبارات الواردة، وكلنا أمل في إجابتكم عن جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية لتتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، حيث ستعامل إجابتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير.

بيانات عامة لملئ الاستمارة :

- لا تكتب الاسم واللقب.
- حدد بصراحة رأيك في الإجابة على الأسئلة المقترحة.
- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

اسم الطالبين:

- بن أحمد محمد لطفي.
- حورية بوغلاف.

تحت إشراف الأستاذ:

" طلحة محمد "

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ليسانس ☐ ماجستير ☐

دكتورة ☐ أخرى ☐

4- الخبرة المهنية:

من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- الوظيفة:

عامل ☐ رئيس قسم ☐

رئيس مصلحة ☐ مدير ☐

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	أولا: بعد توليد المعرفة					
1	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.					
2	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، للمساعدة على توليد معارف جديدة.					
3	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.					
4	يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.					
	ثانيا: بعد تخزين المعرفة					
5	تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.					
6	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث.					
7	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.					
8	لا تستغني المؤسسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات(الملفات و السجلات).					
	ثالثا: بعد توزيع المعرفة					
9	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.					
10	تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف.					
11	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.					
12	تصدر المؤسسة نشرات دورية ومطبوعات مختلفة.					
	رابعا: بعد تطبيق المعرفة					
13	تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد.					
14	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.					
15	تتوفر المؤسسة على مستلزمات استخدام تطبيق المعرفة.					
16	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار.					

المحور الثالث: رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	موافق تمما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	أولا: بعد رأس المال البشري					
1	تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحفيز الموظفون على التطوير والإبداع.					
2	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة.					
3	تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم.					
4	يمتلك عمال مؤسسة سونلغاز القدرة على توليد أفكار جديدة.					
	ثانيا: بعد رأس المال الهيكلي					
5	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
6	يوجد بالمؤسسة نظم معلومات وقواعد البيانات متاحة.					
7	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة.					
8	تعمل مؤسسة سونلغاز في عملها على إجراءات محكمة جداً في مجال تقييم نوعية خدماتها.					
	ثالثا : بعد رأس المال الزبوني					
9	تقوم المنظمة بالدراسات استطلاعية حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم.					
10	للمؤسسة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بالشكل الجيد للزبائن.					
11	تهتم مؤسسة سونلغاز ببناء علاقات مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.					
12	تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق.					

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج Spss

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة_المعرفة	,176	23	,064	,952	23	,327
رأس_المال_الفكري	,126	23	,200*	,954	23	,356
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

- صدق وثبات الاستبيان.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	28

- الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

المحور الأول: إدارة المعرفة

			إدارة المعرفة
Rho de Spearman	إدارة_المعرفة	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	23
	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	Coefficient de corrélation	,396*
		Sig. (bilatéral)	,032
		N	23
	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد معارف جديدة	Coefficient de corrélation	,442*
		Sig. (bilatéral)	,030
		N	23
	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	Coefficient de corrélation	,480*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	23

الملاحق

	يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	Coefficient de corrélation	,469*
		Sig. (bilatéral)	,024
		N	23
	تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية	Coefficient de corrélation	,668**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث	Coefficient de corrélation	,640**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	23
	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة	Coefficient de corrélation	,558**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	23
	لا تستغني المؤسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات) الملفات والسجلات(	Coefficient de corrélation	,456*
		Sig. (bilatéral)	,029
		N	23
	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار	Coefficient de corrélation	,604**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	23
	تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف	Coefficient de corrélation	,545**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	23
	يتقبل الافراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	Coefficient de corrélation	,462*
		Sig. (bilatéral)	,026
		N	23
	تصدر المؤسسة نشرات دورية ومطبوعات مختلفة	Coefficient de corrélation	,557**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	23
	تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للافراد	Coefficient de corrélation	,547**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	23
	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين	Coefficient de corrélation	,615**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	23
	تتوفر المؤسسة على مستلزمات استخدام تطبيق المعرفة	Coefficient de corrélation	,515*
		Sig. (bilatéral)	,012
		N	23
	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	,606**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	23

الملاحق

المحور الثاني: رأس المال الفكري

			رأس المال الفكري
Rho de Spearman	رأس_المال_الفكري	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	23
	تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحفيز الموظفين على التطوير والإبداع	Coefficient de corrélation	,723**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	نعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة	Coefficient de corrélation	,693**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم	Coefficient de corrélation	,803**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	يمتلك عمال مؤسسة سونلغاز القدرة على توليد أفكار جديدة	Coefficient de corrélation	,653**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	23
	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	Coefficient de corrélation	,447*
		Sig. (bilatéral)	,032
		N	23
	يوجد بالمؤسسة نظم معلومات وقواعد البيانات متاحة	Coefficient de corrélation	,673**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة	Coefficient de corrélation	,488*
		Sig. (bilatéral)	,018
		N	23
	تعمل مؤسسة سونلغاز في عملها على إجراءات محكمة جدا في مجال تقييم نوعية خدماتها	Coefficient de corrélation	,532**
		Sig. (bilatéral)	,009
		N	23
	تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم	Coefficient de corrélation	,487*
		Sig. (bilatéral)	,018
		N	23
	للمؤسسة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بالشكل الجيد للزبائن	Coefficient de corrélation	,533**
		Sig. (bilatéral)	,009
		N	23
	تهتم مؤسسة سونلغاز ببناء علاقات مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم	Coefficient de corrélation	,466*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	23
	تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق	Coefficient de corrélation	,547**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	23

- تحليل البيانات الشخصية.

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	60,9	60,9	60,9
	أنثى	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	2	8,7	8,7	8,7
	من 31 إلى 40 سنة	11	47,8	47,8	56,5
	من 41 إلى 50 سنة	8	34,8	34,8	91,3
	أكبر من 50 سنة	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	8	34,8	34,8	34,8
	ماجستير	4	17,4	17,4	52,2
	أخرى	11	47,8	47,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	5	21,7	21,7	21,7
	من 6 إلى 10 سنوات	4	17,4	17,4	39,1
	من 11 إلى 15 سنة	7	30,4	30,4	69,6
	أكثر من 15 سنة	7	30,4	30,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	16	69,6	69,6	69,6
	رئيس قسم	4	17,4	17,4	87,0
	رئيس مصلحة	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

- تحليل محاور الاستبيان.

المحور الأول: إدارة المعرفة

يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	1	4,3	4,3	8,7
	محايد	1	4,3	4,3	13,0
	موافق	8	34,8	34,8	47,8
	موافق تماما	12	52,2	52,2	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد معارف جديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	13,0	13,0	13,0
	غير موافق	8	34,8	34,8	47,8
	محايد	1	4,3	4,3	52,2
	موافق	11	47,8	47,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,3	4,3	4,3
	محايد	4	17,4	17,4	21,7
	موافق	10	43,5	43,5	65,2
	موافق تماما	8	34,8	34,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	17,4	17,4	17,4
	محايد	4	17,4	17,4	34,8
	موافق	10	43,5	43,5	78,3
	موافق تماما	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	محايد	3	13,0	13,0	17,4
	موافق	10	43,5	43,5	60,9
	موافق تماما	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,7	8,7	8,7
	محايد	2	8,7	8,7	17,4
	موافق	10	43,5	43,5	60,9
	موافق تماما	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,7	8,7	8,7
	محايد	3	13,0	13,0	21,7
	موافق	9	39,1	39,1	60,9
	موافق تماما	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

لا تستغني المؤسسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات) الملفات والسجلات)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,3	4,3	4,3
	محايد	4	17,4	17,4	21,7
	موافق	8	34,8	34,8	56,5
	موافق تماما	10	43,5	43,5	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	6	26,1	26,1	30,4
	محايد	7	30,4	30,4	60,9
	موافق	7	30,4	30,4	91,3
	موافق تماما	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	2	8,7	8,7	13,0
	محايد	4	17,4	17,4	30,4
	موافق	12	52,2	52,2	82,6
	موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	6	26,1	26,1	30,4
	محايد	5	21,7	21,7	52,2
	موافق	7	30,4	30,4	82,6
	موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

تصدر المؤسسة نشرات دورية ومطبوعات مختلفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	8,7	8,7	8,7
	غير موافق	2	8,7	8,7	17,4
	محايد	5	21,7	21,7	39,1
	موافق	11	47,8	47,8	87,0
	موافق تماما	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	4,3	4,3	4,3
	موافق غير	2	8,7	8,7	13,0
	محايد	2	8,7	8,7	21,7
	موافق	12	52,2	52,2	73,9
	تماما موافق	6	26,1	26,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	8,7	8,7	8,7
	موافق غير	5	21,7	21,7	30,4
	محايد	3	13,0	13,0	43,5
	موافق	11	47,8	47,8	91,3
	تماما موافق	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تتوفر المؤسسة على مستلزمات استخدام تطبيق المعرفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	2	8,7	8,7	13,0
	محايد	6	26,1	26,1	39,1
	موافق	12	52,2	52,2	91,3
	موافق تماما	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	2	8,7	8,7	13,0
	محايد	3	13,0	13,0	26,1
	موافق	9	39,1	39,1	65,2
	موافق تماما	8	34,8	34,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	23	4,26	1,054
تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد معارف جديدة	23	2,87	1,180
تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	23	4,09	,848
يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	23	3,70	1,020
تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية	23	4,13	,968
تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث	23	4,13	,920
تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة	23	4,09	,949
لا تستغني المؤسة على الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات) الملفات والسجلات(	23	4,17	,887
ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار	23	3,13	1,058
تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف	23	3,70	1,020
يتقبل الافراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	23	3,30	1,185
تصدر المؤسسة نشرات دورية ومطبوعات مختلفة	23	3,48	1,123
تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للافراد	23	3,87	1,058
تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين	23	3,26	1,176

تتوفر المؤسسة على مستلزمات استخدام تطبيق المعرفة	23	3,52	,947
تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار	23	3,91	1,125
N valide (liste)	23		

المحور الثاني: رأس المال الفكري

تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحفيز الموظفين على التطوير والإبداع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	13,0	13,0	13,0
	غير موافق	10	43,5	43,5	56,5
	محايد	3	13,0	13,0	69,6
	موافق	6	26,1	26,1	95,7
	موافق تماما	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

نعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	13,0	13,0	13,0
	غير موافق	8	34,8	34,8	47,8
	محايد	3	13,0	13,0	60,9
	موافق	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	17,4	17,4	17,4
	غير موافق	8	34,8	34,8	52,2
	محايد	5	21,7	21,7	73,9
	موافق	6	26,1	26,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

يمتلك عمال مؤسسة سونلغاز القدرة على توليد أفكار جديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	13,0	13,0	13,0
	غير موافق	7	30,4	30,4	43,5
	محايد	1	4,3	4,3	47,8
	موافق	8	34,8	34,8	82,6
	موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	21,7	21,7	21,7
	محايد	3	13,0	13,0	34,8
	موافق	9	39,1	39,1	73,9
	موافق تماما	6	26,1	26,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

يوجد بالمؤسسة نظم معلومات وقواعد البيانات متاحة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	17,4	17,4	17,4
	محايد	4	17,4	17,4	34,8
	موافق	11	47,8	47,8	82,6
	موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	26,1	26,1	26,1
	محايد	4	17,4	17,4	43,5
	موافق	12	52,2	52,2	95,7
	موافق تماما	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

تعمل مؤسسة سونلغاز في عملها على إجراءات محكمة جدا في مجال تقييم نوعية خدماتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	6	26,1	26,1	30,4
	محايد	3	13,0	13,0	43,5
	موافق	12	52,2	52,2	95,7
	موافق تماما	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	6	26,1	26,1	30,4
	محايد	3	13,0	13,0	43,5
	موافق	9	39,1	39,1	82,6
	تماما موافق	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

للمؤسسة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بالشكل الجيد للزبائن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	21,7	21,7	21,7
	محايد	3	13,0	13,0	34,8
	موافق	13	56,5	56,5	91,3
	موافق تماما	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

تهتم مؤسسة سونلغاز ببناء علاقات مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	17,4	17,4	17,4
	محايد	6	26,1	26,1	43,5
	موافق	11	47,8	47,8	91,3
	موافق تماما	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الملاحق

تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	3	13,0	13,0	17,4
	محايد	2	8,7	8,7	26,1
	موافق	14	60,9	60,9	87,0
	موافق تماما	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحفيز الموظفين على التطوير والإبداع	23	2,65	1,152
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة	23	2,78	1,126
تتناسب مؤهلات الأفراد العاملين في المؤسسة مع الوظائف الموكلة لهم	23	2,57	1,080
يمتلك عمال مؤسسة سونلغاز القدرة على توليد أفكار جديدة	23	3,13	1,392
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	23	3,70	1,105
يوجد بالمؤسسة نظم معلومات وقواعد البيانات متاحة	23	3,65	,982
وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة	23	3,35	,935
تعمل مؤسسة سونلغاز في عملها على إجراءات محكمة جدا في مجال تقييم نوعية خدماتها	23	3,26	1,054
تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم	23	3,39	1,196
للمؤسسة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بالشكل الجيد للزبائن	23	3,52	,947
تهتم مؤسسة سونلغاز ببناء علاقات مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم	23	3,48	,898
تسعى مؤسسة سونلغاز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان مكانتها في السوق	23	3,65	1,027
N valide (liste)	23		

- علاقة أبعاد إدارة المعرفة برأس المال الفكري.

Corrélations		
		رأس المال الفكري
رأس المال الفكري	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	23
S1	Corrélation de Pearson	,242
	Sig. (bilatérale)	,266
	N	23
S2	Corrélation de Pearson	,441*
	Sig. (bilatérale)	,015
	N	23
S3	Corrélation de Pearson	,492*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	23
S4	Corrélation de Pearson	,582**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	23
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- علاقة إدارة المعرفة بالرأس المال الفكري.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662[a]	,438	,411	,49657
a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة_إدارة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,034	1	4,034	16,362	,001[b]
	de Student	5,178	21	,247		
	Total	9,213	22			
a. Variable dépendante : الفكري_المال_رأس						
b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة_إدارة						

الملاحق

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,280	,744		,377	,710
	إدارة_المعرفة	,800	,198	,662	4,045	,001
a. Variable dépendante : رأس المال الفكري_						