



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

استثمار رأس المال الفكري و نوره في تحقيق ادارة المعرفة  
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونغاز) بعين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة:

\*بن وسعد زينة\*

من إعداد الطالبة:

➤ زرارقة سهيلة

نوقشت و اجريت علنا بتاريخ: 12 جوان 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

ممتحنا

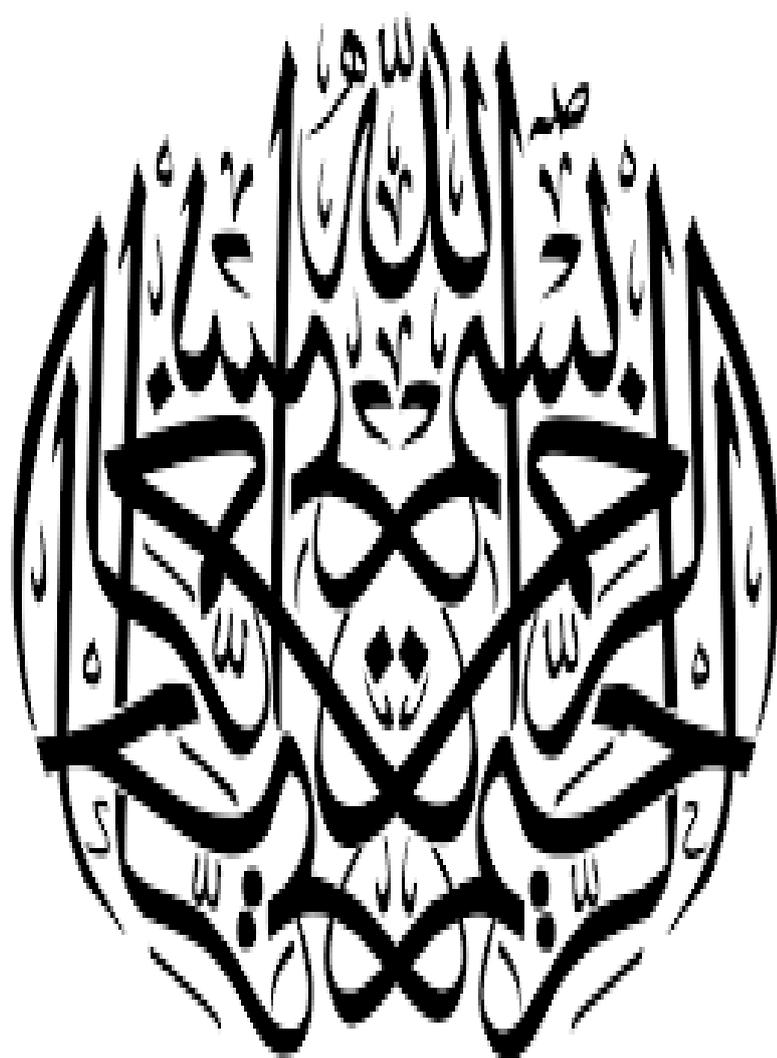
مشرفا

أ/غلاي نسيمة

أ/ عيدوني حليلة

أ/ بن وسعد زينة

السنة الدراسية: 2016/2017



## شكر و عرفان

قال رسول الله: ( صلى الله عليه و سلم):

"من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فدعوا له حتى

تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحبب الشاكرين.

يسعنا في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر و فائق الاحترام و التقدير

الى أستاذة الفاضلة " بن وسعد زينة" على إشرافها على هذا العمل و ما

تقدمت به من نصح و إرشاد و توجيه.

كما أتقدم بخالص تشكراتي الى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

بعين تموشنتك لمساعدتهم على انجاز دراستي الميدانية

و أخص بالذكر المشرف على التربص السيد "مصطفاوي" الذي لم يبخل

علي بأرائه.

و أتوجه بتقديم خالص الشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير بمركز الجامعي بعين تموشنتك.

و أيضا أتقدم بشكر لأعضاء اللجنة التي قبلت المناقشة.

كما لا أنسى الجزيل الشكر الى كافة عمال مكتبة المركز الجامعي بعين تموشنتك

و أخص بالذكر الأخ "بلعبدلي أمين".

و أقول شكرا لكل من ساهم بمدي بالمساعدة و العون، و لو بالكلمة الطيبة من

قريب أو من بعيد في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع.

## الإهداء

حمد كثيرا جزيلا خالقني و مولائي، لك الحمد ربي علي عظيم فضلك و كثير عطائك  
الذي أنار لي الدروب و سخر لي الأسباب ما يكفي لقطنة ثمرة جهد و الاجتهاد،  
هذا العمل:

الذي اهديه "و قل لهم قولا كريما و أخفض لهم جناح الذل من الرحمة و قل ربي  
ارحمهما كما ربياني صغير".

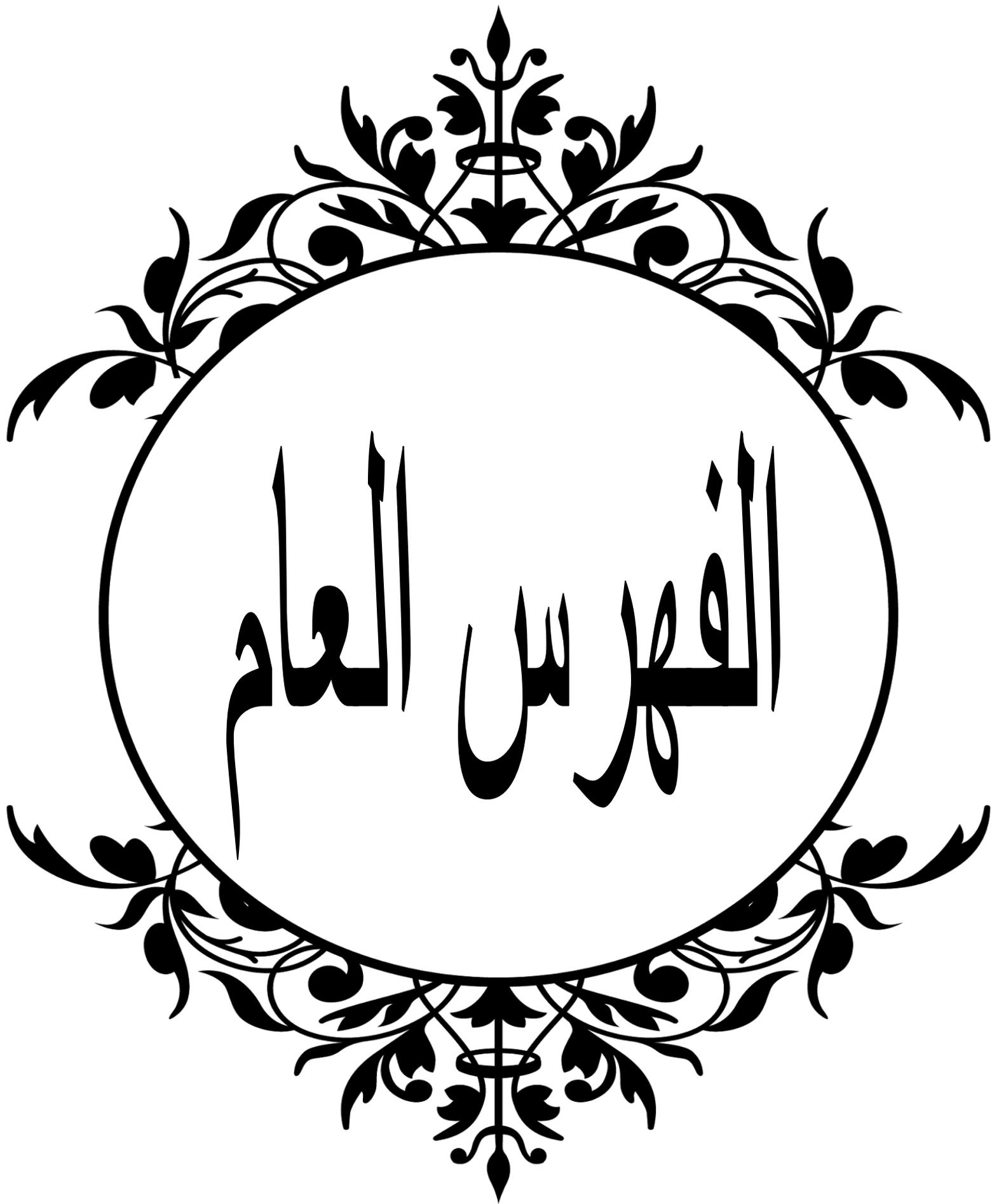
الى روح حياتي سبب نجاحي ، الى صاحبة القلب الواسع و العقل النافع أمي  
العزيزة، الى الغائب عن أعيننا و الحاضر دائما في قلوبنا الى روح أبي الطاهرة  
رحمة الله و أسكنه فسيح جنانه.

الى من احترامهم قلبي و ابتهج فؤادي بهم الى من زاحمتهم لبن أمي و فؤاد  
قلبي إخوتي "كريم، كريمة، فيصل، سفيان".

الى من رسموا لي ابتسامة الحياة "محمد، رنيا، أمير".

الى عائلتي الثاني التي جمعتني بهم روابط المحبة طيلة حياتي و هن صديقاتي  
زينب، إكرام، كوثر، خديجة"، ليندة.

سهيلة



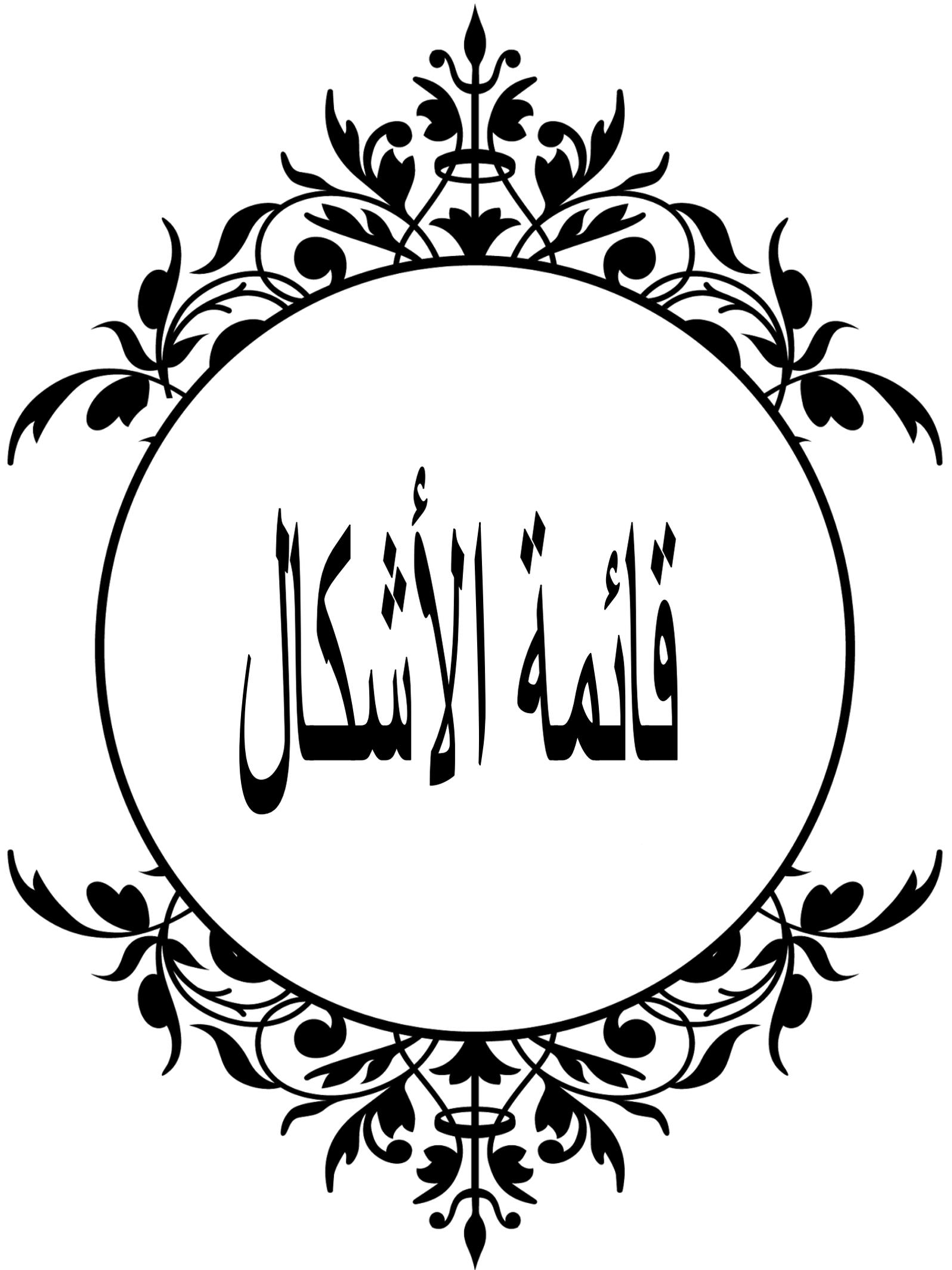
I	البسمة
II	التشكر
III	الإهداء
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: رأس المال الفكري	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري
3	المطلب الأول: تعريف و نشأة رأس المال الفكري
7	المطلب الثاني: خصائص و دور رأس المال الفكري
10	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري
12	المبحث الثاني: مداخل دراسة و مكونات و مؤشرات قياس رأس المال الفكري
12	المطلب الأول: مداخل دراسة رأس المال الفكري
14	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

20	المطلب الثالث: مؤشرات قياس رأس المال الفكري
25	المبحث الثالث: استثمار رأس المال الفكري و آليات و أساليب المحافظة عليه
25	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول استثمار في رأس المال الفكري
27	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري
31	المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
35	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة
37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول: مدخل الى إدارة المعرفة
38	المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول المعرفة
48	المطلب الثاني: نشأة و تعريف إدارة المعرفة
50	المطلب الثالث: مبادئ و أهداف إدارة المعرفة
54	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
55	المطلب الأول: عناصر و استراتيجيات إدارة المعرفة
58	المطلب الثاني: عمليات و نماذج إدارة المعرفة
63	المطلب الثالث: مشاكل و عوامل نجاح إدارة المعرفة
66	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الإدارة

	المعرفة
66	المطلب الأول: أهمية إدارة المعرفة
68	المطلب الثاني: تأثير المعرفة على إدارة المورد البشرية
71	المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة
75	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت
77	تمهيد الفصل الثالث
78	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن شركة توزيع الكهرباء و الغاز
78	المطلب الأول: نشأة و الإطار القانوني
84	المطلب الثاني: فروع و إدارة المؤسسة و أهم أهداف شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
90	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب
95	المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث
95	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة
95	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
96	المطلب الثالث: استمارة الاستبيان أو العينة المقصودة المختارة للدراسة
97	المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج الميدانية

97	المطلب الأول: المعلومات الشخصية و إدارة المعرفة في المؤسسة
108	المطلب الثاني: استثمار في رأس المال الفكري
121	المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة
128	خلاصة الفصل الثالث
130	الخاتمة العامة
134	قائمة المراجع
143	الملاحق

قَلَمَةُ الْإِسْلَامِ

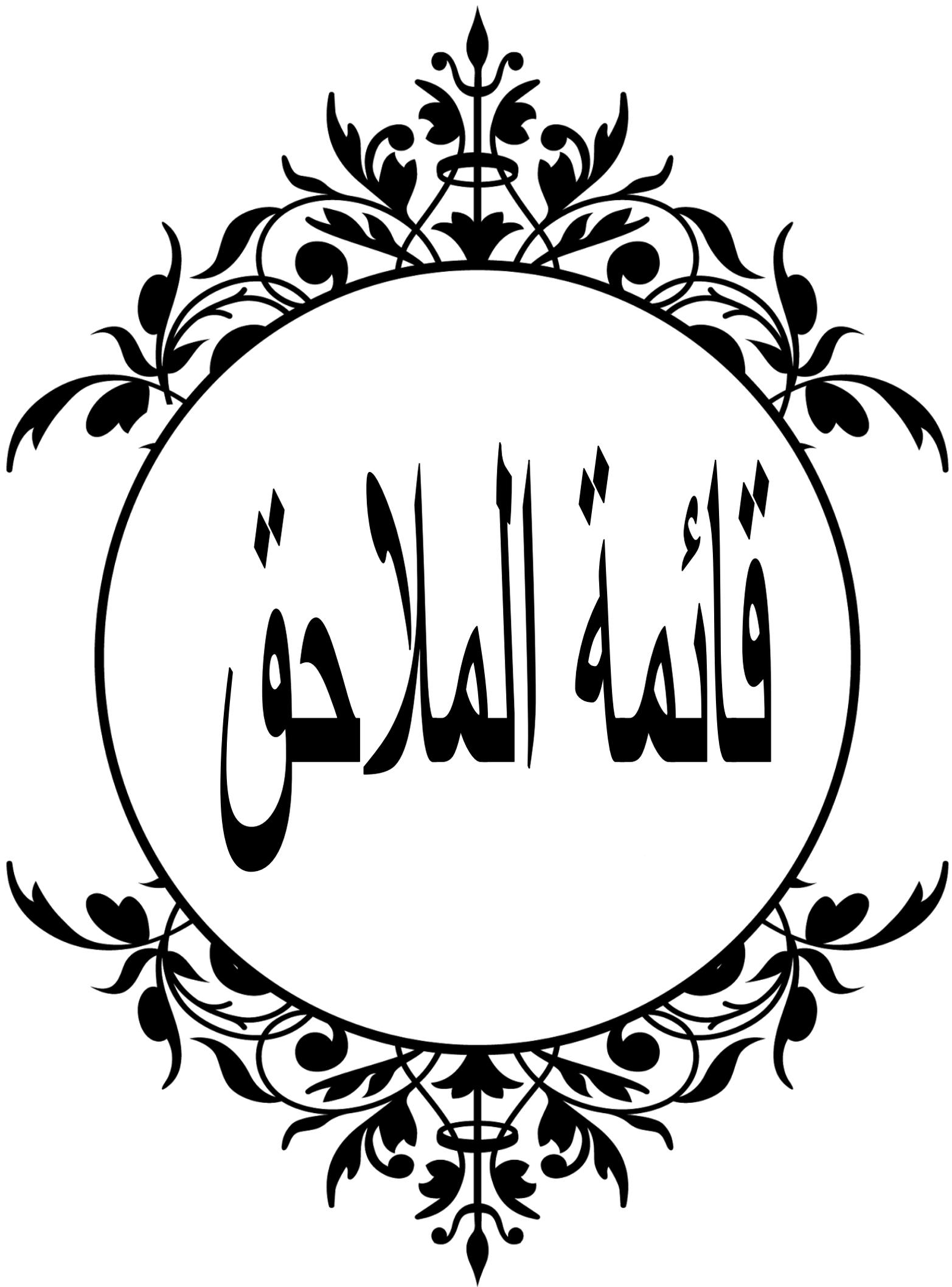


رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم، الشكل
17	القيمة السوقية للشركة و مكوناتها	(1،1)
22	الاعتراضات الأساسية للقيمة المضافة المعرفة	(2،1)
39	هرمية المعرفة	(1،2)
61	نموذج Duffy	(2،2)
84	فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)	(1،3)
91	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت	(2،3)



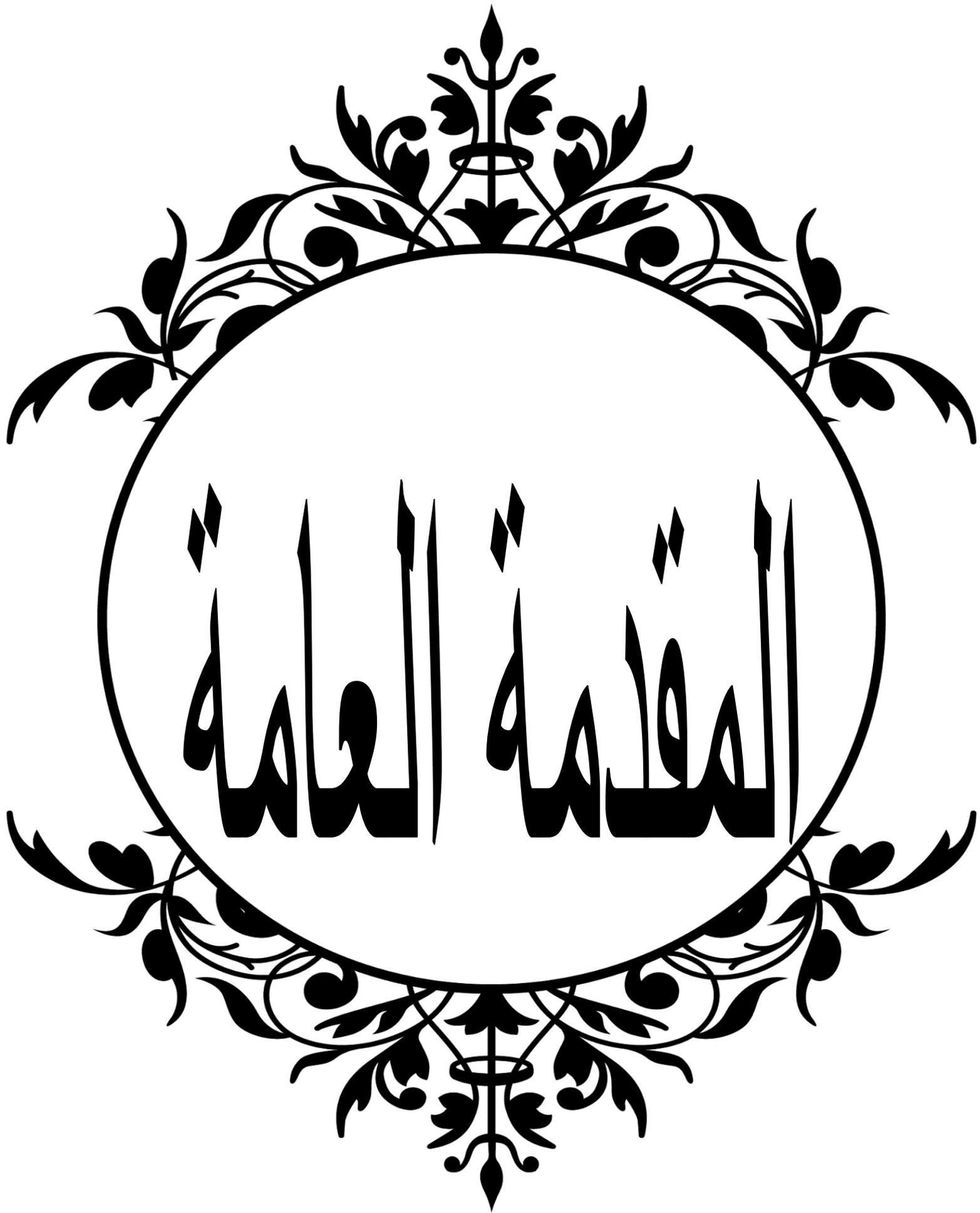
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم جدول
9	يمثل مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	(1،1)
15	نموذج Sveiby	(2،1)
16	تلخيص أهم تصنيفات رأس المال الفكري	(3،1)
24	أهم النماذج قياس رأس المال الفكري	(4،1)
46	يمثل مقارنة بين خصائص المعرفة صريحة و المعرفة ضمنية	(1،2)

قُلْتُمْ لِلَّهِ الْمُلْكُ



رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
143	الاستبيان	(1,1)

لِلْعَلْمِ الْعِلْمُ



## تمهيد

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات و من أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمؤسسات الأعمال، و من أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة و التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم يعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع، أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة و الخبرة، و هو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار.

يتمثل رأس المال الفكري في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين الذين يملكون المهارات الخبرات، المعرفة المتميزة التي تمكنهم من أن يقدموا أفكارا جديدة أو يطور أفكارا قديمة تساهم في استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة، و يتكون رأس المال الفكري من أصول بشرية، أصول فكرية ترتبط بالمعرفة و براءات الاختراع و العلاقات التجارية، و كذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية، بالإضافة الى رأس مال الزبون المرتبط بطبيعة العلاقة مع الزبائن.

في ضوء هذه الحقيقة اتجهت المنظمات الى تنظيم و إدارة و توظيف ما تتوفر عليه من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات الصريحة و الضمنية المتراكمة لدى العاملين و لدى المنظمة. للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية و مساندة عملية صنع و اتخاذ القرارات، و سرعة الاستجابة و الابتكار.

و قد أدى هذا التوجه الى ظهور ما يدعى بإدارة المعرفة، حيث أن الهدف الأساسي منها هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم و ترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة، و تقوم بتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه، و تحفيز المنظمات على استخدام المعرفة و المعلومات بأحسن وجه و تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تنمية رأس المال الفكري من خلال تجميع، تحليل، تطبيق و نشر المعرفة و المعلومات الموجودة لديها بشكل جيد و فعال.

## أولاً: تحديد و صياغة الإشكالية

يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر حيث أنه يميز المنظمات التي يمكننا تقديم منتجات جديدة و بشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتنا و خدماتنا بمعدلات سريعة، و هو يعتبر أكثر الأصول أهمية كما يعد أساس النجاح في الوقت الحالي، فاستمرارية و نجاح المنظمات يعتمدان على قدراتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري و الأصول المستندة الى المعرفة، و كذلك مدر القدرة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية. لأن نجاح الشركات أو إخفاقها مرهون برأس مالها الفكري أولاً و بقيادتها التي هي جزء من رأس مالها الفكري ثانياً. فقد أكدت الاتجاهات الفكري الحديثة على ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المفكرة باعتبارها مورداً ثميناً و عنصراً أساسياً و محركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى.

و في هذا السياق و بحسب الكثير من الدراسات أن تؤكد أن الاستثمار في رأس المال الفكري أمر أساسي لنجاح إدارة المعرفة في ظل صعوبات كبيرة في كيفية إدارة المعرفة باعتبار رأس مال الفكري له دور كبير في إدارة المعرفة.

و على هذه أساس جاءت هذه الدراسة لبحث في أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة.

ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة في الشكل التالي ما مدى مساهمة الاستثمار رأس المال الفكري في تحقيق إدارة المعرفة؟

و انطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه و تفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية.

1. ماهي مكونات رأس المال الفكري؟.
2. ماهي أهم عمليات إدارة المعرفة؟.
3. هل يوجد علاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة؟.

## ثانيا: فرضيات الدراسة

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية، تقضي تقديم إجابات محتملة في شكله فرضيات تقبل الفحص:

**ف1:** مكونات رأس المال الفكري هي:

- \* رأس المال البشري: يتمثل في العاملين.
- \* رأس المال الزبوني: يتمثل في الزبائن، الموردين.
- \* رأس المال الهيكلي: هي مجموعة أجهزة.

**ف2:** عمليات إدارة المعرفة هي تشخيص المعرفة تولد المعرفة- خزان المعرفة- مشاركة- تطبيق المعرفة.

**ف3:** نعم يوجد علاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة.

## ثالثا: أهداف دراسة

تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- \* توضيح مختلف الرؤى فيما يخص مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته.
- \* تسليط الضوء على استثمار في رأس المال الفكري لأهمية كبيرة في نهوض بالمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة.
- \* إبراز دور فعال رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في منظمة.
- \* تسليط الضوء على نظام المعرفة في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في:

كون استثمار في رأس المال الفكري لها فائدة كبيرة تعود على المنظمات في الوقت الحالي لكن معظمها لا تدري بحجمها و ضخامة عوائدها.

تزداد أهمية الدراسة كونها تعالج أحد الموضوعات التي لا تزال حقل للدراسة و النقاش بين الباحثين

و الدارسين و هو موضوع الاستثمار رأس المال الفكري الدعوة من خلال هذا البحث الى ضرورة دراسة هذا المفهوم الممثل: رأس المال الفكري بيان صورة نظرية و عملية توطر العلاقة بين إدارة المعرفة و عوائد التي ترتب من تلك العلاقة التي تعود بربح على المنظمة.

## خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- \* حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
- \* الحاجة للاستثمار رأس المال الفكري و محافظة عليه في ظل التغيرات الداخلية
- \* و الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- \* بحكم التخصص.
- \* فتح المجال لغيرنا للتعميق أكثر في الميدان مستقبلاً.

## سادساً: المنهج المتبع و المستخدم في الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج

- أ - المنهج الوصفي التحليلي في سرد الأساسي النظري المتعلق بالرأس المال الفكري، إدارة المعرفة و تحليل مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- ب منهج دراسة تحليلية في الجانب التطبيقي لمعرفة مدى مساهمة الاستثمار رأس المال الفكري في مديرية سونلغاز بعين تموشنت في تحقيق إدارة المعرفة.

## -حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: دراسة مدى مساهمة استثمار في رأس المال في تحقيق إدارة المعرفة.
2. حدود المكانية: شملت دراسة على المديرية سونلغاز بعين تموشنت.
3. حدود البشرية: جمع فئة العمال في مديرية سونلغاز بعين تموشنت.
4. حدود الزمانية: لقد امتدت الدراسة من 2 أفريل 2017 الى 16 أفريل 2017.

## سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة كرياش رحمة، بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية: 2013-2014، حيث كانت إشكالية كالتالي: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري في موبيليس؟ و توصل الباحث الى ما يلي: إن وجود اهتمام و اعتماد من قبل "موبيليس" بشكل عام على رأس المال الفكري في مختلف أنشطتها حيث نجد في تفاصيل هذا أن درجة الاهتمام و الاعتماد تتباين على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة و هذا واضح من خلال قيم الانحراف المعياري المرتفعة، حيث نجد أن رأس المال الهيكلي خصوصاً الزبائن هو المستحوذ على الاهتمام الأكبر من قبلها من حيث أن بقية مكونات لا تجد لها اهتماماً حسب أفراد عينة الدراسة.
2. بوركوة عبد المالك بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري السنة الجامعية: 2011-2012. و توصل الباحث الى: تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع و تحقيق القدرة التنافسية.

## ثامناً: تقسيمات الدراسة

لقد قمنا بتقسيم المذكرة الى ثلاثة فصول تسبقهم المقدمة العامة و تختتمهم الخاتمة العامة و هو كالتالي:

- \* قسمنا الفصل الأول أربع مباحث قمنا فيها استعراض فيه عموميات حول رأس المال الفكري. مدخل الدراسة و مكونات و مؤشرات قياس رأس المال الفكري، استثمار رأس المال الفكري و آليات بنائه و أساليب المحافظة عليه.

\* أما الفصل الثاني فقد درسنا في من خلال أربع مباحث و هي على نحو التالي: مدخل الى إدارة المعرفة، أساسيات تطبيق إدارة المعرفة و علاقة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الإدارة المعرفة.

\* أما آخر فصل تمثل في الدراسة الميدانية حول شركة توزيع الكهرباء و الغاز، حيث كان مكان التريص مديريةية التوزيع عين تموشنت و الزمان كانت مدة 15 يوما، حيث قسمنا 37 استبان على العمال.



الفصل الأول

رأس المال الفكري

## تمهيد

إن التحولات التي تعرفها اقتصاديا القرن الحادي والعشرين باتت تملّي على المنظمات الحديثة تفكير برأس المال الفكري على أنه أكثر أهمية من رأس المال المادي، إذ استطعت المنظمات من خلال رأس المال الفكري استجاب الى متطلبات عصر المعرفة، و قد استطاعت أيضا بفضلها تجاوز كثير من الصعوبات. و تسعى المنظمات جاهدة في ظل تغيرات مستمر اكتشاف رأس المال الفكري ذو القدرة و الطاقات الابتكارية ذلك بهدف الاستثمار فيه و محافظة عليه لاكتساب قدرات تنافسية من جهة و الاستمرارية في نشاطها من جهة أخرى.

و لتوضيح ذلك ثم تقسيم الفصل الأول الى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري، أدوار رأس المال الفكري و أهمية رأس المال الفكري، و يتناول المبحث الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياس، أما المبحث الثالث: فتطرقنا فيه الى استثمار المال الفكري، آليات بنائه و أساليب المحافظة عليه ثم التطرق الى مفاهيم أساسية حول استثمار في رأس المال الفكري، استقطاب و صناعة رأس المال الفكري و في أخير أسباب محافظة على رأس المال الفكري.

## المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، ظهر مفهوم رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر الطبيعية في الثروة الحقيقية للمنظمة -قيد التسعينيات- و أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً للقدرة على المنافسة و معيار الإنجاح للمنظمات في تحقيق أهدافها.

و لقد أصبح واضحاً أن أية معلومة إضافية تستثمر بصورة فعالة في عملية الإنتاج، تنتج زيادة ملموسة في كفاءة الأداء و تورث المنظمة قيمة إضافية ملموسة.

### المطلب الأول: تعريف و نشأة رأس المال الفكري

في هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين مهما هو مفهوم رأس المال الفكري و مراحل التي مر بها.

#### الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري

لقد ظهر مصطلح رأس المال الفكري Intellectual Capital و تعددت التسميات الدالة عليه منها رأس المال المعرفي رأس المال اللاملموس أو الأصول الغير مادية.

يعرف يومت ( Youmdt ) رأس المال الفكري على أنه قدرات مميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكري تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

يعرف أيضا هانسن (Hansen) على أنه الموجودات غير الملموسة يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية تطوير الإبداع و الإستراتيجي تعتمد الابتكار و التجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء و استمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.<sup>1</sup>

و يعرف Dulf على أنه مجموعة من المواد المعلوماتية للأشخاص المتكونة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة من نوعية من المعارف معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها و بالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ، و معارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية و القواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة و الزبون، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2009، ص.67.

<sup>2</sup> عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص. 17.

كما يعرف أيضا Dafte بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية لتكوين على هيئة نوعية من المعارف الظاهرة، التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها و نقلها و نشرها إلى الآخرين على شكل وثائق أو أشياء مكتوبة، والمعرفة الضمنية المبنية على الخبرات الشخصية و القدرات و المهارات التي تستخدم في تطوير المؤسسة و المقصود برأس المال الفكري هو ناتج تفاعلات بيت خبرات و معارف كل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال و الذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا في منظمات الأعمال أو مجموعة الأجهزة و الحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المؤسسات، انه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات حيث أن فرصة نجاح المنظمات الأعمال في مواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين تتوقف إلى حد كبير على قدرتها في البحث على هذا النوع من رأس المال البشري و العمل على تعظيم الاستفادة من طاقات الكامنة فيه.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يعرف رأس المال الفكري على أنه القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على تحويل الأفكار متعلقة بالتطوير الخلف و الإستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

إن ما أهم ما يميز المنظمات في الوقت الحالي هو رأس المال الفكري، حيث يؤدي هذا الأخير دورا هاما في نجاح المنظمات إذ يمكنها من تقديم منتجات جديدة و بشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمتوجاتها و خدماتها بمعدلات سريعة، و قد مر بثلاث مراحل قبل أن يصل إلى مفهومه الحالي و هي على النحو التالي:

---

<sup>1</sup> محمد تركي البطينه، زياد محمد المشاقيه، إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص. 94.

<sup>2</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006، ص. 39.

## المرحلة الأولى: توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

امتدت هذه الحقبة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين و قد أعدت على القابليات البشرية عامة فكريا و جسديا، ما أكده الاقتصادي Petty William، الذي اهتم بقيمة العاملين و اختلاف نوعيتهم و مدى تأثيرهم في العملية الإنتاجية و جودة المنتجات.

و استمرت الجهود بهذا الاتجاه حيث في عام 1776 أشار آدم سميث (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارة العاملين في العملية الإنتاجية، و طالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبده من وقت و جهد و تكلفة لكسب المهارات المطلوبة.

و نفس السياق أكد الاقتصادي ألفرد مارشال (Aifred Marchal) 1890 على الاستثمار في البشر، من خلال قوله أن ثمن ما يستثمر فيه هو البشر و ذلك لأن منحنى إنتاجية رأس المال البشري تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته و مهاراته. وفي عام 1906 شهد الظهور الفصلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة حيث أصبح رأس المال البشري ضمن رأس المال العام للمؤسسة.

عند نهاية الخمسينات توسع كل من Schuloz et Mincer بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة مستقلة عن رأس المال التقليدي، و شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطور سريعا في نظرية رأس المال البشري التي أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستوى الفردي و الاجتماعي، و وصف رأس المال إلى ست فئات هي : التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.<sup>1</sup>

## المرحلة الثانية: الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بدايات ثمانيات القرن العشرين، أصبح المديرين و المستشارين و الأكاديميون في جميع أنحاء العالم واعين، و لو بشئ من البطء إلى أن الأصول غير الملموس (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أن أداء مؤسسات اقتصادية يابانية لوحظ وجود تباين في أدائها.

<sup>1</sup>موساوي زهية دور التسيير التقديري للوظائف في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016 ص، 103-104.

و ثم تفسير هذا الاختلاف بوجود تباين في نسب الأصول غير الملموسة التي تملكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات، وأكدت هذه الدراسة على أن الأصول غير الملموسة في الأساس في تحقيق عوائد المؤسسات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد و المتزامن، و تعود بفوائد متعددة و متزامنة. وفي عام 1986 كذلك قام Davied Teece من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقال بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي"، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لإخراج القيمة من الإبداع و تحليلها و تفسيرها بالإرشاد إلى نتائج و خبرات المؤسسات مبدعة و كان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولاً، و من ثم تعليم أفرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد من الإبداع. وفي عام 1989 أنشأ Patrick Sullivan و هو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح و الفوائد من الإبداع من جهة نظر تجارية . و شهدت البدايات المبكرة التسعينيات القرن العشرين . تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث محطات بارزة، أولها عام 1990 عند ما يطلق Ralph Stayer و لأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وتأتيها عند نشر T.Stewart، عام 1991 مقالة بعنوان " القوة الذهبية" ، وثالثها عام 1991 أيضا هو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات الأمين و المالية هو Lelf Edvinsom<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية و ولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكيف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و المنظمات، و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت Douchemical في تطوير الأرباح و المنافع الجديد من رأس المال الفكري في محاولة تحديد الأفكار و الإبداعات التي أهملت سابقا و اختيار و تطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، و عينت Gordon Petrest كمدير للموجودات الفكري.

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات، أطلق على هذا الاجتماع "رأس المال الفكري"، و تضمن جدول أعمال الاجتماع عدد من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري و تحديد عناصره الأساسية و طرائق استخراج القيمة منه و شاهد عام 1990 انعقد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام و تركزت جهود ما حول مناقشته أهداف رأس المال البشري و اتجاهات و طرائق قياسه و مستوياته و أبعاده.

---

<sup>1</sup>دحمانى عزيز مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة سونا طراك  
دكتورة في العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015 ص، 28-29.

و في عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، و في عام 2000 و عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمر حول رأس المال الفكري و إدارته.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: خصائص و دور رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري Intellectual Capital من أحدث المواضيع وأعظمها قيمة في العلوم الإدارية فقد بدأ الاهتمام منذ التسعينيات من القرن الماضي فقط، و هو لا يزال في مرحلة البناء و التطور و الاكتشاف الذاتي و نظرا لحدثة الموضوع حولنا في هذا المطلب إلى التطرق إلى عنصرين مهما و هم خصائص رأس المال الفكري و أدواره.

### الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري

هناك عديد من خصائص رأس المال الفكري نذكر منها ما يلي:

- يتوجد في عقول الأفراد العاملين في المنظمة.
- يهدف إلى خلق الثروة.<sup>2</sup>
- أنها أصول غير ملموسة.
- صعوبة قياس و تقييم العديد من الأصول الفكري.<sup>3</sup>
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله له تأثير كبير على المنظمة.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> رياض بن صوشة، نادبة خريف، مداخلة: أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، ملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص4.

<sup>2</sup> عبد عمر، عبد هودة، مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، ص.4.

<sup>3</sup> حسن عجلات حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص.137.

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008، ص.281.

يمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. **الخصائص التنظيمية:** فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري، فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، و بخصوص المستوى الإستراتيجي، فإن رأس المال الفكري ينتشر في مستويات كلها و بمعدلات متفاوتة.
2. **الخصائص المهنية :** و ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم و التي تتضمن:
  - امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
  - التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
  - التدريب الإثرائي.
3. **الخصائص الشخصية و السلوكية:** و ترتبط بالعنصر البشري.<sup>2</sup>
  - و بنائه الذاتي، و تتضمن:
  - الميل إلى تحمل المخاطرة، و الإقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة و حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
  - الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)
  - المبادرة بتقديم أفكار و مقترحات بناءة.
  - الحسم و عدم التردد في إصدار القرارات.
  - القدرة على التخمين و حسن البصيرة.
  - الاستقلالية في الفكر و العمل.
  - المثابرة في العمل.
  - الثقة العالية في النفس.

---

<sup>1</sup>شريف غياط ، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص. 7.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص.7.

## المقارنة بين خصائص رأس المال المادي و رأس المال الفكري

لتسليط مزيد من الضوء على مفهوم رأس المال الفكري لابد من التطرق إلى خصائصه و مقارنته برأس المال المادي. و الجدول رقم(1-1) يمثل مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي:<sup>1</sup>

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
طبيعة التكوين	أثري غير ملموس	مادي ملموس
الموقع	داخل المنظمة و خارجها (عالمي)	داخل المنظمة
نموذج الممثل	الفرد	الآلة
الأفراد	أفراد مهرة أذكيا مبدعون	عمال يدويون
العوائد	متزايدة (يزيد بالاستعمال)	متناقصة (ينقص بالاستعمال)
نمط الثروة	في الذكاء و الانتباه و التركيز	في الموارد (طاقة، مواد خام، أموال)
التوجيه الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يركز على الماضي فقط
المحتوى	قيمة	تكلفة
الديمومة	مستمر	وقتي
النوعية	نوعي (يركز على النوعية)	كمي (يركز على الكمية)
القياس	صعب القياس لطبيعتها الأثرية	سهل القياس

المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ص.251.

### الفرع الثاني: دور رأس المال الفكري

إن موضوع الدور مستمد أساسا من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين. و ينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص. و لكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات فانه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم و يؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار التنسيق الاجتماعي. و في ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوار

<sup>1</sup>الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنمية كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي،

مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة منصور، 2011، ص.23.

يفرضها عليه مركزه في المنظمة، وحدة هذه الأدوار بمأتي: <sup>1</sup>

أولاً: الأدوار الدفاعية: ويشمل الممارسات التالية:<sup>2</sup>

1. حماية المنتجات و الخدمات المتولد من إبداعات رأس المال الفكري.
2. حماية حرية الإبداع و التصميم.
3. تخفيف حدة الصراعات و تجنب الشكاوى و لرفع الدعاوى

ثانياً: الأدوار الهجومية: ويشمل الممارسات التالية: <sup>3</sup>

1. توليد العائد عن طريق:
  - المنتجات و الخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري
  - الملكية الفكرية للمنظمة.
  - الموجودات الفكرية للمنظمة.
  - معرفة المنظمة و معرفة كيف (براءة المنظمة).
2. ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و الخدمات و المنتجات الجديدة.
3. تهيئة آليات النفاذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
4. تجديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
5. صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد و جدير بالذكر في هذا المقام أن هناك إمكانية واضحة لانتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي و بالعكس، و أن هذا الانتقال هو انتقال ممنهج و ليس عشوائي.

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري

- و قد اتفق العديد من الخبراء على أهمية رأس المال الفكري و تكمن أهميته في النقاط الآتية:
- تتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي و في ظل اقتصاد

---

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص.177.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق ذكره، ص، 257.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.257.258.

- المعرفة إذ أنه يمثل القوة الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات و التكييفات الأساسية على إبراز مفاتيح التطور و التقدم في أعمال المنظمات و المؤسسات.
- إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين، لأنه يمثل قوى عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.<sup>1</sup>
  - يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة.
  - يعد وجود رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية و هذا ما دعا المنظمة لأن تكون متعلمة أكثر، إذ أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع.
  - يعد رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، و يستخرجه للوجود و الممارسة و يعد أحد أساليب استخراجة هو نشر المعرفة.
  - رأس المال الفكري يعتمد على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءة الاختراع.<sup>2</sup>
  - يعتبر موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات في مجال الموارد البشرية حيث يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يملكون معارف و مهارات خاصة، و يمثل اليوم موضوعا حيويا بالنسبة للباحثين و الممارسين على حد سواء، و لقد أكد هيجان على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، الاستثمار في رأس المال الفكري و تحديات بعد البترول في الجزائر، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف يوم 13 و 14 ديسمبر 2011، ص.7-8.

<sup>2</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الراي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2009، ص.129.

<sup>3</sup> خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين، 2014م / 1435هـ، ص.13.

- و تبرز أيضا أهمية المال الفكري من أهمية أصحاب العقول و المهارات و القدرات الذين يمثلوه و اعتبارهم أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد ما يسمى باقتصاد المعرفة حيث يمثل القوى العلمية القادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في أعمالهم و القدرة على الابتكارات في منظماتهم.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: مداخل دراسة و مكونات و مؤشرات قياس رأس المال الفكري

شهدت السنوات الأخيرة من القرن المنصرم اهتماما متناميا لموضوع رأس المال الفكري Intellectual Capital إذ أدركت وحدات الأعمال أن أفضل وسيلة لبقائها و نموها و زيادة ربحيتها تكمن في تقديم منتجات متطورة ذات جودة عالية ترضي رغبات الزبائن و احتياجاتهم، و يستند ذلك أساسا على مدى توفر مكونات رأس المال الفكري و المتمثلة برأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني. و بهذا أصبح رأس المال الفكري مصدرا بارزا لخلق الثروة، و يقع عليه تقديم الأفكار و المؤهلات و المعارف التي تؤدي إلى الإبداع.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: مداخل دراسة رأس المال لفكري

إن المدخل من وجهة نظر (Stuftebsam) يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة و الخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات أو مسارات منظمة و متطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة و الخبرة. يتضح من ذلك أن مدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما و تحليل أركانه. وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته و لدى تحري الأدبيات المتخصصة، اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة المال الفكري و كما يأتي:<sup>3</sup>

❖ **المدخل الفلسفي:** يؤكد هذا المدخل على أنه رأس المال الفكري معنى بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي و كيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية و المنظمة، و يركز على أهداف و أنواع و مصادر المعرفة، و كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري و المفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية تبرير المعنقد و الشك و غيرها.

<sup>1</sup> محمد تركي البطاينه، زيادة محمد المشاقيه، مرجع سابق ذكره ، ص.92.

<sup>2</sup> بشار ذنون الشكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري و أثره في ربحية المصنّعين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد6، العدد20، جامعة تكريت، 2010، ص.20.

<sup>3</sup> سعد على العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ذكره ، ص.179.

- ❖ **المدخل الإدراكي:** يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة و نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي و ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية و الفكرية، و يعدونه إستراتيجية مهمة شرطا لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة و فاعلية، و لذلك لابد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة و الخبرة بهدف تطبيقاتها لحل المشاكل الإدارية و التنظيمية و استثمار الفرص المتاحة.<sup>1</sup>
- ❖ **المدخل الشبكي:** و يفسر هذا المدخل رأس المال الفكري من خلال تركيزه اقتناء و تقاسم و نقل المعرفة من خلال أنماط أفقية و انسياب متداخل للموارد و خطوط اتصال تبادلية و هي الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي لتأتي بعدها ممارسات جديدة و ترى المنظمة أنها ضرورية.
- ❖ **مدخل الممارسات الجماعية:** و يركز هذا المدخل على المنظور الاجتماعي و التاريخي لدراسته المعرفة إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عالم للزبائن أو الجماعة أو أنها لاشيء على الإطلاق، رئيس هناك إلا الاتفاق و الإجماع في تداول المعرفة، و أنها عملية تقليدية أخذت منحى نقل للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.<sup>2</sup>
- ❖ **مدخل الكمي:** في إطار هذا المدخل تمثل المعرفة نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية. إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع مشكلات معقدة و كبيرة و يعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين بابكر، محمد البشدي، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الخاصة في مجموعة مختاري من شركات القطاع محافظة أربيل، أطروحة الدكتوراه فلسفة الإدارة الصناعية، جامعة الخاصة في محافظة أربيل، 2010، ص.47.

<sup>2</sup> محمد فلاق جنات بوقجاني، تطور نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر الجزائر 2011، ص.8-9 .

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ذكره ، ص.287.

## المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد وقياس و تقييم و صيانة و تنمية رأس المال الفكري في المنظمة، إن رأس المال الفكري أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال و خاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة الشركة السوقية و ربما دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري و تقسيماته مكوناته و قياسه.

لهذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تقسيمات و مكونات رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تقسيمات رأس المال الفكري

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى أهم تقسيمات رأس المال الفكري

**التصنيف الأول:** اختلاف العديد من الكتاب و الباحثين.

في تحديد-كم و نوع- مكونات رأس المال المعرفي و لأهميتها نوضحها بالتالي:

#### 1. رأس المال البشري:

- كفاءة العاملين Competence متمثلة بالخبرات و العلم و أسرار العمل.
- آراء العاملين و توجهاتهم Attitudes، أي البواعث و الحوافز التي تحكم تصرفات العامل.
- المرونة Agility أي قدرة العاملين في المنشأة على التحرك السريع استجابة للتغيرات.

#### 2. رأس المال الهيكلي يتفرع إلى:

- العلاقات: أي جميع الأطراف العملاء و الموردين و المساهمين و الحكومات و المجتمع.
- الهيكل: أي ثقافة المنشأة و قواعد البيانات و البرامج حاسب و المستندات.
- التجديد و التطور: أي المشروعات المستقبلية.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>أيمن سليمان أبو سويج، **العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري**، دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص.340.

<sup>2</sup>محمد عزات الحلامة، سامي فياض العزاوي، **رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال:** دراسة استكشافية في شركات الاتصال الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة بقاء التطبيقية، العدد 19 الأردن، 2009، ص.13.

تصنيف: حسب سفيبي (Sveiby) الجدول(1-2) نموذج Sveiby.

نوع الرأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات و العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون والمستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، و ما يتعلق بالتميز و السمعة.
الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشكلات التي تبقى لدى الأفراد في المنطقة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة و العمليات التي تحقق الرفعة التنافسية، و ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال و القواعد و البيانات و الوثائق، حقوق النشر و المعرفة الأخرى.

مصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 18/19 أبريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص.6

جدول:(1-3): تلخيص أهم تصنيفات رأس المال الفكري.

مصدر: بشيري فايزة، بوترة باتول، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشرية دراسة ميدانية بمجمع

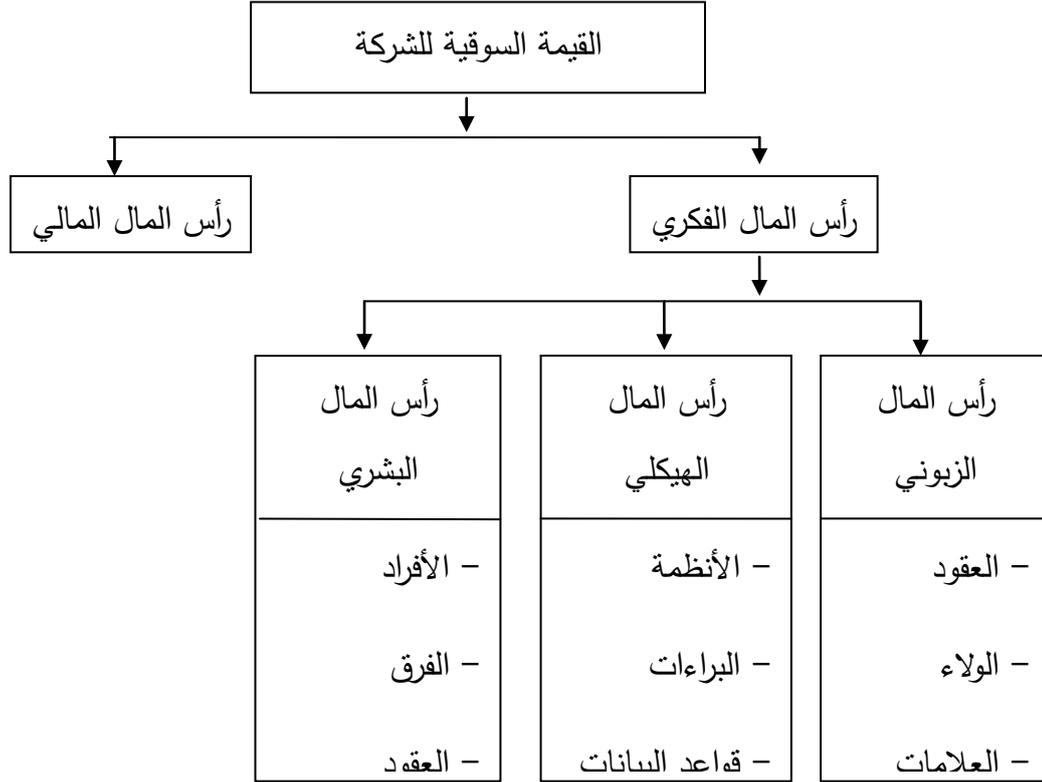
اسم الباحث	السنة	التصنيف	تعريفه
Guthrie & Petty	2000	الهيكل الداخلي	يتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلية).
		الهيكل الخارجي	يتمثل في رأس المال الزبائن (العلاقات).
		كفاءة العاملين	يتمثل في رأس المال البشري.
Mayo & Mcelroy	2000	رأس المال العلاقات	يتمثل في العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاءه و صورة المنظمة.
		رأس المال التنظيمي	يمثل بالأنظمة و قواعد البيانات و الثقافة المنظمة.
رواية محمد الحسن	2002	رأس المال البشري	يمثل بالقدرات الفردية و الخبرة و الحكمة و القيادة و الدافعية.
	2005	الأصول البشرية	تشمل المعرفة المحفوظة في ذهن العامل و تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا و تتمثل في المهارات و الإبداع و الخبرة.
		الأصول الفكرية	هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل و تملكها المنظمة، و هي مجموعة العمل المعروفة أو المستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات أو المعارف في المنظمة كالتصميمات الهندسية برامج الحاسب الآلي و يضم القدرة الهيكلية على تحريك و تطوير.
		رأس المال الهيكلية	المبادرات من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الجديدة و الاعتراف بالأفكار المستحدثة و المفاهيم و الأدوات المتكيفة مع التغيير و التي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات.
	الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) رأس مال العلاقات	تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد، و كذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع و العلامة التجارية...	
			يمكن طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها

صيدال، فرع فرمان، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013، ص. 108 .

## الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

في هذا الفرع سنتطرق إلى مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج الأكثر شيوعا و استخداما، حيث يحدد ستوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري هي أنظر الشكل (1-1).  
شكل رقم (1-1): القيمة السوقية للشركة و مكوناتها.



مصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية عمان، 2007، ص.295.

**أولا: رأس المال الزبوني Customer Capital:** يمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن

و ولائهم، المورددين و الجهات الخارجية الأخرى و ما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات مميزة مع الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة و عناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة و قيمة حيوية استنادا إلى مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمحمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تليكوم الجزائر OTA، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، 01/2013، ص.25.

- إن الزبائن بالأخير هم الذين يدفعون فاتورة الشركة، فالقيمة النقدية لرأس المال الزبوني حقيقة بشكل لأن مهمة الأولى للشركة هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة التي توجد هذه العلاقات المتميزة مع الزبون.
- إن الولاء الذي تصنعه علاقات الشركات المتميزة سواء كان ولاء مادي (حيث زيادة معاودة الزبون بنسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25-95%) أو الكترونيا. كما أن شركة فورد ترى أن زيادة الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمتد تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح بمقدار مئة مليون دولار.<sup>1</sup>

**ثانيا: رأس المال الهيكلي: Structural Capita:** الذي يمثل المعرفة المؤسسية و لتصنيف الخبرات الكامنة و المستخدمة من خلال قواعد البيانات و البراءات و الهياكل و الأنظمة و العمليات Youndt.et.al.2004، حيث يمثل كل شيء يبقى في المنظمة بعدما يغادرها موظفوها، فهو يشمل المعرفة المعتمد على القوانين الصريحة المستثمرة في أنظمة و عمليات عمل المنظمة و السياسات المكتوبة، الوثائق التدريبية، و كذلك قواعد البيانات للممارسات الأفضل و تشمل أيضا الملكية الفكرية، حيث يمثل البنية التحتية الداعمة للمنظمات. و قد تشمل البنية التحتية المادية (بناء،كمبيوتر تراث... الخ)، و البنية التحتية غير ملموسة (التاريخ و ثقافة و إدارة المنظمة).

**ثالثا: مكون رأس المال البشري:** لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينيات و تقوم على أفراد في المؤسسة هم الذين يعظمون الثروة لتوجد الأنظار بشكل غير مسبوق غالى أن الأفراد ذو الخبرة و المهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية و دور في تحقيق النتائج النهائية في المؤسسة عن رأس المال المادي و إن الإنفاق عليهم في مجالات التعليم و التدريب، ربما فيها التجارب الذي يقومون بها، إنما هو استثمار ليس تكلفة صعبة التحميل.<sup>2</sup>

يعرف شولتر رأس المال البشري على أنه (مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، و يمثل المجموع الكلي و الكمي و النوعي من القوى البشرية المتاحة فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية و المستويات العلمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره ، ص.300.

<sup>2</sup>محمد تركي بطاينه، زياد محمد المشاقي، مرجع سابق ذكره ،ص.93.

و المعرفة أما إذا كان الكلي فيحسب من خلال المجتمع الكلي للسكان.<sup>1</sup>

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة يضع هذه المنظمات أمام مسؤوليات و قضايا أساسية، أهمها الآتي:

- استقطاب أفضل المواهب البشرية: و ذلك من خلال الاختيار الدقيق لهم و بما يتناسب مع احتياجات الوظيفة ووصفها الوظيفي.
- اغناء رأس المال البشري و تنميته: و ذلك من خلال برامج تحفيز التدريب و التعليم و تقاسم المعرفة و نشرها و توزيعها داخل المنظمة، و ربط الحوافز المادية و المعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.
- المحافظة على أفضل العاملين: و ذلك من خلال إرساء برامج التمكين الإداري و الأساليب الإدارية القائمة على الثقة، و إيجاد الارتباط الوثيق بين رسالة المنظمة و قيمتها من جهة و قيم العاملين من جهة أخرى، و إتباع نمط الإدارة الاستشارية لا نمط الإدارة الآمرة.
- إيجاد بيئة التعلم: و ذلك من خلال عقد المحاضرات و الندوات الداخلية و إشراك العاملين بها بالمؤتمرات الخارجية و الدورات التدريبية، و تشجيع تبادل الآراء و الأفكار بينهم حول العمل و مشكلاته و حلولها المقترحة.<sup>2</sup>

هنالك طرق عدة تستطيع المنظمة بموجبها المحافظة على رأس المال البشري منها:

- التطابق بين قيم العاملين و قيم و رسالة المنظمة.
- إيجاد أعمال التحدي للعاملين و خلق البيئة المثيرة للعاملين
- إعطاء العاملين المكان المكافآت المادية و غير المادية.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>البنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة: 2005-2013، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015، ص10

<sup>2</sup>عمر أحمد همشري، مرجع سابق ذكره، ص.265.

<sup>3</sup>فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مدخل- أمثلة و قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص.725-726.

## المطلب ثالث: مؤشرات قياس رأس المال الفكري

القياس عملية أساسية و جانب رئيس في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم شيء و بين العلماء على تعريفه و هذا يعني وجود أكثر من مفهوم و تعريف للقياس.<sup>1</sup>

نظرا لأهمية قياس رأس المال الفكري سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة أمور هم كآتي: تعريف قياس رأس المال الفكري، أهمية رأس المال الفكري و أخيرا أهم نماذج قياس رأس المال الفكري.

### الفرع الأول: تعريف قياس رأس المال الفكري

إن مصطلح القياس بشكله العام مصطلح مألوف لدى الإنسان المختص على حد سواء، إلا أنه لا يوجد رغم ذلك اتفاق تام علو وجود تعريف موحد للقياس.

فيعرفه أحد الكتاب أنه "جمع المعلومات عن خاصية معينة، لتحديد مقدارها".

أما Saccuzzo & Kaplan فيعرفانه على أنه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد و الحكم على إمكانية قيامه بمهامهم و أنشطة وظيفية معينة. هذا و يضيف على ذلك أحد المفكرين بقوله أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة.

من خلل نجد أن القياس عملية تستهدف جمع معلومات عن سمة أو خاصية معينة، و يتم ذلك بإتباع مجموعة متمثلة في طرق و أدوات قياس معينة، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري

يمكن تلخيص أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:

1. توفي أساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجود الفكري.
2. يحفز الإدارة و يحثها على ما هو عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز هو ليس على الوجود أو عدم وجود أرصدة معرفية، و لكن على وجود طرائق لقياسه و تقييمها.
3. يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

كما تكمن أهمية قياس رأس المال الفكري كذلك في أنه:

---

<sup>1</sup>دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة المؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص.160.

<sup>2</sup>موساوي زهية، مرجع سابق ذكره، ص.127.

1. يكشف عن خصائص و قد رأت الأفراد العاملين في المنطقة و يحدد ذوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم، و من ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف و تبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنفسية ألا و هو رأس المال الفكري الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.
2. يقدم مقاييس موضوعية و كمية للسلوك، تستخدم في التنبؤ بسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا و تكييف لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التمييز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة.
3. يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري، لأنه يحدد نقاط القوة و الضعف في أدائهم بما يسهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءاتهم و حماية خبراتهم من التقادم.
4. يمثل مؤشر التقويم لداء المنظمة مكن خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها من رأس المال الفكري، و بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوع بهذا الصدد، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف، فضلا عن أن الأفراد العاملين بشكل عام و رأس المال الفكري خصوصا، يحاولون دائما الإجابة في الأنشطة التي يتم قياسها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

- يعد قياس المعرفة ليس مهلا مفاهيميا و منها و عمليا، و المقياس أصبح أكثر صعوبة عند الأخذ بنظر الاعتبار رأس المال المعرفي لتحديد نموه و فاعليته على مستوى الاجتماعي.
- لأغراض القياس في هذا البحث يتم الاستفادة من مصطلح رأس المال المعرفي و رأس المال الفكري بصورة مترادفة كون القياس يدور حول إمكانية القيمة كما هو موجودة في مركبات و تدفقات مختلف لرأس المال، و أنها لا تخلف لذاتها بل بالنفعالات بين مختلف الموارد. فقد طرحت مؤشرات و نموذج القياس لموجودات المعرفة التي قدمت من قبل عدد من الباحثين و المختصين.<sup>2</sup>

---

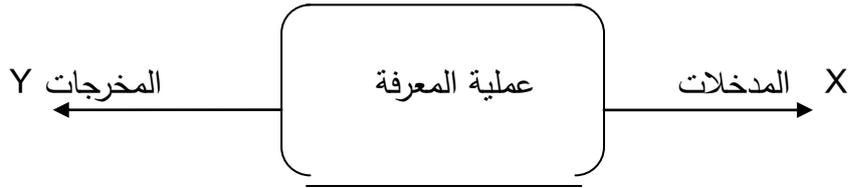
<sup>1</sup>رياض بن صوشة، نادية خريف، مرجع سابق ذكره، ص.11.

<sup>2</sup>خميس ناصر محمد، رأس المال المعرفي و مؤشرات قياسه: دراسة تأصيلية فلسفية، جامعة الأبيار، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص.13-14.

أولاً: نماذج الوصفية: و هذه النماذج تصف السمات و الخصائص لرأس المال الفكري، و تركز على استطلاع الآراء و الاتجاهات نلتقى تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشرة على الأداء عمليات المعرفة و تحقيق نتائجها المرغوبة للاعتماد على الخبرة الذاتية و التقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج . ويدخل ضمن هذه النماذج مايلي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية بطاقة الدرجات الموزونة لقياس و إدارة أصول المعرفة.<sup>1</sup>

ثانياً: نظرية القيمة المضافة للمعرفة: في هذه النظرية متجري في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمديرين و المستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية و رأس المال الفكري للمنظمة في عمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها. أن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تمثل في النسب التي تقارن بين البيانات السعر و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاقتصاد على المعرفة في المنظمة و الشكل (1،2) يوضح هذه النظرية افتراضاتها الأساسية:

الشكل (1،2) الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة المعرفة



مصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز و الريادة مرجع سابق، ص.277.

الافتراضات الأساسية:

- إن كانت  $(Y=X)$  ليس هناك قيمة مضافة.
- القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.
- و هكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أيت مختار عمر، حمدي معمر، مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي الخامس حول ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر، جامعة الشلف، ص.7.

<sup>2</sup>سلام عبد الرزاق، بوسهوه ندير، مرجع سابق ذكره ، ص.8.

ثالثاً: نموذج بطاقة النقاط المتوازنة BSC: Balanced Scorecard يعرف هذا النموذج أيضا كابلان

و نورتون (Kaplan&Norton) نسبة إلى مطورية و يحاول هذا النموذج ربط عملية تقييم رأس المال الفكري بإستراتيجية المنظمة و رسالتها و ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية و الرسالة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء تعكس أهداف المنظمة الإستراتيجية، و يعمل على تعقب تلك الأهداف لاستخدام هذا المؤشرات.

و يهدف هذا النموذج إلى تحقيق التوازن بين المقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية للمنظمة، و الابتكار innovation ، التعلم Learning ، و المقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن Customer Relation Ship ، و تكوين القيمة Value Création، و عليه فإنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة من خلال ما تضيفه أنشطة من قيمة ملموسة و غير ملموسة، بعكس النموذج الأخرى التي تركز على تحديد مقدرات العاملين و مستوى انجازاتهم الحالي فقط.<sup>1</sup>

يعتبر نموذج BCC هو أهم النماذج الوصفي .

---

<sup>1</sup>عمر أحمد همشري، مرجع سابق ذكره، ص.277.

رابعاً: (4.1) يلخص أهم النماذج قياس رأس المال الفكري:

توصيف المقاييس أو النموذج	المقاييس و النماذج	نوع النموذج
إن المعرفة و الأصول المعرفية في الشركة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس المال الفكري و ملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية و تحديد و هذا التحويل يتم في أربعة مجالات: - تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية و مكوناتها: براءة الاختراع أسرار تجارية، علامة تجارية، و حق المؤلف.	تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية	المقاييس و النماذج المرتبطة برأس المال الفكري و الملكية الفكرية
و هذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي، رأس مال بشري، و زبوني.	نموذج رأس المال الفكري	
و يقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على تربط بيت التغيرات في المعلومات الاتصالات و التغيرات في السوق و يعتمد الدليل في قياس ذلك على أربعة معايير: رأس مال العلاقات، رأس البنية التحتية، رأس المال البشري، و رأس المال الابتكاري.	دليل المعلومات الاتصالات	
و تقوم على تقييم الملكية الفكرية و عوائدها مما يجعل الطريقة محددة بمكونات الملكية الفكرية.	طريقة تقييم الأصول الفكري	
و في هذا النموذج فإن المعرفة هي العامل الأساسي في إنشاء الثروة، و إن النموذج يتكون من ست خطوات: وضع الإستراتيجية ، تحديد و تنسيق الأصول الفكرية الحالية، تقييم هذا الأصول، قرار الاستثمار في المعرفة الجديدة من خلال تطوير التكنولوجيا و المهارات أو شرائها، تجميع الأصول الفكري في محفظة المعرفة لكل وحدة أعمال عالمية.	نموذج شركة دو كيميكال	
و يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية و قيمتها الدفترية. و الأساس المنطقي هذا النموذج مرآة القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمنها الأصول الملموسة و رأس المال الفكري.	القيمة السوقية أو الدفترية	مقاييس و نماذج القيمة السوقية
و هذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية) للشركة و تقسيمها و تخصيصها مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس، رأس مال غير الملموس (المعرفي و ما تربطه) و الميزة التنافسية.	القيمة السوقية المخصصة المستثمر	

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سابق ذكره ، ص.306، 307، 308.

## المبحث الثالث: استثمار رأس المال الفكري و آليات بنائه و أساليب المحافظة عليه

لا شك أن الموارد البشرية لأي مؤسسة تجارية كانت أوضاعية أو أخدمية تعتبر من أهم الإدارات التي تساهم بشكل أو لآخر في القرارات المحورية لهذه المؤسسة، الممارسين الإداريين، لما هذه الإدارة من اهتمام بالغ بالإعداد أو التأهيل أو الاستثمار أو الاختيار والتوظيف أو التقييم لأداء العاملين، لذلك يأتي موضوع الاستثمار برأس المال الفكري على رأس اهتمامات إدارة معنية بالموارد البشرية بما يجعل تنميتها و استثمارها و المحافظة عليها أمرا مطلوبا في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية بل يمكن القول إن النظرة إلى إعداد و تأهيل الموارد البشرية، في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري، حيث يجب أن تتحول النظرة إليهم باعتبارهم أحد مصادر الاستثمار التي تساهم بشكل أو بآخر في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.<sup>1</sup>

نظرا لأهمية رأس المال الفكري سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالي: استثمار رأس المال الفكري آليات بنائه و أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول استثمار في رأس المال الفكري

إن القيمة الحقيقي للمنظمة تكمن في رأس المال الفكري أو أصولها المعنوية. و هناك عديد من يعتبران الاستثمار في مجال رأس المال الفكري معروفا منذ القدم على شكل تفعيل دور الحكماء و النشاطات الاستشارية أو في لجوء العلماء إلى العزلة و التفرغ للإنجاز العلمي على غرار مؤسسات البحث العلمي القائمة حاليا في معظم بلدان العالم المتقدمة. و قد أثمرت هذه السلوكيات في إثراء المنتج الفكري و ساهمت في جعل الاستثمار الفكري مجالا للإبداع و التطوير المستمر مع تحقيق انعكاسات تطبيقية لمستخلصاته على أرض الواقع المعاش و إدارة المجتمعات الانسانية.<sup>2</sup>

نظرية أهمية الاستثمار رأس المال الفكري سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عناصر التالي: مفهوم استثمار رأس المال الفكري و أهمية الاستثمار رأس المال الفكري.

---

<sup>1</sup> سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص.64.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011، ص.6-7.

## الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

سوف نتطرق في هذا الفرع لأهم تعريف حول استثمار في رأس المال الفكري.

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية تنفيذ خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائدة مستقبلي في صورة وفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر

و عموما يعرف استثمار المعرفي أنه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة و إعادة تأهيل و تدريب العاملين في مجال المعرفة و تكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات و المعلومات و خزنها و تحديثها و استرجاعها، و بالرغم من أن الإنفاق كاستثمار إلا أن المنظمات تعامله كتكلفة و هذا خلافا لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أنها استثمار بشري لأنه يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة مستقبلا.<sup>1</sup>

كما يعرف الاستثمار في رأس المال الفكري توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة و إعادة تأهيل و تدريب العاملين و تكوين الخبرات المعرفية.<sup>2</sup> يعتبر تعريف سابقا أكثر شمولية لتعريف استثمار رأس المال الفكري.

## الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري

تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تعزيز الاستثمار في الموارد المعرفية و بخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات. يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المنظمات، و يساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من

---

<sup>1</sup> محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص.9.

<sup>2</sup> محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في الرأس المال الفكري و أساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص.11.

شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أغلب المنظمات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك المنظمات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.

يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين من العمل الروتيني و بدفعهم باتجاه العمل الخلاق في فتح مجالات جديدة للإبداع.

الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فمثلا أصبحت نظم التكنولوجيا المعلومات المتقدمة و المهارات المتقدمة للعاملين ضرورية حتمية في هندسة عمليات الإنتاج الكبيرة.<sup>1</sup>

كما أن الاهتمام برأس المال الفكري و الاستثمار فيه يقود المنظمة إلى ما يلي:

- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة و المطورة، وتقليل الإبداعية إبهار و جذب الزبائن و تعزيز ولائهم و الحفاظ عليهم.
- تنمية سمعة طيبة عن المنظمة و خلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.
- خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسي، إضافة إلى تحسين الإنتاجية و زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار جذب الزبائن و تعزيز ولائهم و الحفاظ عليهم.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها لصالح المنظمة و في هذا المطلب سوف نتطرق آليات بنائه.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص. 147-148.

<sup>2</sup> محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سابق ذكره، ص. 11.

<sup>3</sup> فرحاني لوبزة، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت، عين توتة بلستق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2015، ص. 131.

## الفرع الأول: استقطاب رأس المال الفكري

في ظل الاتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الجديدة أخذت معظم المؤسسات الصناعية تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد المتميزة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح و في محاولة للبحث عن الاستراتيجيات لآلية الاستقطاب ثم حصر عدد من هذا الاستراتيجيات: <sup>1</sup>

**أولاً: شراء العقول من سوق العمل:** يجب على الإدارة البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة بغرض استقطابها كمهارات، خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار. <sup>2</sup>

**ثانياً: شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي و المكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظة و تقويمه. و أما شجرة الكفايات، فتعد حد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، و تؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد (e-Recrutement) و ذلك من خلال:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة، أو من خلال وضع ملخصات الكترونية.
- عرض قابليات للموارد البشرية في الشبكة
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.
- إمكانية المحادثة و التراسل بيت المتقدم و المنظمة.
- إمكانية المنظمة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup>دحمانى عزيز، مرجع سابق ذكره، ص.46.

<sup>2</sup>فرحاني لوبزة، مرجع سابق ذكره، ص.131.

<sup>3</sup>رياض بن صوشة، نادية حريف، مرجع سابق ذكره، ص.8.

ثالثاً: مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية

( المدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم. و على هذا الأساس رأى (باور، 1997: 237) إن زيادة هذه المنظمات تعد من أوليات الإدارة العليا، و يطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من الشركات أخرى. و من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية مت قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذ كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام احد خريجي الجامعات الموهوبين، و يعينه مساعده الخاص و يعمل معه بشكل وثيق لمدة عام.

و في نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهز لتعيينه في أحد الأقسام العلمية، و بالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدل من تعيينه من منصب يتدرب فيه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: صناعة رأس المال الفكري

تمثل صناعة رأس المال الفكري أمراً في غاية الأهمية، حيث يمثل الميزة التنظيمية التي تمثل تتراكم إمكانيات المنظمة لابتكار المعرفة و المشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق. إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد

و الأنظمة المبتكرة، و الهياكل التنظيمية الملائمة، فلنستعرض عدة مضت استخدمت الشركات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونوا في عدد رأس المال الفكري و ما مايلي بعض هذه الاستراتيجيات:<sup>2</sup>

**أولاً: خريطة المعرفة:** و هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية و من تمركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، مع من ؟ و أين يمكن أن نجدها؟

و على هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها و مستوى الفجوة بداخلها.

---

<sup>1</sup>فلاحى الزهرة، نوي الحاج، **إستراتيجيات و خطوات تأهيل الرأس المال الفكري** ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يوم 13 و 14 ديسمبر 2011، ص.7-8.

<sup>2</sup>سمحمدي عماد، مرجع سابق ذكره، ص.34.

(Tissent etat 1998 :57) و تؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط و إنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، و أن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، و بناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في الشركة و سهولة الوصول إليها.

**ثانيا: بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض عند الانتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة أخرى و تعلم جديد آخر.

**ثالثا: القيادة الذكية:** تتطلب صناعة رأس المال الفكري إلى تعامل مع قيادة الذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، و يكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، و معلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر. من أجل صناعة المعرفة لا بد من التعامل مع الأفراد.<sup>1</sup>

من أجل صناعة المعرفة لا بد من التعامل مع الأفراد الأذكياء مما يولد حاجة إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم و كونه مشرفا و معلما و معطيا للأوامر فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال و التي من أهمها مايلي:

1 +الاستمرار: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق و هذا يؤدي إلى مزيد من التقدير.

2 -الفورية: فالتقدير الفوري و الآن يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر.

3 +الإمتاع: جعل التقدير ممتعا و صعب النسيان.

4 -الشمول: تشجيع المدير و الأقسام من اجل تقدير عاملهم و تقدير الصغير قبل الكبير.

5 -الدستور: جعل التقدير جزء من دستور و ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فلاحي الزهرة، نوي الحاج، مرجع سابق ذكره، ص.7-8.

<sup>2</sup>سمحمدي عماد، مرجع سابق ذكره، ص.34.

## المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

تعد المحافظة على رأس المال الفكري حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة والعنصر الأهم في سبيل المحافظة على موجوداتها الرئيسية المتمثلة في الآلات و الهياكل و النظم و يتمثل هذا التحدي في تنمية و المحافظة على قدرات الأفراد و المهنيين و المتخصصين الذين يمتلكون المعلومات و المعرفة و القادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة و إثرائها و إضافة الابتكارات الحديثة و جعل المنظمة في موقع تحديات العصر.

### الفرع الأول: مشاكل التي تعرض لها المنظمة جراء عدم قيامه بعنصر المحافظة على رأس المال الفكري

و من المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة جراء عدم قيامها بعنصر المحافظة على رأس المال الفكري

نجد:

- ضعف رأس المال الفكري أو تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و مهاراته تساوي شيئا، و هذا سيؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للمنظمة، لأن رأس مالها الفكري لم يعد قيمة مؤثرة و ميزة تنافسية.
- هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى يرى أنها تهتم برأس المال الفكري، و ذلك لأن منظماتهم لم تستطيع تحويل خبراتهم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة وفق الاحتكام لمعايير واضحة و مقياس دقيقة لنتائج الأعمال و خطورة هذا الموضوع تمكن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار و الخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات و المعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة و يقدمونها لهم دون عناء و ذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة إستراتيجية و نكمن قوة مقابلة تهديد و موطن لمنظماتهم القديمة عرقلة رأس المال الفكري لخطط المنظمة و إفشال البرامج المسطرة، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباته و حاجاته و متطلباته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

من أهم الأسباب أوضحت ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري هي:

**أولا: ميزة التنافسية:** فالمنظمات اليوم تبحث عن ميزة تنافسية تميز السلع و الخدمات التي تنتجها عن غيرها

---

<sup>1</sup> عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص. 12-13.

مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، و من الأمثلة المزاي التنافسية، انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، السرعة، المرونة، الأفكار... الخ.

**ثانيا: ثروة كبيرة:** يعد رأس المال الفكري الآن (ثروة كبيرة) بالنسبة للمنظمات، و تأتي هذه الثروة مصادر متعددة، منها قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

**ثالثا: نفقات عالية:** يشكل موضوع الحصول على رأس المال الفكري و تنميته كلفة عالية جدا تتحملها المنظمات، و تنفق هذه الكلفة في الجوانب الآتية:

- **الاختيار:** إذ يتطلب الحصول على رأس مال الفكري و تميزه عن الآخرين و جهود كبيرة و كلفة عالية لاختياره بدقة.
- **التعيين و الاستئجار:** فالمنظمات تتحمل كلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري أو استئجاره.
- **التدريب و صقل المعارف و المهارات:** تنفق المنظمات كلفة عالية لأغراض تدريب رأس المال الفكري و صقل معارفهم و مهارتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لآخر التطورات العالمية المعاصرة، و يزيد من قدراتهم الابتكارية و الإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح منظماتهم، و تأتي ذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد و الجامعات المتخصصة.<sup>1</sup>

**رابعا: عامل بقاء:** يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملا مهما لبقاء المنظمة و استمرارها لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة.

**خامسا: تكلفة الاستشارة:** تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات و مكاتب متخصصة في هذا المجال، و بعد ذلك احد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المطلب بيصار، مرجع سابق ذكره، ص.56.

<sup>2</sup> فرحاني لويزة، مرجع سابق ذكره، ص.135.

### الفرع الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

و للمحافظة على رأس المال الفكري يجب على المنظمة إتباع إستراتيجية عمل ذات قوائد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الظروف المستقبلية و المجهولة في ظل المنافسة الشديدة و هذه الإستراتيجية يمكن أن تبني على القواعد التالية:

**أولاً: تنشيط الحافز المادي و الاعتباري:** و هي مجموعة عوامل لمؤثرات خارجية المثيرة للفرد و التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و الاجتماعية و ترشده إلى سلوك معين و يتضح من مفهوم أن الحافز المادي و الاعتباري يؤكد:

1. الجوانب المادية مثل الأجور و المكافآت و المشاركة بالأرباح و الحوافز الإبداعية.
2. الجوانب المعنوية و تشمل إشعار العاملين بأهميتهم و إشراكهم في الإدارة، الأوسمة و الشارات منح الألقاب، كتب الشكر.

3. الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين و تعزيز مكانتهم في المجتمع.

**ثانياً: التصدي للتقادم التنظيمي:** يشير التقادم إلى عجز الفرد على تطوير مهارته و خبراته باستمرار و تخلفه عن مسايرة التطور و التجديد و الذي يحصل في حق الاختصاصي او قد يعبر عنه بالقادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره لأن التغيير يحمل في طياته تغيير في مكانتهم الاجتماعية و الاقتصادية و بهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بماله من مواقف متزامنة حيال التغيير و محاولة إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير. أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات العاملين فيها و باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية هنالك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها:

1. تقادم المعرفة و يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و تقادم الخبرات و المهارات الفنية و تقادم الخبرات المهنية.

2. تقادم القدرات و يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

3. التقادم الثقافي و يتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات و العادات الاجتماعية.

ثالثاً: **مواجهة الإحباط التنظيمي:** الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق و عقبات مادية كالاعتداء الشخصي، تخريب الآلات و المعدات... الخ ، و عوائق نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر ، القلق، الانطواء و الاكتئاب عوائق آخر تنظيمية لا يمكن مواجهتها و السيطرة عليها أو التحكم فيها.<sup>1</sup>

رابعاً: **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** إن الاغتراب يعبر عن حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد و تجعله غريباً و بعيداً عن نواحي عمله و يعبر عنه الضائع كما يلي: الاغتراب التنظيمي يعبر عن عدم التكيف مع المحيط و البيئة أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة كما أن تقليل فرض الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز، محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا متطلباتهم. و هو ما يمكن المؤسسة من احتواء هذا الاغتراب. و ما يهمنا هما هو أن المبتكرين و المبدعين، و كذا أصحاب القدرات المتميزة و المعبر عنها برأي المال الفكري هم الأكثر إحساساً بالاغتراب من الآخرين كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ و آراء جديدة، كثيراً ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم. و هو ما جعل Arnold يطلب بضرورة المحافظة عليهم بقوله: كان و لا يزال و سيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة، و الوطن في حالة رعايتهم و استثمار إبداعهم و عدم غربتهم.

خامساً: **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع ، الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء، زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، و هذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمة القوة و البقاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيسى دراجي، مرجع سابق ذكره، ص.13 و14.

<sup>2</sup> دحماني عزيز، مرجع سابق ذكره، ص.62-63.

## خلاصة الفصل الأول

إن أهم مظاهر اقتصاد المعرفة بروز نظرية رأس المال الفكري التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين أفراد في ما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، و خبرتهم، و قدرتهم، و بناء على ذلك أصبح الفرد أصلاً من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته.

إن المنظمة الناجحة هي التي لها القدرة في الاستثمار في رأس المال الفكري و الاهتمام بالقدرات الإبداعية لديه و تطويره، و ذلك يساعدها على زيادة إنتاجيتها و زيادة ربحها، تحسين علاقاتها مع العملاء و الموردين، مما يساهم في إنشاء نظام إدارة المعرفة فعال لديها.

الفصل الثاني

دور رأس المال الفكري

في إدارة المعرفة

**تمهيد**

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكري المعاصرة في عالم الأعمال و تعاضم دورها بعد أدركت المؤسسة أن الميزة التنافسية تعتمد أساس على الموجودة الفكري و أصول المعرفة و استثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر و تحقيق التفوق التنافسي.

و تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للآخرين المحتاجين إليها سهلة و ممكنة.

و لتوضيح ذلك ارتأينا أن نقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الاول: مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الادارة المعرفة

## المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

حظي موضوع إدارة المعارف باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين و يعرف عدد المؤلفات

المقالات

و البرمجيات المتعلقة بهذا الموضوع تزايد منقطع النظير سنة بعد أخرى، و مع ذلك بقي هذا المجال كثير الغموض لأن المؤسسات التي تنفذ برامج إدارة المعارف تمارس في الواقع تحت هذا العنوان نشاطات جد متنوعة لهذا سوف نتطرق في المبحث إلى مفاهيم أولية تساعد في الفهم إدارة المعرفة منها تعرف على المعرفة و أيضا نشأة و إدارة المعرفة و أخيرا مبادئ و أهداف إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، و اليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساس فاعلا لتحقيق الميزة التنافسية و لعمليات الإبداع و الابتكار.

بهذا قومنا تطرق في هذا المطلب إلى أهم عناصر متعلق المعرفة و هم كالتالي: تعريف ومصادر وأهمية خصائصه، أنواع و عوامل مؤثر في المعرفة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: تعريف ومصادر المعرفة

#### أولاً: تعريف المعرفة

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين هما: البيانات و المعلومات و هنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة.

تعرف البيانات على أنها المادة الخام و هي مجموعة من الحقائق غير المرتبطة عن الأحداث و بالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل و بناء عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله، و هي أيضا ملاحظات غير مهضومة و حقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما

---

<sup>1</sup>ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2009، ص.142.

<sup>2</sup>عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص.4.

أو حروفاً أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صوراً دون أي سياق أو تنظيم لها.<sup>1</sup>

- **المعلومات Information:** تشكل مفهوم المعرفة هي مجموعة و من البيانات المنظمة و المنسقة تولى مناسبة بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة و اكتشافها.
- **المعرفة Knowledge:** هي تجميع للمعلومات ذات المعنى و وضعها في نص يمكن للوصول إلى فهم ما يمكن من الاستنتاج.<sup>2</sup>

و تعرف أيضاً المعرفة بأنها حكمة و الحكمة Wisdom هي تطبيق المعرفة و استخدامها للوصول إلى قرارات حكيمة الموافقة الخلاقية و هي أساس الابتكار.

و هناك ارتباط وثيق بين مصطلح المعرفة و مصطلحات البيانات و المعلومات و الحكمة و أنها لا تنفصل عن بعضها بعض حيث تشكل فيما بينها بناءاً هرمياً قاعدته البيانات و ذروة سنامه الحكمة و الشكل (1.2) يوضح التمييز.<sup>3</sup>

الشكل (1.2) يوضح هرمية المعرفة



السيد السيلينشار أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية الأولى، الإسكندرية، 2012، ص19

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص.37.

<sup>2</sup> علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة الخاصة السورية، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات

الأردنية المكتبات و مراكز المعلومات بيئة رقمية متغيرة، 29/31 أكتوبر، عمان، الأردن، 2013، ص.7.

<sup>3</sup> السيد السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012، ص.19-20

حيث يعرفها Davenport و Prusak (1999) على أنها "مزيج من الخبرة المؤطرة، القيم معلومات ذات سياق و كذلك البصيرة و الحدس، و الذي يوقر بيئة و إطار لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة، حيث أنها تصبح جزء لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية و العمليات و الممارسات و القواعد".

و يعرفها Alavi و Leidner 2001 على أنها المعلومات الكامنة في عقول الأفراد فهي معلومات شخصية مرتبطة بالحقائق، الإجراءات، المفاهيم، التفسيرات، الأفكار، و كذلك المشاهدات و الأحكام.

و كذلك تعرف أيضا بأنها نتيجة المعالجة الإدراكية الناجمة عن تدفق محفزات جديدة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مصادر المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا و لا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى ذلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها.

ضمن هذا السياق فقد عرف (Saffady) مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو بجمع المعرفة و أكد على أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد.

و قد بينت دراسة (Marquardt) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها و هما المصدر الداخلية و المصدر الخارجية.

1. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة، و من الأمثلة على المصادر الداخلية الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال التعلم بالعمل و البحوث و براءات الاختراع الداخلية.
2. **المصادر الخارجية:** و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها

---

<sup>1</sup>العشعاشي عبد الحق، حوجو مصطفى، دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة: حالة الجزائر، المؤتمر التاسع للاقتصاد و التمويل الإسلامي (ICIEF) النمو العدالة و الاستقرار من منظور إسلامي، 10/9 سبتمبر، اسطنبول، تركيا، 2003، ص.4.

3. عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الانترنت و القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص و أهمية المعرفة

سوف نتطرق في هذا فرع إلى ما يميز المعرفة عن غيرها و أيضا أهمية المعرفة.

#### أولاً: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص متعددة من أهمها مايلي:

1. أنها إنسانية: فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو الذي ينقلها من جيد لآخر، و هو القادر على إيجادها و هضمها و توليدها و تجديدها، و جدير بالذكر أن كثيرا من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاف.
2. أنها مجرد أثيرية و غير ملموسة: و أنها توجد كمنتج معرفي و بمعزل عن المنتجات المادية الأخرى.
3. أنها تراكمية: إذا تتكون من المعرفة و تحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا، و تتراكم و يحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.<sup>2</sup>
4. ارتباط المعرفة بالحقيقة و إدراك اليقين: على عكس المعلومات التي تخضع دائما لحالات و ظروف أقل يقينا، و لهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات يقع تحت ضغوط حالات المخاطرة و عدم التأكد. أما بالنسبة إلى المعرفة فنجد أنه عندما يجد المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق فيكتسب تجربة و خبرة جديدتين يقترب فيهما من درجة الاعتقاد، فالمعرفة تقود إلى

---

<sup>1</sup>نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة

العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.19.

<sup>2</sup>عمر أحمد همشري، مرجع سابق ذكره، ص.63-64.

اليقين بخطوات ثابتة. إن المعرفة من دون اعتقاد أو من دون يقين -و الحق يقال- هي مجرد معلومات مطبوعة.<sup>1</sup>

**الحدود الزمنية و المكانية للمعرفة:** غالبا ما تتحدد ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، فمعرفة القرن التاسع عشر غير معرفة القرن العشرين و التي بدورها لن تكون معرفة القرن الواحد و العشرين، كما أنها تختلف من مكان إلى آخر و من مجتمع إلى آخر. المعرفة بذلك تعكس حاجات، متطلبات و درجة تطور المجتمع ما على أن مفهوم الاختلاف هنا لا يعني المقاطعة أن صح القول فمعرفة اليوم موجود بفضل معرفة الأمس و هكذا.

**5. بحث عن الأسباب (التسبيب و التعليل):** يهدف التسبيب و التعليل إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث و التعليل لكل شيء، و إن معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها و تطويعها فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي.

**6. المعرفة لها دورة في الحياة:** فهي يمكن أن تولد عندما تتكون من خلال تجاربنا الخاصة إذ وجدت لها أرض خصبة تساعد على توليد معارف جديدة دوما و هذا ما يجعلها تعيش و تتطور و تؤثر أيضا. كما يمكن أيضا أن تموت بموت صاحبها أو بحلول معارف آخر محلها أو ينضب بل في تزايد مستمر و هذه الخاصية تفرد بها المعرفة.<sup>2</sup>

يمكن تلخيص أهم خصائص المعرفة فما يلي:

\* أن المعرفة تكون حدود زمنية و مكانية.

\* أن المعرفة تكون نتيجة التفكير و هذا التفكير ناتج عن التفكير ميزها بها الإنسان عن سائر المخلوقات

\* أيضا المعرفة تكون نتيجة بحث عن الأسباب لظاهرة معين.

\* أن المعرفة هي منتج غير ملموس بمعنى أنها منتج معرفي لا يمكن لمسه أو رؤيته بعين المجرد.

---

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، العدد124، بدون سنة نشر،ص.20

<sup>2</sup>سمراء كحلات، تمكن المعرفة في المنظمة: دراسة ميدانية بمكتبات، جامعة باتنة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة،2008-2009،ص.50.

## ثانيا: أهمية المعرفة

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات و الاتصالات و استخدام نتائج و إفرزات و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد و تطور نشاطاته و نموه الذي يتمثل فيما يلي:

1. الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة و معطياتها و إفرزاتها في كافة مجالات الأعمال.
2. تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية.
3. الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، و التي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية و غير الملموسة و ما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة و العلم، و الذي يتسع حجمه باستمرار.
4. الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، و إنتاجا و استخداما، و التي تمثلها شركات المعلومات و الاتصالات، و البرمجيات و البحوث الخ.
5. الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، و في الأعمال كثيفة العلم.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع و العوامل المؤثرة في المعرفة

في الفرع سوف نتطرق إلى عنصرين مهمان و هم: أهم أنواع المعرفة و أكثر شيوعا و نتطرق أيضا إلى أهم العوامل المؤثرة في المعرفة.

#### أولا: أنواع معرفة

تم تقسيم معرفة إلى عدة أنواع وفق وجهات نظر مختلفة، لكن أغلب الباحثين يتفقون على تصنيف المعرفة ضمن نوعين هما المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة و بالتالي قبل المرور إلى دراسة هذا النوعين لابد من المرور على بقية التصنيفات الأخرى.

---

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص.9.

**تصنيف 1:** من التصنيف قد يأخذ في الحسبان فرص تمثيلها في تكنولوجيا المعلومات.

1. **المعرفة الإجرائية:** تصف المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge كيف يجب أن تحل المشكلة، كما توجه الانتباه إلى الطريقة التي نعمل بها الأشياء. و تعد القواعد و البرامج و الإجراءات، الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية.
2. **المعرفة الإعلانية:** توضع المعرفة الإعلانية Déclarative Knowledge ماهو معروف حول المشكلة و يتضمن هذا النوع ممن المعرفة تعبيرات بسيطة للاختيار ما بين الصواب و الخطأ كما يتضمن عبارات تمثل أوصافا كاملة للمفهوم الكائن.
3. **المعرفة البعدية:** تتناول المعرفة البعدية Meta Knowledge توصيف المعرفة نفسها بها يساعد على اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة، و في تعزيز كفاءة النظام الخبير في حد المشكلات بفاعلية من خلال توجيه الإدراك و التفكير في الاتجاه الصحيح.
4. **المعرفة الاستكشافية:** تستخدم المعرفة الاستكشافية Heuristic Knowledge قواعد المنطق لضبط عملية التفكير و الإدراك و تدعى المعرفة الاستكشافية و أيضا المعرفة السطحية، و هي في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة<sup>1</sup>.

**تصنيف 2:** (Lundvall, 1999).

1. معرفة -ماذا (Know – What) و تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
2. معرفة -لماذا (Know – Why) و هي معرفة حول المبادئ و القوانين.
3. معرفة -كيف (Know- How) و هي المهارات و القابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
4. معرفة -من (Know-Who) و هي المعلومات حول من يعرف -ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.<sup>2</sup>

**تصنيف 3:** المعرفة بالإدراك المباشر و المعرفة بالوصف.

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص.21-22.

<sup>2</sup>صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية و التنمية الإدارية، مصر، 2005، ص.23.

هذا التمييز قدمه براتراند رسل و قال به أيضا "وليم جيمس" و آخرون و هو يميز بين:

1. معرفة الحقائق.

2. معرفة الأشياء.

و معرفة الحقائق هي معرفة أن شيئا ما هو الحقيقة. أما المعرفة الأشياء فهي معرفة لموضوعات الحس و لقد ميز "رسل" في هذه المعرفة بين نوعين هما:

- **المعرفة بالإدراك المباشر:** هي التي تأتي للإنسان عن طريق انطباعات الحس فالعين ترى و الأذن تسمع و الأنف يشم.
  - **المعرفة بالوصف:** و هي وصف الأشياء بطريقة معينة
- مثال 1: عندما يقول الإنسان (أنا أعرف د/محمد مهران) المعرفة في هذه الحالة تكون معرفة بالإدراك المباشر بأنهر رآه و استمع إليه (معرفة إدراك مباشر).
- مثال 2: عندما يقول الإنسان (د/ محمد مهران شاعر) فالمعرفة في هذه الحالة تكون بالوصف فالإنسان يصف شيئا.<sup>1</sup>

**تصنيف 4:** تتميز بين نوعين من المعرفة:

- **المعرفة المعلنة:** و هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة و أشكال التعبير الرياضية كالمعدلات و الأدلة و الكتابات المختلفة و هذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معين.
- **المعرفة الذاتية أو الكامنة في الإنسان:** و هي المعتقدات و الاتجاهات و المدركات و القيم الذاتية التابعة من التجارب الشخصية للإنسان و التي تمثل جماعة مفاهيمه و تجارب و خبراته المختزنة داخله و التي لا تعبر عنها صراحة و لا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.<sup>2</sup>

**تصنيف 5:** توجد عدد تصنيفات أخرى للمعرفة غير أنها تنصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى المعرفة صريحة وواضحة أو ظاهرة و معرفة ضمنية كاملة.

<sup>1</sup> عصام زكريا جميل، اتجاهات معاصرة في نظرية المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص.16.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشري من منظور إداري تنموي - تكنولوجي - عولمي، دار الرواد و مكتبة المجتمع و التوزيع، عمان، 2010، ص.326.

- **المعرفة الضمنية:** ليست قاصرة على الفرد فقط ولكن للشخصية المعنوية معرفتها الضمنية أيضا فهناك ثقافة المؤسسة التي في المعرفة الخاصة بها، و طريقة فهم الأشياء، و في القيام بالأعمال و المهام، و أهدافها و التي تتكون خلال فترة طويلة من الخبرات، فضلا عن ما يتوافر لدى فريق العمل بها من معارف ضمنية. و قد يطلق عليها المعرفة المخفية أو الذاتية أو الداخلية.
- **المعرفة الصريحة:** فهي المعرفة المكتوبة أو المسجلة التي تحتويها وسائط المعلومات أيا كان شكلها مخطوط أو مطبوع أو مسموع أو مرئي أو رقمي و غيرها من وسائط الذاكرة الخارجية، و من ثم فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد و يمكن تحويلها من لغة إلى أخرى و من شكل إلى آخر و يمكن للأفراد إعادة قراءتها و إنتاجها، و تخزينها و استرجاعها، و المشاركة و تقاسمها و التعلم منها فهي معرفة عامة و خبرة مشتركة، لذلك يطلق عليها المعرفة الرسمية أو المعلنة أو الظاهرية أو الخارجية.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص في الجدول التالي، خصائص كل المعرفة الضمنية و الصريحة.

جدول رقم (1،2) يمثل مقارنة بين خصائص المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

خصائص المعرفة الصريحة	خصائص المعرفة الضمنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرتها على الانتشار و التوالد و النمو و الاكتساب في داخل المؤسسة.</li> <li>- القدرة على تعليمها و تدوينها.</li> <li>- القدرة على تنظيمها و تصنيفها.</li> <li>- القدرة على تفسير الرؤية إلى رسالة موجهة و دليل عملياتي.</li> <li>- تحويل المعرفة إلى منتجات و خدمات و عمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التأقلم و التكيف و التعامل كل جديد و الحالات النادرة.</li> <li>- مهارة، معرفة لماذا و الاهتمام بماذا.</li> <li>- القدرة على التشارك و تقاسم الرؤية و نقل الثقافة من خلال تدريب و تعليم الأفراد.</li> <li>- تحويل المعرفة المكتسبة و المجربة من شخص الآخر ووجها لوجه.</li> </ul>

Source : Kimiz KNOW ledge Management in theory and practice, Elsevier Butter Worth the Heinemann, USA, 2005, p8.

<sup>1</sup> السيد السيد النشار ، مرجع سابق ذكره، ص.250.

## ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

و يقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة و توليد معارف جديدة في المجالات المختلفة و من أبرزها ما يلي:

1. مدى توفير مراكز البحث و التطوير: المراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج و توليد المعرفة و كذلك معرفة كيفية استخدامها و تطبيقها.
2. مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية: فكلما كامن هنالك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا القادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر، و تشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
3. مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية و عدد الأبحاث و التجارب العلمية و مدى توفير الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات علاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث و التجارب العلمية و تحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الكوادر البشرية و توفير المعدات اللازمة و الإنفاق على التجارب العلمية و الأبحاث.
4. الحوافز بشقيها المادي و المعنوي: حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد إنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي و العمل فيه.
5. الإبداع: حيث انه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع و إنتاج المبدعين.
6. المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها و مراحلها: بما تحتوي من خطط دراسية و مناهج و مقررات دراسية و طرق تدريسي و موعية مدرسين و طلبة، إذ تحتاج هذه منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
7. الأوضاع العامة، السياسية و الاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة و تقدم التسهيلات اللازمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مهوي نجا، مزوزي نجا، إدارة المعرفة و دوره في تحسين جودة المؤسسات، دراسة حالة مركب هنكل الجزائر (وحدة عين تموشنت) مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2014/2015، ص.17-18.

## المطلب الثاني: نشأة و تعريف إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من احدث المفاهيم في علم الإدارة، من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل، و قد احتلت مكانا مرموقا و حيويا في شتى المجالات الإدارية و الفنية و التجارية.

تعتبر إدارة المعرفة من احدث المفاهيم في علم الإدارة، من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل، و قد احتلت مكانا مرموقا و حيويا في شتى المجالات الإدارية و الفنية و التجارية

و منه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة و تعريف الإدارة المعرفة.

### الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

قبل أن نتطرق إلى تعريف الإدارة المعرفة سوف نعرف نشأة الإدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية و منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980، و في المؤتمر الأمريكي الأول بذكاء الاصطناعي أشار ادوارد فراينوم Edward إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة Know ledge is Power و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" و Know ledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة في هندسة المعرفة و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو "إدارة المعرفة Know ledge Management" و قد تبع هذا التطور تغييرا في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة.

و في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>سليوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص.33، ص.76.

## الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

لا يمكن القول أن هناك تعريفا واحدا شاملا وواسعا و متفق عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. و هناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون الى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور و الاكتشاف الذاتي Self- Discovrty ويؤكد هؤلاء الباحثين على أن إدارة المعرفة تتجاوز و تفوق كونها مجرد معلومات أو بيانات. إن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين و الكتاب و المنظرين يجتهدون في تقدير هذا المصطلح الجديد الى المهتمين.<sup>1</sup>

و يعبر عنها (Dafl) الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم و بناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه ب رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة<sup>2</sup>. Hempel لتعريف إدارة المعرفة بأنها حزمة أنشطة استقطاب و امتلاك، تنسيق، نشر و تكوين و ابتكار المعرفة و استخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل و عبر المجالات الوظيفية و التنظيمية (Hempel).

بمعنى آخر تهتم إدارة المعرفة باستثمار أصول المعرفة أو رأس المال الفكري Intellectual Capital و اكتشاف القيم المخفية (Hidden Values) و غير الملموسة (Intangible Assets) للأصول الإنسانية و الفكرية في المنظمة (Malhotra).<sup>3</sup>

تعرف أيضا إدارة المعرفة: فهي تشمل تعريف و تحليل الأصول المعرفية المتوفرة و المطلوبة و العمليات المتعلقة بهذه الأصول، و التخطيط اللاحق و التحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول و العمليات، بما يحقق أهداف المنظمة، فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدبر العمليات التي تجري على الأصول. وهذه العمليات تتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق

---

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العالمي، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص.8.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي أحمد لي صالح، مرجع سابق ذكره، ص405.

<sup>3</sup> غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليد مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، 28/26 أفريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص.7.

بالسوق و المنتجات و التكنولوجيات و المنظمات التي تمتلكها أو التي تحتاج الى امتلاكها بحيث تؤدي الى تطولا في أعمال المنظمة مما يؤدي الى زيادة الأرباح و خلق قيمة مضافة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ و أهداف إدارة المعرفة

سوف نتطرق في هذا المطلب لأهم عناصر متعلق بإدارة المعرفة و هي مبادئ الإدارة المعرفة التي ترتكز عليه وأهداف التي تسعى الإدارة المعرفة الى تحقيق أكبر قدر منها.

#### الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة

من أهم المبادئ لإدارة المعرفة ما يأتي(Thomas):

#### أولاً: إدارة المعرفة تكون مكلفة و كذلك عدم المعرفة

تعد المعرفة مصدر قوة و لكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال الأيدي العاملة في العديد من الأنشطة إدارة المعرفة و منها:

- تحصيل المعرفة و ذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات و المعلومات الى أنظمة الكمبيوتر.
- إضافة قيمة الى المعرفة من خلال تحريرها و تجميعها ثم تهذيبها.
- تطوير وسائل تصنيف الإسهامات الحديثة الى المعرفة.
- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات و البنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.

#### ثانياً: الإدارة الفعال للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا

إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة الى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة و الأعمال، كذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى. قد يكون البشر مكلفين و مشاكسين، إلا أنهم بارعون في بعض مهارات المعرفة فإذا أردنا فهم و استعاب المعرفة و من ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة، فإن البشر هو الأداة الأنسب لذلك. و من ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر و الاتصالات تعتبر جيدة من العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل

---

<sup>1</sup>محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة حلب، كلية الاقتصاد الإداري، جامعة الزيتونة الأردنية، ص.12.

و نقل و توزيع المعرفة المنظمة و التي تتغير بسرعة و بوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة حيث يمكن استخدام البشر و الأجهزة بطرق يكمل بعضها بعضا.<sup>1</sup>

### ثالثا: إدارة المعرفة سياسة بقوة

إن المعرفة هي قوة في حد ذاتها نتيجة لاشتراكها في المال و النجاح و باعتباره أن المؤسسة تستعمل إدارة المعرفة فهي تعتبر سياسة بقوة.<sup>2</sup>

### رابعا: تتطلب الإدارة الفعالة مدراء للمعرفة

المعرفة تخصص الموارد البشرية الرئيسية للأعمال مثل العمال و رأس المال لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة و من الوظائف و المهام التي يجب أن يؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع و تصنيف لمعرفة و إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة و إعطاء النصائح و الإرشادات تلك المعرفة.

### خامسا: فوائد إدارة المعرفة

هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة و كذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمات فإنها تلجأ الى خلق نموذج هرمي أو هيكلية للمعرفة و لكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق و وضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين، كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة و ربما يكون ذلك غير منطقي و لكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم الأخير أكثر فهما عن طريق القائمين على الخلق و لكن نادرا ما يتم تطبيقه كاملا و يلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاطك ربما يكون فردي و لكنه أكثر احتمالا لتحقيق أفضل ووصول لهذه المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات ، مرجع سابق ذكره، ص.62-63

<sup>2</sup> Lachachi abd elheq, **La Formalisation du management des connaissances dans l'approche manageria**.op, cit, p31.

<sup>3</sup> مهايوي نجاة و مزوزي عفاف، مرجع سابق ذكره، ص.24-25.

## سادسا: مشاركة و استخدام المعرفة غالبا ما تكون طبيعية

يتساءل حامل المعرفة أنه إذا كانت المعرفة متاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة؟ و إذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخريين بدلا مني؟ فإذا رغبتنا في أن يكون في وضع أفضل كمدراء المعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم و أن ينظروا يشك الى الآخرين. و حتى يمكن إدخال هذه المعرفة من خلال تقييم الأداء و المكافآت لهؤلاء.

## سابعا: إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي

من الضروري بمكان التوجيه و تحسين عملية إدارة المعرفة عموما و لكن المعرفة يتم توليدها و استخدامها و مشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق تصميم و تطوير المنتج و العمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير و إعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال عموما فإن أكبر مداخل التحسين فعالية هي التي تطور الطبقة الوسطى بين القمة القاعد محققة استغلال حاملي المعرفة، و ذلك أن العمل المعرفي الخلف يتطلب أقل تدخل من القمة الى القاعد و يتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

## ثامنا: الوصول الى المعرفة يمثل نقطة البداية

إذا تم الوصول الى المعرفة فهذا ليس كافيا، ذلك أن الوصول ضروري و لكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز و الالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشارا لعصر المعلومات، حتى نعرف المستهلكين جيدا و يجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا و منتجاتنا و حتى تكون المعرفة أكثر فعالية و شمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص و كتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة و أيضا خلال استقبال تلك المعرفة و يعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصا إذا كانت المعرفة التي تتلقها معرفة ضمنية.

## تاسعا: إدارة المعرفة عملية مستمر و ليست لها نهاية

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل و من ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير ، تتغير المنظمات من استراتيجيات و هياكلها التنظيمية و المهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة المعرفة.

## عاشرًا: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي

من غير الواضح في معظم المنظمات و التي لديها استخدام الصحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ ، هل كل المعرفة في عقول ولها أولوية لدى العامل؟ ، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟.

كما أن العديد من المنظمات تحتفظ لمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر الى وظائف جديدة و منظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات و تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيد كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة لدى المنظمة في بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكثر لمشروعية إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة الى تحقيق المقاصد التالية و التي تؤدي بمجملها الى تميز المنظمة و ريادتها:<sup>2</sup>
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم و تطبيقها، و تخطيط جهود المعرفة فيها و تنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق أهدافها الإستراتيجية و التشغيلية.
  - الارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه، و ذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.
  - الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة و تنفيذها بصورة أفضل.
  - إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، و ذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة. و استقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.
  - تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها.
  - تكوين مصدر موحد للمعرفة.
  - إيجاد بيئة لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية.

<sup>1</sup>حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة المؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2012-2013، ص.26-27.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، مرجع سابق، ص.112-113.

- تحديد المعارف و الكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدارتها.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يرى Jean-Louis Ermine أن أهداف إدارة المعرفة توضح و تدور دائما حول ثلاثة نقاط مفتاحية من أجل إدارة أحسن لهذا المورد:<sup>2</sup>

- رسملة: معرفة أين نحن، معرفة أين وصلنا من أجل معرفة أين سنذهب.
- مشاركة: تحويل الذكاء الفردي الى الذكاء الجماعي.
- خلق: إنشاء و خلق الإبداع من أجل البقاء.

### المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها و العمل على تحويل المعرفة و الحصول عليه و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها و العمل على تحويل المعرفة (ربما تتضمن من بيانات و معلومات و خبرات و اتجاهات و قدرات) الى منتجات (سلع و خدمات) و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صيانة القرارات و حد المشكلات و رسم عمليات التعلم و بناء منظومة متكاملة للتخطيطي الاستراتيجي. حيث تسعى إدارة المعرفة بجدية عالية في تحقيق القيمة المضافة الأعلى من العمليات و أنشطة المعرفة و نماذجها، عليه سنحاول في هذا المبحث معرفة عناصر إدارة المعرفة و دراسة عملياتها و نماذجها و التطرق الى استراتيجياتها و الأخير سنتناول مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و عوامل نجاحها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، علم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

<sup>2</sup> Imed Boughzala, Jean Louis Emine, Mangement des connaissance en entreprise, La voisier, Zemeédition Pris, 2007, p23-24

<sup>3</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص.149.

## المطلب الأول: عناصر و استراتيجيات إدارة المعرفة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى أمرين مهمين هما عناصر و استراتيجيات إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية:

• **التعاون Collaboration**: هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة

أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.

• **الثقة Trust**: هي الحفاظ على المستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على

مستوى النوايا و السلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر المعرفة.

• **التعلم Learning** لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم ساعد المنظمات: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

• **المركزية Centralization**: تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة

التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج الى لامركزية عالية.

• **الرسمية Formalization**: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات و الإجراءات

القياسية بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج الى

مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

• **الخبرة الواسعة و العميقة T.Shaped.Skills**: و يعني ذلك لأن خبرة الأفراد العاملين في

المؤسسة تكون واسعة أفقياً و متنوعة و عميقة أي مركزة و تخصصية.

• **تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات It Support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن

توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

• **الإبداع التنظيمي Organizational Creativity**: هو القدرة على خلق القيمة المنتجات

الخدمات الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام

اجتماعي حاذق و معقد. المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ذكره، ص. 67-68.

## الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

إن منظمة المعرفة هي المنظمة التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا تعتمد عليه في تحقيق ميزتها التنافسية و من أجل ذلك لا بد لها أن تتمتع برؤية أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء في إنشائها أو في توزيعها أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة.<sup>1</sup>

بالتالي سنحول في الفرع الى تطرق الى نوعين من أهم إستراتيجية إدارة المعرفة هما كالتالي: استراتيجيات في إدارة المعرفة في المنظمات، و استراتيجيات مرتبطة بإدارة المعرفة الصريحة و الضمنية.

### أولا: استراتيجيات تبني إدارة المعرفة في المنظمات

يعتبر مجال ممارسات و استخدامات إدارة المعرفة و تطبيقاتها مجالا واسعا يمكن أن يغطي أوجه بناء المعرفة كافة بدءا من التعلم أثناء العمل و برامج التدريب، و انتهاء بالبحث و التطوير فقد اقترح (Wiig), (Krogh, Roos), (Franklin) عدة استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات و أهم هذه الاستراتيجيات:

#### 1. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة **Graw Slowly Strategy**: هي

للمنظمات ذات الموارد المحدودة الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة و بناء قدرات إدارة المعرفة و تتميز هذه الإستراتيجية بكونه إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها للمنظمات محدودة الموارد قليلا.

#### 2. إستراتيجية التروي و الحذر **Cautions Deliberation Strategy**: و تعتمد هذه الإستراتيجية

على تبني مبادرة إدارة المعرفة بترو و حذر في البداية، ثم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة. و تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري. كما أن استخدام هذه الإستراتيجية تقلل من حجم المخاطر و تتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

#### 3. إستراتيجية دعم وجهات **Support of Advanced and Perspective Strategy**:

و تهدف هذه الإستراتيجية الى تحديد المنظمة و تقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع الى تمام

---

<sup>1</sup> طه حسين نوى، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011، ص.83.

و تتميز بأنها متوسطة المدى في المخاطر و ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسرعة.<sup>1</sup>

## ثانيا: استراتيجيات مرتبط إدارة المعرفة الصريحة و الضمنية

تعتمد المنظمات التي تبني مجموعة من استراتيجيات و سياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة و مهما كانت طبيعة الاختلاف و حجمه تختلف الاستراتيجيات و السياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة و المدخل التي تتبناه و الهدف الرئيسي الذي تسعلا الى تحقيقه و من أهمها:

### 1. الإستراتيجية الشخصية: **La stratégie de Personnalisation**: تركز الإستراتيجية على

التطور في الشبكات من أجل الاتصال بين الأشخاص من خلال المعرفة الضمنية التي يمكن تشاركها و التي تعتمد على الحوار بين الأفراد و الذي يكون فردا للفرد .

فهذه المعرفة غير مرمزة و من غير الممكن نقلها للأفراد من خلال حلقات العصف الذهني و المحدثات الفردية، فالاستثمار يكون على أساس انجاز شبكات شخصية داخلية، حيث أن المعرفة لا يمكن تشاركها فقط وجها لوجه و إنما أيضا طريق الهاتف و شاشات العرض المرئي و التطور في ثقافة التعاون و التشارك، فالهدف من هذه الإستراتيجية هو سهولة التعليم من خلال تشارك المعرفة.<sup>2</sup>

### 2. الإستراتيجية المرمزة: **La Stratégie de Codification**: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها

معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التقاسم و يمكن تحويلها الى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على العاملين للاطلاع عليها و توظيفها في أعمال الشركة المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص.89-90.

<sup>2</sup> Lachachi abd lheq et autres, The Formalization of the Know ledge Management in the managérial approach in the Algerian Firm, Mediterranean journal of Social Sciences, Vol 4 N°6,2013,P195.

<sup>3</sup> طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة كلية الإدارة و الاقتصاد، 2011، ص.19.

## المطلب الثاني: عمليات و نماذج إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات تتابعها و النماذج تعتمد عليها لتحسين أداء الموارد

البشرية و أداء المنظمة ككل و التي سيتم التطرق إليها فيما يلي:

**الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة: Know ledge Management Processes:** تستند إدارة المعرفة

في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها بعضا و تؤدي الواحدة منها الى الأخرى و تدعم العملية التي تليها.<sup>1</sup>

### أولاً: تشخيص المعرفة

إن المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن و السوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات و أنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجيا و أنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة و هو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم و المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة و موجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة و يمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة و أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانياً: توليد المعرفة

يشير مصطلح توليد المعرفة الى عدة تسميات أخرى منها: الابتكار، الاكتساب، الشراء، الاكتشاف

و جميعها تشير في مضمونها الى الحصول على المعرفة و لكن بطرائق مختلفة العبيد و تعنى

خلق Creating اكتشاف Discovering و اكتساب Aquiring أشار (Wonaka & Tukeuchi) الى أن

توليد المعرفة يؤدي الى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة

ظاهرة و تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك يرى

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ذكره، ص.119.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية، مذكرة الماجستير في علوم التسويق جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013، ص.11.

(Mcshane & Glinow) إن عملية الحصول على المعرفة هي: التعلم الفردي و الاستطلاع البيئي و التجربة و الحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

و الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة وصفت من قبل (Turban et al) إذ أن تحويل البيانات الى معلومات و معرفة هي عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر يتم خزنها في قواعد البيانات، بحيث يمكن إعادة معالجتها، و نتيجة هذه الأنشطة هي توليد المعرفة و تتضمن عملية اكتساب المعارف من خلال تجميع المعلومات و دمجها و تصنيفها و ترتيبها و بالتالي مشاركتها و توزيعها بالشكل الذي يقود الى تحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثاً: خزن المعرفة

باتت عملية خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة و موثقة في قواعد كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموقعة، و يعتبر التوثيق في الذاكرة التدريب و الحوار.<sup>2</sup>

### رابعاً: عملية مشاركة في المعرفة

في عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة و بين المنظمة و الأطراف الخارجية المحيطة بها، و يتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم و الشرح و التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات و تعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات إدارة المعرفة و الهدف التي تسعى الإدارة الى تحقيقه (Marrow) .

---

<sup>1</sup> محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة و أثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، ص.187. <http://www.doucudesk.com> consulté 03/11/2016, 18h00

<sup>2</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPH"، مذكرة ماجستير في الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2012، 2013/01، ص.25-34.

و لا بد من تبادل و مشاركة أفضل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار و التطور في الإبداع.<sup>1</sup>

### خامسا: تطبيق المعرفة

تتم العمليات السابقة من أجل الوصول الى لب الموضوع و هو تطبيق المعرفة فبدون هذه الأخيرة تعد العمليات السابقة حاملة طائلة من وراءها إذ أن المغزى من إدارة المعرفة وضعها موقع التنفيذ و التجريب، فالمنظمة التي تمتلك المعرفة لا يعني أن لديها ميزة ما لم تطبق و تستخدم هذه المعرفة بأحسن الطرق و أكفئها فتطبيق المعرفة و استخدام هذه المعرفة بأحسن الطرق أكفئها. فتطبيق المعرفة و استخدامها يقود الى تحسين مستواها و تثبيتها و توظيف في ذلك عدة أساليب من بينها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية لمبادرات العمل، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، الاعتماد على مقترحات الخبير الداخلي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات و كان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها و حد مشكلاتها، و حتى تتماشى مع تغيرات العصر. و نعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير و فهم إدارة المعرفة في المنظمات.

### أولا نموذج Duffy

اقترح Duffy نموذجا لإدارة المعرفة و المعبرة عنه بالشكل اللاحق منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات و النشاط من البيئة الخارجية و من خلال اشتراك الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة الى معرفة و عمليات و هيكل التي تنتج السلع و الخدمات و تسهم في زيادة ثروة المنظمة، و تعد إدارة المعرفة عمليات تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية

---

<sup>1</sup> اسعد حمدي، محمد ماهر، محمد ابراهيم محمد حسن، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالمي في العراق،

المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات و مراكز ريادة الأعمال، سبتمبر، 2014، ص.216.

<sup>2</sup> كرباش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية

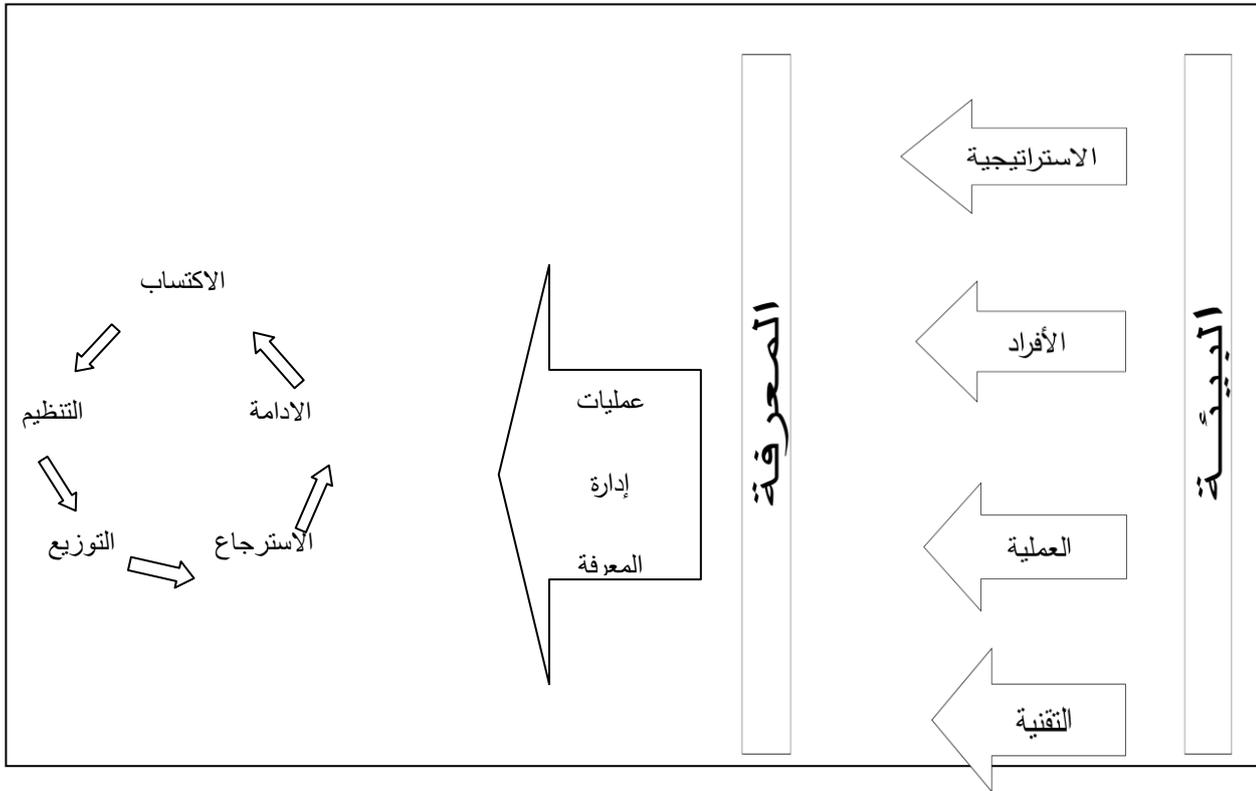
(موبيليس)، بالجزائر العاصمة، الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3،

2014/2013، ص.26-27.

و الظاهرة كلاهما و دعم و إسناد الأعمال الروتينية و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة . و بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:

1. اكتساب المعرفة و تشمل (الأسر و الشراء و التوليد).
2. عملية التنظيم تشمل (التصنيف و التوبيخ و الرسم).
3. عملية الاسترجاع تشمل (البحث و الوصول).
4. عملية التوزيع تشمل (المشاركة و النقد).
5. عملية الاستدامة تشمل (التنقيح و النمو و التغذية).<sup>1</sup>

شكل رقم (2،2) نموذج Duffy



المصدر: د جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية، مرجع سابق، ص.83.

<sup>1</sup> حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص.41.

## ثاني: النموذج (Wiig,1993).<sup>1</sup>

يحقق هذا النموذج أهدافا رئيسية هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

و يتم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و الأنشطة بالتوازي، كما يمكن الرجوع الى الخلف و تكرار أنشطة سابقة بتفصيل و تأكيد مختلفين، و الاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، الكتب، قواعد المعرفة المحوسبة. أما تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل الحوارات و شبكات الخبرة و فرق العمل على نحو مماثل فانه يمكن تدقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتمادا على الموقف. يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج الوظائف الاساسية و الأنشطة التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المنظمات و الافراد، و على الصعيد النظري فان الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

يركز هذا النموذج على تحديد و ربط الوظائف و الأنشطة التي تتهمك بها المنظمة و الأفراد لانتاج المنتجات(Wiig,1993).

## ثالثا: نموذج موند ادارة المعرفة قدمه دينس وينسكي (D.EWinosky)

و تقوم النماذج على افتراض أن المعرفة هي خبرة من دون بداية و لا نهاية، و ذلك فان هناك سلسلة دائرة لإدارة المعرفة، و لهذا النموذج أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل الا أنها في الوقت نفسه ذات اعتماد متبادل، و هذه المكونات هي:

- القاعدة الأساسية لادارة المعرفة (ماذا يتم و يتابع الآن): انها هيكله الفنية لادارة المعرفة و تتمثل بكل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات ادارة المعرفة في المنطقة استجابة لحاجات المستفيدين.

<sup>1</sup>حسن موسى قاسم البناء، أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص.41.

- **ثقافة ادارة المعرفة (ماهو الأهم):** و هي التي تأتي بالاستراتيجية و تحديد الاتجاهات و القيم والتفصيلات في ادارة المعرفة.
- **أهداف ادارة المعرفة: (ماهو الهدف الأساسي):** أي قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال الموارد أو تحسين القدرة على استغلال الموارد في المنتجات و الخدمات و العمليات. معايير ادارة المعرفة (ماهو ممكن للتحقيق): و هذه تتعلق بالممارسات الأفضل التي تتبعها المنظمة مع الموردين و الموزعين و الزبائن<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مشاكل و عوامل النجاح ادارة المعرفة

تعرض ادارة المعرفة الى مجموعة من المشاكل سوف نحاول توضيحها و تحديد عوامل نجاحها .

#### الفرع الأول: مشاكل ادارة المعرفة

سوف نتطرق الى عنصرين هم أهم مشكلات ادارة المعرفة و الأخطاء التي تنتج عن سوء ادارة المعرفة.

#### أولاً: معوقات ادارة المعرفة

توجد ادارة المعرفة مجموعة من المعوقات او مشكلات التي تواجهها اثناء التطبيق أو قبل التطبيق

و نذكر مايلي (Wildon):

- هناك غموض في للحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة و المعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج ادارة المعرفة حيث ان آثارها و مردودها لم تفحص بعد.
- صعوبة تحديد المعلومات و المعارف التي من الضروري وضعها في برنامج ادارة المعرفة و هل المعرفة التي وضعت كافية أم لا و ماهي نوعيتها؟.
- و يضيف (Thierruaf) أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق ادارة المعرفة و من أبرزها:

<sup>1</sup>جمانة زياد الزعبي، مرجع سابق ذكره، ص.81.

- **العزلة:** حيث أن منفدي نظام أو برنامج ادارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي الى بناء و تطوير قدرات و امكانيات تتلاءم مع معتقدات منفدي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة و الأعمال التشغيلية و الوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.
- **عدم توفر الكادر البشري المؤهل:** بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام ادارة المعرفة و هذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.
- **عدم توفر البنية التحتية اللازمة:** مما يعني الفشل الذي يؤدي الى انعكاسات سلبية على المنظمة.
- **الفجوة بين الامكانيات و الطموح:** حيث يتوقع من نظام ادارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة و يقول الكبيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في ادارة المعرفة ثم الوصول اليها من خلال دراسة قام بها الباحثان Sutton and Feffer حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء و الخطايا التي تنتج عن سوء ادارة المعرفة المتاحة في المنظمات و هي :
  1. عدم تحديد التعاريف الاجرائية و العملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث و الدراسات بشكل دقيق.
  2. احتكار المعلومات من قبل الادارة العليا التقليدية حيث نحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين و تداولها في المستويات الوسطى و الدنيا.
  3. عدم توظيف المعرفة لاشاعة الفهم المشترك حول القضايا و الظواهر ذات العلاقة بموضوعها فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي الى اختلاف الواقف حول تفسير المعرفة و تحليلها.
  4. التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة و ليس عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد و ليس ما يجزن في ذاكرة الحاسوب.
  5. عدم الإهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة و هذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
  6. التعامل مع المعرفة كأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض اعلامية أو دعائية و افتقار بعض المنظمات الى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة و استخدامها، و بذلك يصبح توليد المعرفة و تخزينها و نشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة.
  7. شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك الى وقف عمليات التفكير و التعليل و البحث من قبل العاملين بالمعرفة.
  8. القصور و العجز في اجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها و الإكتفاء باستلامها دون معالجة او التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة او المشاكل المراد حلها.

9. احلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل لالندوات وورشنة العمل و جلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث و الاستماع و الاقناع.
10. قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو اجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو اثرائها و توظيفها لتعذر استحضار جميع الفوائد البعيدة المدى و التي يصعب قياسها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عوامل النجاح في ادارة المعرفة

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح ادارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج ادارة المعرفة مع استراتيجيات الأعمال للمنظمة و دمجها في ثقافة المنظمة، و توفير المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

و يمكن تلخيص عوامل النجاح لادارة المعرفة في النقاط الآتية:

- الابتكار و التأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش.
- التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق، و التأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم و نشر التعلم و المشاركة به.
- دفع العاملين للتطوير و المشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تحديد و تطوير القادة الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم و استعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- تكمن الافراد في مناسبات متكررة من البدء في المناقشات و تداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
- مساعدة الافراد لتحديد دور و متطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لانجاز اعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

---

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 433-444-445.

- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.
- ابتكار المنظمة عبر المحدودة (Boundary Iyess) و التي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقليد بالولاء الوظيفي و البحث ايضا من الافكار من اي مكان آخر.
- تذكر أن في أي ابداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي يمكن لأي شخص فهمه و تبنيه بسهولة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الادارة المعرفة

ان اول مهام ادارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، و يتم استخراج تلك المعرفة من خلال اجراء المحاوره عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري و خلق بيئة تسمح بالتحاور، و بالتالي نقد الخبرات من شخص الى آخر، كما تتجسد ايضا هذه العلاقة في قيام ادارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة و تحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات منه في هذا المبحث الى التطرق الى أهمية ادارة المعرفة تاثير المعرفة على ادارة الموارد البشرية و في اخير سوف نتطرق علاقة راس المال الفكري و دوره في تحقيق ادارة المعرفة.<sup>2</sup>

#### المطلب الأول: أهمية ادارة المعرفة

تتبع أهمية ادارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المنظمات و على مستويات مختلفة: الأفراد العمليات، المنتجات و الأداء التنظيمي الكلي و يمكن اجمالي أهمية ادارة المعرفة في ما يلي:

- المساعدة في نشر المعلومات و المعرفة بين الأفراد و زيادة المشاركة بين العاملين.
- الزيادة في القدرة التنافسية للمؤسسة و جعلها أداة تنافسية ازاء المنافسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين كبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق ذكره، ص.124-125.

<sup>2</sup>عبد المطلب ببيصار، مرجع سابق ذكره، ص.184.

<sup>3</sup>حميد فشيبت، إدارة المعرفة التسويقية و ابداع المنتجات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، جامعة المدية، ص.310.

- تعد ادارة المعرفة الاساس في الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية الموجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية و ادامتها، و حتى يتم ذلك لابد أن تعرف ماهي المعرفة المراد ادراجها، فالمنظمة قد تدير المعرفة حتى و أن لم تستخدم مفهوم ادارة المعرفة، فالمنظمات تضع بحسبانها أنظمة لادارة معرفتها للتأكيد على أنها تكتسب، و تساهم، و تستخدم، و تشارك بالمعرفة المنتجة من اجل تحسين الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على خبرة و المعرفة و تحسينه.<sup>2</sup>

تتبع أهمية ادارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من الموضوع الفكرية الحديثة في حقل الادارة مثل ادارة الجودة الشاملة (TQM) و المقارنة المرجعية (Benchmarking) و الإيزو (ISO) و اعادة الهندسة نظم الأعمال جميعها اسهمت في تطور المعرفة و خلق تراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة و انتشار نظم الاتصالات الحديثة و اتساع شبكة المعلوماتية بما سهل انتشار المعرفة و تبادلها.<sup>3</sup>

ان الزيادة في قيمة الأصول غير الملموسة قد زادت قيمة اسهم المنظمات و تضاعفت قيمة اصولا المسجلة في الحسابات المالية بسبب رأس المال الفكري الذي أدى لزيادة الاصول غير الملموسة كالعلاقات التجارية و براءات الاختراع و حقوق التأليف و الأشكال الأخرى من الملكية الفكرية و الخبرات العملية.<sup>4</sup>

- انتاج معرفة جيدة.

- الحصول على معرفة قيمة من مصادر الخارجية.

- الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.

- ادخال التحسينات في العمليات، المنتجات، الخدمات.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> محمد تركي البطان، زياد محمد المشاقي، مرجع سابق ذكره، ص.28.

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

<sup>3</sup> معمر و آخرون، مدخل مفاهيمي الى ادارة المعرفة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص.39.

<sup>4</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص.154.

<sup>5</sup> سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق ذكره، ص.405.

- ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصالات لتشجيع التعاون الانترنت.
  - استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق و الحفاظ على ادارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقين).<sup>1</sup>
- ان أهمية ادارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات ادارة المعرفة في ازالة القيود و اعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: تأثير المعرفة على ادارة المورد البشرية

في مطلب سوف نتطرق الى تأثير المعرفة على ادارة المورد البشرية و ذلك بتعرف أول مفاهيم أساسية حول ادارة المورد البشرية.

### الفرع الأول: ادارة الموارد البشرية

في هذا الفرع سوف نتطرق الى أهم أمور متعلق بادارة الموارد البشرية.

#### أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لادارة الموارد البشرية. و قد يكون من المفيد في هذا المقام ان نستعرض بعض تعريفات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب النهتمين بها، و ذلك الوصول الى مفهوم أكثر وضوحا لادارة الموارد البشرية.

يعرف فرنش French ادارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية.

كما يعرف Sikula ادارة الموارد البشرية بأنها عملية استخدام القوى العاملة داخل المنشأ أو بواسطة الاختيار و التعيين، تقييم الأداء التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات.

---

<sup>1</sup>بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال و الرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011، ص.5.

<sup>2</sup>محمد صالح، بلقاسم لويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، 2011، ص.7.

## الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الافراد.<sup>1</sup>

يعرفه Glueck.W هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها عنها.

أما في الأخير تعريف الادارة الموارد البشرية على أنها جذب و تنمية الأفراد الذين يملكون المواهب و الخيال اللازمين الشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة.<sup>2</sup>

### ثانيا: اهداف ادارة الموارد البشرية

اذ كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول اليها بمستوى معين من الدقة و الكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لادارة الأفراد في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي:

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد لأن نجد لهم أحسن الاعمال و اكثرها

انتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، الى جانب لرفع معنوياتهم و اقبالهم على العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

• العمل على ترقية و تقدم الأفراد في اطار ظروف العمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بانتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.

• انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.

3. اهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي:

• العمل على اكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه، مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين منهم الأعمال المناسبة.

---

<sup>1</sup>صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الجامعية، طبع -نشر-توزيع، 2000/1999، ص.19-20.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي -تكنولوجي-عولمي، دار الرواد و مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص.18.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني، و دمج أهدافها مع اهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على اعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تكوينها و تطويرها لاجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنظمة .
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة باضافة تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تأثير المعرفة في ادارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثار هائلة في فكر و منطق ادارة الموارد البشرية لاعتبار أن المعرفة مصدر أساسي لتحقيق التفوق بين المؤسسات و بالتالي:

- ان وظيفة ادارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة بمعنى ان عليها توظيف و ادمج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال و تقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية. و كذا تضمن المعرفة و استثمارها في كافة عمليات ادارة و تنمية الموارد البشرية، و بذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة و يتأكد لها المركز التنافسي المتميز.
- ان مهمة ادارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة كما أن الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بادماج مصادر المعرفة الكاملة و المعلنة في نسيج متكامل و متميز. و تلعب ادارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد و استقطاب تعاونهم و انفتاحهم على أمور المنظمة و مشكلاتها، و حفزهم على المشاركة الجادة و الفاعلة و ابداء الآراء و المقترحات. و بذلك فان مهمة ادارة الموارد البشرية الاساسية ليست ضبط السلوك البشري و السيطرة على علاقات الافراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط و حفز تبادل المعلومات و المعرفة بينهم، و من ثم اطلاق المعرفة الكامنة و دعم عملية تخليق و نشر و تدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية و من تم تثبيت ميزتها التنافسية.

<sup>1</sup>حسين علي، مرجع سابق ذكره، ص.89.

- ان اهتمام ادارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي الى رصد التغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص و المعوقات و من ثم الإعداد لها، الى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدرا للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة التي تمثل منبعا لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة و تطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزا في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، و من ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر فيها مقومات التميز حتى تنفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ادارة المعرفة

ان المعرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري و تجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما. لذا سنحول في هذا المطلب الى تطرق الى علاقة بين رأس المال الفكري و ادارة المعرفة و أيضا دور مكونات رأس المال الفكري في ادارة المعرفة.

#### الفرع الأول: علاقة رأس المال الفكري بادارة المعرفة

يتفق كل من (Rastogi) و (Stevnson) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري و ادارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد و على القوى دماغ الافراد و تلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة و التعاون و الإخلاصو المساعدة و الاهتمام على هذا الأساس فان أولى مهام ادارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) لرأس المال الفكري، و تمثل هذه المعرفة عن وجهة نظر (Dafli) "الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي يتوصل اليها الإنسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذاك نقلها الى الآخرين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نبيلة جعيجع، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011، ص.13-14.

<sup>2</sup>سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ذكره، ص.406.

و يمكن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري و مفهوم ادارة المعرفة و العلاقة بينهما في الاتجاهات الاساسية التالي:

**الاتجاه الأول :** و ينظر الى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو ادارة المعرفة، انطلاقا من قناعة مؤداها ان ادارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري و توسعت عنه و أن ادارة رأس المال تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.

**الاتجاه الثاني:** و يتعامل مع كل من رأس المال الفكري و ادارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما، و على أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، و انهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول الى المنظمات المتعلمة و يمكن للمنظمة أن تحسن عملية ادائها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها و تحويلها الى معرفة صريحة متاحة للآخرين، و بالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، و تخزينها في قواعد بيانات المنظمة.

**الاتجاه الثالث:** و يرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة يضم تحتها ادارة المعرفة. وفي هذا الاطار، ينظر الى ادارة المعرفة على أنها تمثل أحد الآليات المستخدمة في ادارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها الى خلق و زيادة ما تملكه من رأس المال الفكري، و ربما هذه الرؤية هي الأوسع انتشارا للأسباب التالية:

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا و الاستراتيجية و يركز على خلق القيمة، و بهدف الى ويادة الأصول و الموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من المنظور الاستراتيجي، في حين يركز مفهوم ادارة المعرفة على الوسائل التشغيلية و التكتيكية التي يمكن من خلالها خلق و حيازة و تحويل و استخدام المعرفة.
- تعد ادارة المعرفة،كممارسة ادارية مذخل أكثر تفصيلا و يتم بأنشطة خلق و حيازة المعرفة من الأجل القصير في حين يهتم راس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.
- يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتمادا على أن الهدف من ادارة المعرفة هو الوصول الى أعلى مستوى ممكن من راس المال الفكري.

- يسير الباحثين أيضا الى أن ادارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتم تكوينه و تطويره لاستمرار و اعادة استخدامه و المحافظة عليه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور مكونات رأس المال الفكري في ادارة المعرفة

بعد تطرق الى المطلب 2 من المبحث 3 الى تأثير المعرفة في ادارة الموارد البشرية سوف نتطرق في هذا الفرع الى دور كل رأس مال العملاء و رأس المال البشري و رأس مال الهيكلية في ادارة المعرفة.

#### الأول: دور رأس المال الزبائني في إدارة المعرفة

و تكمن أهمية رأس مال الزبائني في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن و رغباتهم و دراستها و إيجاد المعرفة من خلالها، و التي تؤمن بقاء الزبائن موالين للمنظمة، و ربما أن الزبائن هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها و أن مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم لغرض تلبيةها و أن جوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، و عليه أصبح لزاما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري، أن معرفة الزبائن خارجية عن المنظمة تماما و داخلية بالنسبة لهم و يقصد برأس مال الزبون الثروة المنظمة في علاقات الشركة مع زبائنها و حقوق ملكية العلامة التجارية.

و يقصد به أيضا قيمة علاقات المنظمة و ثقة الزبائن بالشركة وولائهم لها الذين تتعامل معهم و المتمثل برضا الزبون و مدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحات و معالجة الشكاوى المقدمة منع و تلبية رغباته و احتياجاته بالشركة الممكنة و مشاركة في أعمالها و صفقاتها و مد جسور التعاون معه. و يمكن توضيح دور رأس مال العملاء من خلال أقسام البحث و التطور إذ كان مند فترة طويلة بأن أقسام البحث و التطور هي الإدارة الأكثر تكلفة و ربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، لهذا فان الشركات تجرب أساليب جديدة للإصغاء الى الزبائن و إعطائهم الفرصة في معرفة أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتهم و هذا ما جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع الشركة هم الباحثون الجدد لمصلحة الشركة، كذلك أنه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي بأن الزبائن هم المشاركون في إنشاء قيمة المنظمة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>الهاللي الشريبي الهاللي، مرجع سابق ذكره، ص.28-29.

<sup>2</sup>رمزي زودة، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين(SSA)، مذكرة الماستر في علوم التسبير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص. 31.

## ثانيا: دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يظهر في قدرات المنظمة و مدى مساهمتها في نقل المعرفة و تعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية و المشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة و يمكن أن في مايلي:

- العمليات التنظيمية و هي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المعارف من مدخلات الى مخرجات كما يساعد في تركيز اهتمام المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، و صناعة القرارات البنية التحتية و كل الموجودات المادية و غير المادية التي تساعد رأس مال البشرية في نقل و تحويل المعرفة.
- المعرفة الظاهرية التي يصنعها رأس مال الهيكلي المتمثلة في إدارة الأنظمة و إجراءات الشركة باعتبارها قيمها التي تتداولها داخليا.<sup>1</sup>

## ثالثا: دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة

إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير محصول على العنصر البشري فالنقود تحقيق أمور متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر و المكائن تؤدي العمل بصورة كفاءة و فاعلة و أفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل الى الاختراعات أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع و الابتكار. و يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة، و يلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك اهتمام كبير على أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات و على كل المستويات.

و يعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها و فاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة و العقول المتميزة بصفة خاصة، و الذي يحتاج الى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي و قبل كل هذا يتطلب إدارة واعية و مدركة لأهمية هذا الأصل و تأثير في نجاح و تقدم المنظمة، كما يحتاج الى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة و ملائمة يساعد على تنمية رأس المال الفكري، كذلك يحتاج الى وجود أنظمة فعالة من أجل جمع و تحليل و تصنيف المعلومات المستقاة من الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رمزي زودة، مرجع سابق ذكره، ص.32.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص.30.

## خلاصة الفصل الثاني

يعد كل من إدارة المعرفة و رأس المال الفكري من المواضيع الحيوية و الأساليب الحديثة لإحداث التغيير و التطوير في المنظمات، و عليه نجد أن الاهتمام بالموارد الفكرية أضحى، برز أن الحاجة إليها أصبحت ضرورية تفرضها التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات بمواردها المعرفية و العمل على تطويرها.

تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء المؤسسية إضافة إلى مكان مرموقة في سوق نظرا لارتكازها على عدة عوامل و دعائم أساسية تساهم في تحسين هذا الأداء من خلال استثمار في رأس المال الفكري و التي تعد مصدرا أساسيا للحصول على المعارف الجديدة و تطوير للكفاءات و تنمية القدرات محققة في ذلك التفوق و النجاح.

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical, stylized leaves and scrolls that frame a central white oval. The border is composed of intricate, repeating patterns of leaves and stems, creating a classic, ornate look.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء

و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت

بعد التطرق في الجانب النظري الى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري و علاقة التي تجمع بينهم و دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة نحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة التطبيقية الوقوف على مستوى إدارة المعرفة و كذلك على استثمار رأس المال الفكري و إظهار مدى وجود علاقة بين هذه المتغيرين على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت باعتبار أن شركة توزيع الكهرباء و الغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، و هذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات أهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت سببا لاختيارنا هذا القطاع لتكوين مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت محل لدراستنا و التي سيتم من خلالها دراسة مدى مساهمة الاستثمار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة و لهذا الغرض ثم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث فيما يلي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن شركة توزيع الكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج الميدانية

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن شركة توزيع الكهرباء و الغاز

هناك مسؤولية كبيرة ملقاة على عائق مؤسسة سونلغاز إذ تعتبر من أكبر المؤسسات في الجزائر، في حين يعد قطاع الكهرباء و الغاز من أهم القطاعات الحيوية و التتموية للنهوض بالصناعة و الحياة الاجتماعية و ذلك أن سكان بحاجة لهذا سوف نحاول في المبحث تطرق الى أهم المفاهيم الخاص بمؤسسة الكهرباء و الغاز من نشأ و الإطار القانوني التي تقوم عليها المؤسسة أيضا تعرف فروعها المؤسسة الكهرباء و إدارة المؤسسة و في أخير سنقوم بإسقاط ضوء على أهم المفاهيم خاصة بمديرية عين تموشنت التي ستكون مركز بحثنا.

### المطلب الأول: نشأة و الإطار القانوني

في هذا المطلب سنعرض نبذة تاريخية عن سونلغاز المؤسسة الأم، الإطار القانوني للمؤسسة.

#### الفرع الأول: التطورات التي شهدتها المؤسسة

شهدت المؤسسة بمجموعة من التطورات المتمثلة في:

#### أولا: إنشاء شركة " كهرباء و غاز الجزائر " 1947EGA

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر كان الهدف الاستراتيجي تحويل المستعمرة الى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا و هكذا كانت فكرة إقامة صناعات مثل التعدين مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة) و ذلك من أجل استغلال رابيس حميدو بالجزائر، زفيزف و منجم الحديد بالونزة و تبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية و الغازية أصبحت من الضرورة. و المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي انشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء غاز الجزائر" و رمزها المختصر "EGA".

في ذلك الوقت كانت 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء مجموعة لوبون LEBON و الشركة الجزائرية للإضاءة و القوة(SAEF) في الوسط في الغرب و شركة بوروني Bourbonnais في الشرق و كذا مصانع ليفي Lévy في قسنطينة.

تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 شركة الحائزة على التنازلات الى شركة "كهرباء و غاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

## ثانيا: إنشاء شركة سونلغاز 1969

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء و غاز الجزائر" EGA و إنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني و هي العملية التي انطلقت في 1966 بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية حدد به الأمر رقم 69-59 مجال التدخل

و منح لها الاحتكار الكلي لإنتاج الكهرباء و الغاز المصنعين و نقلها و توزيعها و استردادها و تصديرها المادتان 4 و 7 و حولت لها جميع ممتلكات شركة كهرباء و غاز الجزائر سابقا.

في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون أصبحت تمون حوالي 700000 زبون، و مند تنصيبها اهتمت الشركة بالإضافة الى التركيب و صيانة التجهيزات المنزلية التي تشغل أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية و الصناعات التقليدية و الاستعمالات المنزلية.

## ثالثا: المخطط الوطني للكهربة 1977

إن الكهرباء الريفية من 1947 الى 1961 لم تمس سوى 450 مركز ريفي و حوالي 1000 مزرعة من مزارع المعمرين، بقي نشاط الكهرباء الذي تم استرجاعه في 1965 متواضعا الى غاية 1969 و ذلك نظرا لضعف وسائل الانجاز. في منتصف السبعينات شرعت الجزائر في تنفيذ نخطط وطني طموح للكهربة يرمي الى تحسين ظروف معيشية سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متناسقة للقضاء الريفي، حيث سمح هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء كما سمح لسونلغاز بالحصول على مهارة أكيدة في مجال الدراسات و البرمجة و الانجاز، و على موظفين أكفاء في هندسة المشاريع و ادارتها.

## رابعاً: ميلاد مؤسسات الأشغال 1983

حتى تمكن سونلغاز من انجاز برنامج الكهرباء حتى نهايته وفرت هياكل الانجاز المناسبة المندمجة في المؤسسة، و تطورت هذه الهياكل لتصبح كيانات هامة جدا في مجال الأشغال مع نشاطات متميزة جدا عن هياكل سونلغاز الأخرى، الى أن تحولت في نهاية المطاف الى مؤسسات مستقلة، و هكذا فقد عرفت سونلغاز إعادة هيكلة أولى في 1983، أدت هذه الأخيرة الى ميلاد خمس مؤسسات متخصصة و كذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي:

- Kahrif كهريف للكهربة
- Kahrakib للهياكل و المنشآت الكهربائية
- Inerga للهندسة المدنية
- Etterkib للتركيب الصناعي
- Kanaghaz لانجاز شبكات الغاز
- Amc لصناعة العدادات و أجهزة القياس و المراقبة
- و على ضوء إعادة الهيكلة الأخيرة التي مست سونلغاز انتهى الأمر بالمؤسسات الخمس بالعودة لأحضان المجموعة.

## خامساً: سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري epic (1991)

أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) طبق للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري. وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و منحت لها شخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. و مع الإصلاحات الاقتصادية و آفاق تطوير المؤسسة حددت مهامها و هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و كذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت و التجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات و تجديدها.
- مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون، بيع و تركيب الآلات، إنشاء فروع...)
- مهام الدراسات الهندسية و التطوير في الجزائر و في الخارج.
-

## سادسا: إنشاء الفروع المحيطة 1998

كان القرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز بديلا لأمله الظرف الاقتصادي السائد على القوانين المنافسة و القدرة التنافسية الجديدة، و إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب إعادة التمرکز حول التمرکز مهنا القاعدية و إعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة.

و هكذا قررت سونلغاز إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات.

أدى هذا الى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة. في أول جانفي 1998 تم إنشاء فروع و هي:

- فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية MEI.
- ثلاثة (03) فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO (الوسط، الشرق و الغرب).
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT INFO.
- أربعة (04) فروع مكلفة بصيانة و خدمات العربات MPV (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة).

## سابعا: إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز في فيفري 2002

لقد أتى القانون الجديد المتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس من سونلغاز، و ذلك بفتح قطاع الكهرباء و الغاز للمناقشة باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي.

و هكذا فان قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني و الأجنبي لذلك منحت رخص بناء و استغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى موجهة للتسويق أو الاستهلاك الذاتي من وجهته نظر التسيير، ستكون شبكة النقل الكهرباء خاصة للاستغلال و الصيانة و التطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء و هو أحد فروع سونلغاز، فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج و النقل سيضمها متعامل آخر

يسمى متعامل النظام، و ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء.

و فيما يتعلق بالغاز فان مجموعة هذه الوظائف سيكون من طرف متعامل واحد هو مسير شبكة نقل الغاز.

## ثامنا: سونلغاز شركة ذات أسهم (جوان 2002)

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في الفاتح جوان سنة 2002 و المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية سونلغاز حيث تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

و هذا الانتقال تميله ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون و لا سيما انفتاح الأعمال و الأنشطة وولوج باب المنافسة و إمكانية اللجوء الى التساهمية الخاصة. و من ناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية و يسمح لها لأن تمارس مسؤوليات كاملة.

### الفرع الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة

#### القانون الأساسي الخاص بسونلغاز

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة -سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

و هذا الانتقال تميله ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة وولوج باب المنافسة، و إمكانية اللجوء الى التساهمية الخاصة. و من ناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل و التدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

و على صعيد تسييرها. يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام القانون المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات لقد ألغى القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات الاحتكار الذي كانت تمارسه سونلغاز في واقع الأمر، عن طريق فتح قطاع الطاقة على المنافسة باستثناء ما يتعلق بأنشطة النقل التي تتسم بطابع الاحتكار الطبيعي، و الأنشطة

التوزيع الخاضعة لنظام الامتياز زو هكذا فسيكون لجزء من الزبائن المؤهلين حق في اختيار من يزودهم بالطاقة و لهم حرية التفاوض حول الأسعار و كميات الطاقة مع مومونهم. و قد يكون المومونون منتجين أو موزعين أو أعوانا تجاريين.

أما بالنسبة للزبائن الباقين على ولائهم فيستمررون في تلقي احتياجاتهم من الطاقة من المؤسسة التي تحوز حق امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. و ستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي بامتيازاتها حيث تتولى عملياتها الراهنة و مجموع هذه الخيارات يقتضي حتما مبدأ آخر هو مبدأ استخدام الغير على شبكات نقل و التوزيع للكهرباء و الغاز، و هذا بغية إتاحة القيام بالتزويد المباشر للزبائن المؤهلين يتولاه المومونون الذين يقع الاختيار عليهم. و من جهة فان شبكة نقل الكهرباء سيتولى استغلالها و صيانتها و تطويرها متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، و هو من الكيانات المتفرعة عن سونلغاز. و فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج و النقل، فان تسييره سيتولاه متعامل آخر يسمى متعامل المنظومة. و يتوخى القانون في مرحلة أخيرة إنشاء متعاملا لسوق الكهرباء. أما فيما يخص الغاز، فان مجموع هذه الوظائف يتولاه متعامل وحيد هو مسير شبكة نقل الغاز. و سيضطلع بمهمة هذا النظام في مجموعة هيئة مستقلة و قائمة بذاتها تدعى لجنة ضبط الكهرباء و الغاز (CREG) التي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي و الشفاف لأسواق الكهرباء و الغاز سيرا يكفل مصلحة المستهلكين و المتعاملين على سواء. و يفيد القانون في مفهومه أن الدولة ستتخلى عن أعمال تسيير المؤسسة لكي تتصرف الى مسؤوليات أخرى يخولها إياها دورها كراعية للصالح العام، و قائمة بدور التنمية. و استقلالية المؤسسة العمومية مكفولة في إطار قانوني و شفاف و لا تتدخل الدولة إلا بموجب دورها كحائزة لأغلب الأسهم.

و في الوقت ذاته تم توضيح عمل الخدمة العمومية الذي يهدف الى ضمان التموين بالكهرباء و الغاز في جميع أنحاء التراب الوطني حسب شروط و ظروف أفضل من توفير الأمن و السلامة و النوعية و السعر و احترام القواعد التقنية و متطلبات حماية البيئة.

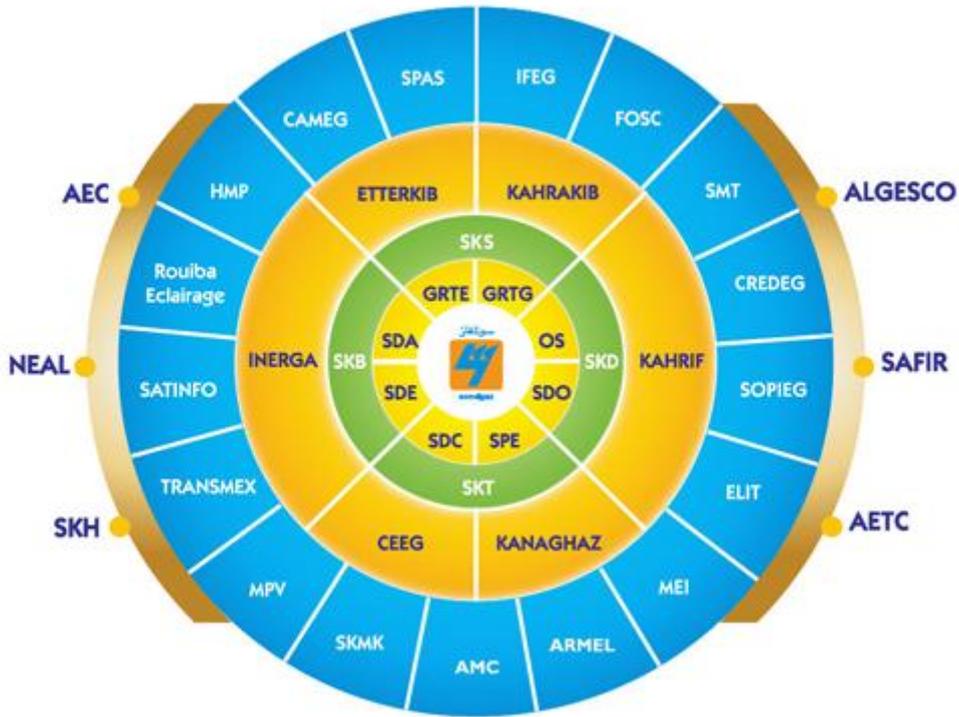
**المطلب الثاني: فروع و إدارة المؤسسة و أهم أهداف شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز**

سوف نتطرق في هذا المطلب الى فروع شركة و إدارة المؤسسة و سوف نتطرق في أخير أهم أهدافها.

### الفرع الأول: فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز

سوف نتطرق في هذا الفرع الى فروع شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

شكل:(1،3): فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

أولاً: فروع المهن القاعدية: و التي تتكون من:

1. مسير منظومة الكهرباء OS
2. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE
3. شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر SDA
4. شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC

5. شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب SDO
6. شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق SDE
7. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
8. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

**ثانيا: فروع الأشغال: و تتكون من:**

1. شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG
2. شركة التركيب الصناعي ETTERKIB
3. شركة انجاز القنوات KANAGHAZ
4. شركة انجاز المنشآت الأساسية INERGA
5. شركة أشغال الكهربية KAHRIF كهريف
6. شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG

**ثالثا : فروع المهن المحيطة: و تتكون من:**

1. الجزائر انفرماسيون تكنولوجي ELIT
2. رويبة للانارة
3. شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG
4. صندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازي FOSC
5. المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG
6. مركز البحث و تطوير الكهرباء والغاز CREDEG
7. نزل المزارعين HMP
8. معهد التكوين في الكهرباء والغاز IDEG
9. شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI Spa
10. صيانة وخدمات السيارات MPV
11. الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT-INFO
12. شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK
13. شركة طب العمل للصناعات الكهربائية و الغازية SMT
14. شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS
15. شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX

رابعاً: فروع المساهمة: و تتكون من:

1. ألجريان أنجنيرنغ سرفيس كومبني ALGESCO
2. أبيسكو ABBESCO
3. ألجريان اينرجي كومبني AEC
4. كهراء KAHRAMA
5. الجزائر للطاقة الجديدة NEAL
6. الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات SAFIR
7. سيماس SIMAS
8. شركة كهراء البرواقية SKB
9. شركة كهراء شرشال SKC
10. شركة كهراء سكيكدة SKS

الفرع الثاني: ادارة المؤسسة:

أولاً: الجمعية العامة

تتألف الجمعية العامة لسونلغاز من ممثلي الدولة أي

1. الوزير المكلف بالطاقة
2. الوزير المكلف بالمالية
3. الوزير المكلف بمساهمات الدولة
4. ممثل رئاسة الجمهورية
5. ممثل الهيئة المكلفة بالتخطيط

تجتمع الجمعية العامة التي يرأسها الوزير المكلف بالطاقة مرة واحدة في السنة على الأقل للفصل فيما يلي :

1. البرامج العامة للأنشطة
2. تقارير مدققي الحسابات
3. حصيلة الشركة وحسابات النتائج
4. تخصيص النتائج
5. فتح رأسمال الشركة ورفعته وخفضه
6. إنشاء شركات وأخذ أسهم فيها سواء داخل الجزائر أم خارجها

7. اقتراحات تعديل القانون الأساسي

8. نقل مقر الشركة وتحويله

9. يشارك الرئيس المدير العام لسونلغاز في أشغال الجمعية العامة

#### ثانيا: اللجنة التنفيذية

اللجنة التنفيذية هي الهيئة العليا للمساعدة على اتخاذ القرار والقيادة وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام لسونلغاز تتألف من إطارات مسيرة مسؤولة عن المهام والوظائف الإستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع ومن المتصرفين المنتدبين المكلفين بأقطاب النشاطات الأساسية والأشغال والمهن التابعة.

تجتمع اللجنة التنفيذية كل خمسة عشر يوما للقيام بما يأتي:

- دراسة وإقرار التوجيهات الإستراتيجية والسياسات العامة المتعلقة بالمهام والأنشطة التي تمارسها المديرية العامة والمديريات التنفيذية في الشركة الأم والتي تطبق على الشركات المنفرعة عنها.
- الموافقة على الميزانيات والمخططات والحصائل المتوسطة والقصيرة المدى الخاصة بالمديريات العامة و المديريات التنفيذية لسونلغاز .
- المصادقة والتقييم وضبط التنظيمات العامة (السوق ، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة ...)
- المطبقة على شركات المجمع.
- بحث وإقرار الدراسات العامة أو ذات الطابع الخاص والصيغة الإستراتيجية
- دراسة الملفات التي تتكفل بها الهياكل التابعة للشركة الأم
- دراسة الملفات قبل عرضها على مجلس الإدارة و / أو الجمعية العامة لسونلغاز

#### ثالثا: لجنة تدقيق الحسابات

إرادة وعزم على إضفاء الشفافية في عمليات التسيير

لجنة ضبط الحسابات هي هيئة مستقلة مهمتها الرئيسية إبداء الرأي في نوعية التسيير لدى سونلغاز بصرف النظر عن رأي الرئيس المدير العام للمجمع. وإنشاء هذه اللجنة تعبير عن عزيمة سونلغاز وإصرارها على أن تكون مجمعا شفافا في عملياتها التسييرية وفي القرارات التي تتخذها. والهدف المنشود هو عرض حسابات تسيير على مجلس الإدارة تكون يطبعها مسار سمته الرقابة وحسن الإدارة.

هذه اللجنة المتألّفة من أربعة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة ، تتأكد من مدى ملائمة ودوام العمل بالطرق المحاسبية المعتمدة لإعداد الحسابات المثبتة أو الاجتماعية. وتدرس كذلك حسابات الشركات المثبتة

السداسية و السنوية، وكذلك التقديرات والميزانيات الخاصة بالمجمع. بهذه الصفة ، فهي تتأكد من أنها تمت بما يوافق الإجراءات الداخلية المحددة لجمع ومراقبة المعلومات المالية الضامنة لموثوقية تلك الحسابات . ومن ناحية أخرى فإن هذه اللجنة تدرس مخطط الضبط والمراجعة للحسابات الداخلية للمجمع وكذلك نمط سير مديرية الضبط.

#### رابعاً: لجنة تنسيق المجمع

تتولى لجنة تنسيق المجمع التنسيق العام للأنشطة التي يقوم بها مجموع الشركات المتفرعة عن المجمع. وتعدّ إجتماعاً كل ثلاثة أشهر على الأقل لمعالجة مجموع الأنشطة الثلاثية والتوجيهات الكبرى الخاصة بالمالية والميزانية والاستثمارات.

وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام لسونلغاز تتألف من أعضاء اللجنة التنفيذية ومن جميع الرؤساء المديرين العامين للشركات المتفرعة عن سونلغاز.

#### خامساً: مجلس الإدارة

يتألف مجلس إدارة سونلغاز من الأعضاء الآتية:

- ممثل الوزارة المكلفة بالطاقة
  - ممثل الوزارة المكلفة بالمالية
  - ممثل الوزارة المكلفة بالتجارة
  - ممثل الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة
  - ممثلة الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية
  - ممثل الوزارة المكلفة بالبيئة
  - ممثلين للعمال
  - الرئيس المدير العام لسونلغاز
  - الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز
  - الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونلغاز
  - رئيس مدير عام لفروع الإنتاج التابعة لسونلغاز
  - رئيس مدير عام لفروع التوزيع التابعة لسونلغاز
- يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سونلغاز الأعمال التي تساعد على تحقيق هدفها ومشروعها الاجتماعي ضمن الاحترام الدقيق للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

ويجتمع تحت رئاسة الرئيس المدير العام لسونلغاز أربع مرات في السنة على الأقل لدرس وإقرار ما يأتي على الخصوص.

مشروع البرامج العامة للأنشطة:

- الميزانية
- مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج
- مشاريع عقود الشراكة
- المساهمات المصرفية والمالية
- مشاريع فتح رأسمالها
- مشاريع إنشاء شركات وحياسة أسهم سواء في الجزائر أم في الخارج
- التنظيم العام، الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للشركة
- مرتبات الإطارات المسيرة

الفرع الثالث: أهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)

حددت سونلغاز أهدافا تسعى لبلوغها و هي كما يلي:

- ❖ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها.
- ❖ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية
- ❖ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه
- ❖ تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية و ترفيتها و تنميتها.
- ❖ إنشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج
- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز
- ❖ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية و تنويع منتجاتها
- ❖ المشاركة في الانجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي
- ❖ استقلالية التسيير و إدخال قواعد ذات طابع تجاري

و عموما فان هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية و تتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء و الغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

## المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب:

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب، شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأسمال قدره 25 مليار دج وعاملين عددهم 4400 عوناً في سنة 2006 . وتغطي عملياً كافة أنحاء الغرب الجزائري.

تتمثل مهمة سونلغاز التوزيع الغرب . ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير وضمان الأمن والسلامة والنجاعة ونوعية الخدمة. وهي مكلفة إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية والوفاء باحتياجات الزبون وتساهم في إعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة وتقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية). وتتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي والغازي الذي يتقدم به الزبون والمستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة واستغلالاً وصيانة) وتطوير شبكات نقل الكهرباء التي تغطي طولاً قدره (6.967.78 مليون ك ف س ) في الجهد المتوسط والمنخفض وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 9000.286 ك م من الضغطين المتوسط والمنخفض .

وتستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته واهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للتسيير الحسن في جميع مجالات الخدمة، وتتولى الإشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

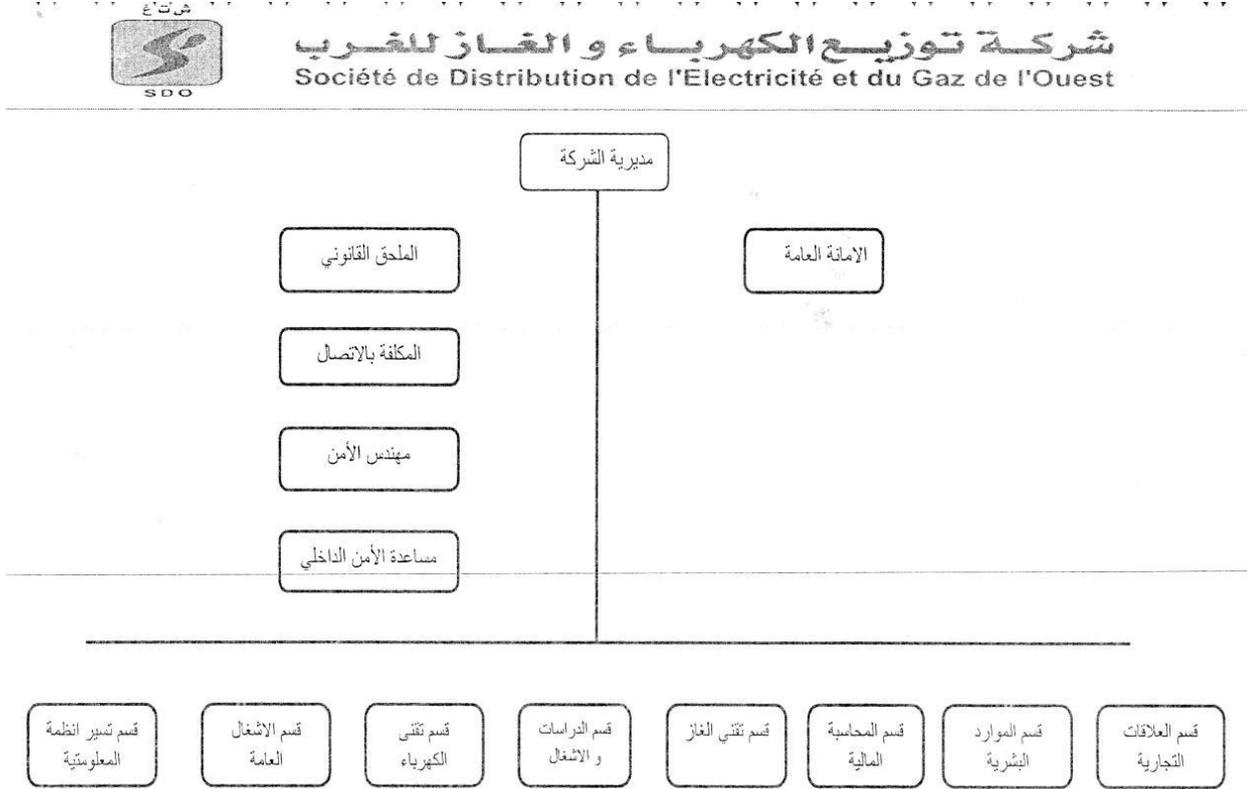
### الفرع الأول. مديرية توزيع (سونلغاز) عين تموشنت

تنتمي مديرية التوزيع لعين تموشنت الى شركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب SDO حيث تتضمن الاستمرارية و جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء و الغاز متميزة بالمساواة في المطالبة لكل الزبائن على مستوى ولاية عين تموشنت حيث أنها تغطي 08 دوائر و هي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف. لديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و 03 أقسام استغلال الكهرباء و 03 أقسام الاستغلال الغاز.

تشغل توزيع الكهرباء ذات كثافة من 2700 كلم و شبكة توزيع الغاز ذات كثافة من 678 كلم. تزود 98836 مشترك بالكهرباء و 46335 مشترك بالغاز.

## الفرع الثاني: هيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت

شكل (2،3): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ( سونلغاز ) عين تموشنت



المصدر: من وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من:

اولا: مدير التوزيع

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي

## ثانيا: الأمانة العامة

من مسؤولياتها:

- استقبال البريد و الصادر، و تسجيله و ترتيبه.
- انجاز محاضر التصيب لجميع موظفي الشركة.
- الاتصال بمختلف أطراف العامة في الشركة.
- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير رئيس المؤسسة بها.
- تلقي و نقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل.

## ثالثا: الملحق القانوني

- من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز طرف لها.

## رابعا: المكلفة بالاتصال

تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي (الولائي) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية

و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المديرية:

- المشاريع و الانجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء و الغاز.
- تحسيس الزبائن بالافتصاد في استهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- مشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي.

## خامسا: مهندس الأمن

من مسؤولياته:

- متابعة حوادث العمل المهنية.
- وضع لوحات المعلومات و التقارير لمديرية التوزيع.
- المشاركة باسم مديرية التوزيع في مجال حماية البيئة و الصحة و السلامة على الهيئات المختصة.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.
- المشاركة في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن

## سادسا: مساعدة الأمن الداخلي

من مسؤولياتها:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الاجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي.
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي الموجودين في البنى التحتية
- يحتوي الهيكل التنظيمي للمديرية على مجموعة من الأقسام، بحكم تخصصنا سوف نتطرق الى قسم الموارد البشرية.

## سابعا: قسم الموارد البشرية

أ - مصلحة إدارة الموارد البشرية: و من مسؤولياتها:

- السهر على إعداد أجور كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.
- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين
- متابعة و مراقبة تطبيق قوانين التسيير للمستخدمين
- الحرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي و مراقبة فعاليته.
- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، الترقيية و النقل.

## ب مصلحة التكوين

من مسؤولياتها:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة
- تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.
- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
- القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف باحتياجات التوظيف و إعدادها.
- المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية

## ثامنا: قسم المحاسبة و المالية

يقوم رئيس المحاسبة و المالية بالتكلف بجميع الإمضاءات فيما يخص الشيكات و مسؤولا عن الميزانية للمؤسسة و كذلك حساب جدول النتائج و مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية. كما يعتبر مسؤولا عن ثلاثة مصالح و هي مصلحة المالية و مصلحة الاستغلال و مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير.

### الفرع الثالث: مهام المديرية التوزيع لعين تموشنت

تقوم المديرية بمجموعة من المهام تتمثل في:

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
- ضمان الأمن و الوقاية النوعية.
- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى الى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.

## المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث

نتناول في هذا البحث المنهج العلمي المناسبة لدراستنا الميدانية وفق لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة و المساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

### المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المنتج، قصد الوصول الى أهداف المسطرة، و باعتباره بحثنا يدور حول الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة، بمعنى أوضح تحديد إذ كان هناك علاقة بين رأس المال الفكري و الإدارة المعرفة ولذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات و المعلومات المحصل عليها من تحديد النتائج المتوصل إليه.

### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

سوف نتطرق الى أهم أدوات جمع البيانات التي اعتمد عليها في دراستي.

#### أولاً: الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن الآراء و الموقف العاملين عن حول موضوع دور رأس المال في إدارة المعرفة في مؤسسة، موجه للرؤساء، المرؤوسين، ثم حصر أبعاد معينة تهدف لتأكد من صحة فرضياتين و هذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

#### ثانياً: الملاحظة

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، و كذا الحصول على المعلومات لم نتمكن من الحصول عليه من الاستبيان المباشر، ركزنا على أداء و سلوكيات الأفراد في عملهم، علاقاتهم ببعضهم و علاقاتهم برؤسائهم، و غيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظة المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات دون الحاجة الى التوصل إليها من خلال طرحها الاستبيان.

## من أهم الملاحظات في مديرية سونلغاز بعين تموشنت

- نلاحظ أن هناك علاقة جيدة تربط عمال المديرية ببعضهم البعض مما يسمح بالمشاركة و نقل المعرفة بشكل فعال.
- نوعية استقبال الزبائن جد رائع .
- نلاحظ أن المديرية على تكنولوجيا المعلومات بتسيير عملها بشكل جيد.

### ثالثا: المقابلة

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، و نشاطات و أساليب تقييم الموارد البشرية التي يتبعها المسيرين بصفة خاصة، قمنا بإجراء بعض المقابلات مع عمال المديرية، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة كانت حول مفهوم رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة أغالبيتهم في المقابلاتهم أكد أن رأس المال الفكري كنز و انه يتم تطوير موارد البشرية باستمرار و ذلك عن طريق التكوين.

### المطلب الثالث: استمارة الاستبيان أو العينة المقصودة المختارة للدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى استمارة الاستبيان العينة المقصودة المختارة للدراسة

#### أولا: العينة المقصودة بالدراسة

استهدف الاستبيان نوعين من الفئات، فئة الرؤساء و فئة المرؤوسين، و التي شملت 37 عامل.

#### ثانيا: الحدود الزمنية و المكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان و المقابلة في مديرية سونلغاز بعين تموشنت، أما زمنيا فقد امتدت من 02 أبريل 2017، الى 16 أبريل 2017 دامت مدة التريص 15 يوما.

#### ثالثا: جمع استمارات الاستبيان

تعد عملية توزيع الاستبيان في المؤسسة، قمنا بعملية تجميع النتائج الاستبيان و التي هي أهم خطوة في الوصول الى نتائج عملية تنفيذها في إثراء موضوع مرد في دراسة، و قد كانت عملية تجميع و تحليل الاستبيان وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا باستخدام التكرارات إحصائية و النسب المئوية.

## المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج الميدانية

37 يتكون مجتمع البحث من الرؤساء و المرؤوسين داخل مديرية التوزيع لعين تموشنت، حيث تم توزيع  
29 استمارة استقصاء على العمال داخل المؤسسة محل الدراسة، أما الاستبيانات التي تم إرجاعها كانت  
استمارة و التي ماثلت الدراسة، و أما الاستمارة التي لم يتم استرجاعها فقدت بـ 08 استمارات.

### المطلب الأول: المعلومات الشخصية و إدارة المعرفة في المؤسسة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج الاستبيان حول المعلومات الشخصية و إدارة المعرفة في المؤسسة.

#### الفرع الأول: المعلومات الشخصية

سوف نتطرق الى تحليل نتائج استبيان حول المعلومات الشخصية لعمال في مديرية لعين تموشنت.

أولاً: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم(01): يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
58,62	17	ذكر
41,38	12	أنثى
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

يتضح من الجدول أن 17 من أفراد العينة ذكورا و هم يمثلون نسبة 58,62 % من حجم الإجمالي للعينة أي الأغلبية في حين بلغ عدد الإناث 12 أي نسبة 41,38 % و نستطيع القول أن أرقام متماثلة تقريبا لأن غالبية أفراد العينة المدروسة تعمل في إدارة المديرية أي لا تحتاج الى جهد بدني كبير يستطيع انجازه من طرف رجل أو أنثى.

ثانيا: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السن

جدول رقم(02): يمثل توزيع الأفراد حسب السن

النسبة%	التكرار	
3,45	1	أقل من 25 سنة
44,83	13	من 25 الى 35 سنوات
34,48	10	من 36 الى 45 سنوات
17,24	05	أكثر من 45 سنوات
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد من العمال المديرية تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 44,83 %، تليها نسبة 34,48% من العمال الذي تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة، ثم تليها نسبة 17,24 % في حين أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة مقارنة بالنسبة السابقة حيث قدرت بـ 3,45 %. في الأخير نستنتج أن أكبر نسبة من العمال هم من فئة شباب الذي تعتمد عليهم مديريةية في تسيير مهامها و تحسين صورتها و شؤونها.

أما الفئة من 36 الى 45 و فئة أكبر من 45 لهم أهمية كبيرة في المديرية حيث وجودهم أمر ضروري و ذلك من خلال استفادة من خبراتهم الجيدة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم(03): يمثل توزيع العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة%	التكرار	
75,86	22	أقل من 15 سنوات
17,24	5	من 15 الى 20 سنوات
3,45	1	من 21 الى 25 سنوات
3,45	1	أكثر من 25 سنة
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

**التحليل:**

بالنسبة لسنوات الخبرة: فبلغت أعلى نسبة للعمال التي تقل خدمتهم عن 15 سنة بنسبة 75,86 % وذلك راجع لوجود فئة الشباب بنسبة عالية كما ذكرنا سابقاً، و الذين يحاولون تحسين وضعها في المديرية و الذين يحاولون أيضاً اكتساب الخبرة أما بالنسبة لسنوات الخبرة التي تنحصر ما بين 15 و 20 سنة نسبتها تتمثل في 17,24 % في آخر فئتين التي تنحصر ما بين 21 - 25 و الذين يملكون أكثر من 25 سنة فتمثل نسبتهم 3,45 % باعتبارهم أنهم يملكون الخبرة الكافية من أجل استفادة باقي العمال منها و يمثلون ثروة بنسبة للمديرية. و هو ما يعتبر أمر مهم في تدعيم استعمال إدارة المعرفة من خلال الخبرات المتوفرة لدى العمال.

رابعا: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم(04): يمثل توزيع العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
17,24	5	ثانوي
65,52	19	جامعي
17,24	5	دراسات العليا
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أكبر نسبة من عمال المديرية في العمال ذو شهادة جامعي و المقدره بنسبة 65,52 % ثم تليها نسبة العمال ذو مستوى دراسات العليا و مستوى ثانوي فهي متساوية و مقدره بنسبة 17,24% و نسبة العمال ذو المستوى الابتدائي و متوسط و هي متساوية تقدر ب 0% فهي نسبة معدومة.

نقول أن ارتفاع نسبة الجامعيين و دراسات العليا و الثانويين من العمال بالمؤسسة يمثل عاملا ايجابيا و مهما نظرا لأن ممارسة الوظائف الإدارية بمختلف أنواعها يتطلب مستوى عال من التعليم مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة إضافة الى أحداث تطويرات و تغييرات مستمرة، في أخير المديرية تسعى لتوظيف خريجي الجامعات ذو المؤهلات العلمية و الكفاءات.

منه ارتفاع نسبة كل ثانوي جامعي، دراسات العليا دليل أن المديرية تهتم لأفراد الذي لديهم المستوى التعليمي عالي و يسعون الى تطوير معارفهم باستمرار.

و ذلك يتناسب كليا مع ادارة المعرفة و دليل ان هناك نظام الإدارة المعرفة فعال.

#### خامسا: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم(05): يمثل توزيع العينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة%	التكرار	
17,24	5	منصب عالي
37,93	11	مهندس دولة
27,58	8	تقني
10,34	3	متصرف
6,90	2	عامل مهني
<b>99,99</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر عدد من العمال الذين يشتغلون وظيفة مهندس دولة حيث تقدر نسبة 37,93% تليها عدد من العمال الذين يشتغلون وظيفة تقني التي تقدر بنسبة 27,58 % ثم تليها نسبة العمال الذين يشتغلون منصب عالي و تقدر بنسبة 17,24% و في الأخير نسبة العمال الذين يشتغلون وظيفة متصرف و عامل المهني فهي منخفضة و قدرت على التوالي بـ 10,34 % و 6,90 %.

منه نستنتج هناك في تنوع في وظائف في المديرية و أن كل موظف يشغل الوظيفة التي تناسبه و يسعى لتحقيق أهداف مديرية، احتلال الخبرة المرتبة اول اهتمامات عمال مديرية جعلهم يتمتعون بخبرة يمكنهم الاستفادة في تطوير مديرية من جهة و نقلها للعمال جدد من جهة أخرى. أما بالنسبة لتكوين احتلاله مرتبة 2 دليل أن المديرية تتحمل تكاليف إضافية و ذلك رجع أن مديرية توظيف على أساس شهادة و ليس على اساس خبرات، و هذا لا يتناسب تماما متطلبات ادارة المعرفة.

## الفرع الثاني: خاص بأسئلة إدارة المعرفة دخل المؤسسة

في هذا الفرع سوف نتطرق الى نتائج أسئلة حول إدارة المعرفة

أولاً: هل المعارف المرسخة لديكم كان تحصيلها من

جدول رقم(06): يمثل المعارف المرسخة لدى العمال

النسبة%	التكرار	
31,03	9	الخبرة
24,14	7	التكوين
6,90	2	الذكاء
3,45	1	التكوين+الذكاء
6,90	2	الخبرة+ التكوين+ الذكاء
17,24	5	الخبرة +الذكاء
10,34	3	الخبرة +التكوين
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف في إجابة حول المعرفة المرسخة لدى عمال المديرية حيث تقدر أكبر نسبة للمعرفة المرسخة لدى عمال المديرية كان تحصيلها من خلال الخبرة و ذلك حسب النسبة التي قدرت بـ 31,03 %، و نسبة تقدر 24,14 % من عمال المديرية معرفة مرسخة لديهم من التكوين و تليها نسبة تقدر بـ 17,24 % من عمال المديرية كانت معرفة مرسخة لديهم نحصل من الخبرة و التكوين معا، ثم تليها نسبة تقدر بـ 10,34 % من عمال المديرية كانت معرفة محصل لديهم من الخبرة و التكوين و تليها بعض عمال المديرية أنهم يرون في الخبرة و التكوين و الذكاء مصدر معرفتهم و التي تقدر نسبتهم بـ 6,90 % و بعض آخر اعتبار مصدر معرفتهم هي ذكاء و نسبتهم أيضا 6,90 % و في أخير هي نسبة جد منخفضة و تقدر بـ 3,45 % من العمال الذين يعتبرون مصدر معرفتهم من الذكاء و التكوين معا.

ومنه نستنتج أن عمال المديرية مهما اختلفت معارف مرسخة لديهم هدفهم واحد و هو تطوير أنفسهم و رفع مكانتهم في عملهم.

ثانيا: هل تعتمد هل تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الأرشيف و المستندات الورقية (معرفة الضمنية).

جدول رقم(07): يمثل تخزين معرفة اعتماد على الأرشيف و المستندات الورقية

النسبة%	التكرار	
86,21	25	نعم
3,45	1	لا
10,34	3	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن اغلب العمال يقولون بأن المديرية تعتمد على الأرشيف و المستندات الورقية في تخزين معرفتها و ذلك من خلال الإجابة بـ "نعم" و التي تقدر نسبتها بـ 86,21 %، و تقدر نسبة إجابة بعض العمال بـ "لا أعلم" 10,34 %، أما نسبة إجابة بـ "لا" بـ 3,45 %، أي أن المديرية لا تعتمد على الأرشيف و المستندات في تخزين معرفة.

و منه نستنتج أن المديرية تعتمد بشكل كبير على المعارف الصريحة لأنها سهلة الوصول إليه و الاستعمال من طرف العمال و هو ما لا يناسب كثيرا مع ادارة المعرفة التي تستدعي تخزين المعلومات في الوسائل التكنولوجية الحديثة طاقة كبيرة للتخزين و استرجاع المعلومات بسهولة.

ثالثاً: هل تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على تكنولوجيا المعلومات ( معرفة صريحة)

جدول رقم(08): يمثل تخزين معرفة اعتماد على تكنولوجيا المعلومات

النسبة%	التكرار	
75,86	22	نعم
13,79	4	لا
10,34	3	لا اعلم
<b>99,99</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن اغلب العمال يقولون بأن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات و ذلك من خلال إجابة بـ "نعم نسبتها 75,86% وتقدر نسبة إجابة بعض العمال أنه لا يوجد تكنولوجيا المعلومات لتخزين معلومات في مديرية التي تقدر نسبة بـ 13,89% و في أخير تقدر نسبة إجابة بعض العمال إجابتهم بـ "لا اعلم" تقدر بـ 10,34%.

و منه نستنتج التكنولوجيا المعلومات (معرفة صريحة) هو دليل على أن تخزين المعرفة عملية مهمة في هذه المديرية و هو ما يساعده في إدارة المعرفة بطريقة فعالة.

رابعاً: هل يتم توزيع المعرفة داخل مؤسستكم من خلال:

جدول رقم(09): يمثل طرق توزيع المعرفة

النسبة %	التكرار	
34,48	10	استخدام الانترنت
6,90	2	عقد مؤتمرات و ندوات داخلية
10,34	3	برامج التدريب
17,24	5	إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد
10,34	3	استخدام الانترنت+ عقد مؤتمرات و ندوات داخلية
6,90	2	استخدام الانترنت+ إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد
3,45	1	عقد مؤتمرات و ندوات داخلية+ إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد
3,45	1	استخدام الانترنت+ برامج التدريب+ عقد مؤتمرات و ندوات داخلية
6,90	2	استخدام الانترنت+ عقد مؤتمرات و ندوات داخلية+ برامج تدريب+ إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ اختلاف آراء العمال حول توزيع المعرفة في المديرية حيث اتفاق أغلبية العمال أن توزيع المعرفة داخل مديرية عن طريق استخدام الانترنت و تقدر نسبتها بـ 34,48 %، أما باقي عمال مديرية بين إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد تقدر نسبتهم بـ 17,24 % و برامج التدريب و أيضاً استخدام الانترنت+ عقد مؤتمرات و ندوات داخلية بنسبة تقدر بـ 10,34 % و استخدام الانترنت+ إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد و توزيع باستعمال الطرق الأربعة بنسبة 6,90 % و أخيراً أن توزيع المعرفة في مديرية اعتماد على عقد مؤتمرات و ندوات داخلية+ إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد و استخدام الانترنت+ برامج تدريب+ عقد مؤتمرات و ندوات داخلية بنسبة 3,45 %.

و منه نستنتج أن توزيع معرفة عن طريق استخدام الانترنت و إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد تعتبر من أفضل لأن استخدام الانترنت يسرع من توزيع و تشارك المعرف بين العمال في مديرية و أيضا طريقة إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية تسهل و تساعد العمال على فهم المعرفة لأنه تلقها من عمل عامل مثله و بشكل بسيط، إلا أنه هناك عجز كبير في برامج التدريب التي تعتبر أهم مصدر للمعارف الجديدة و غياب كامل للاجتماعات الغير رسمية.

**خامسا:** هل تقوم المؤسسة باستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة أو عند حدوث مشكلة.

**جدول رقم(10):** يمثل باستشارة المؤسسة للعامل المتقاعد

النسبة%	التكرار	
6,90	2	نعم
51,72	15	لا
41,38	12	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

**التحليل:**

يتبين لنا الجدول أن نسبة الإجابة عن هذا السؤال بـ"لا" تقدر بـ 51,72 %، و فيما يخص الإجابة بـ "لا أعلم" كانت تقدر نسبة ذلك بـ 41,38 %، و أما فيما يخص الإجابة بـ "نعم" كانت تقدر نسبة ذلك بـ 6,90 % و هي نسبة منخفضة مقارنة مع باقي الإجابات.

و منه نستنتج أن المؤسسة لا تقوم باستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة و ذلك حسب أعلى نسبة متحصل عليها، و هو مالا يتناسب مع ادارة المعرفة التي تندد بضرورة المحافظة على معارفها حتى بعد التقاعد من خلال الاستفادة من معارف الأشخاص المتقاعدين الذين يملكون خبرات هائلة في مجال عملهم.

سادسا: هل تساهم المعرفة التي تتحصلون عليها في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (11) تساهم المعرفة التي تتحصلون عليها في اتخاذ القرار

النسبة%	التكرار	
79,31	23	نعم
13,79	4	لا
6,90	2	لا اعلم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يتبين لنا الجدول أن نسبة الإجابة عن هذا السؤال بـ "نعم" تقدر بـ 79,31%، أما الإجابة بـ "لا" تقدر بـ 13,79%، و أما فيما يخص الإجابة بـ "لا أعلم" كانت تقدر نسبة ذلك تقدر بـ 6,90%، أي إجابات العمال كانت تختلف عن بعضها البعض.

منه نستنتج أن المديرية تعتمد المعرفة التي يتحصلون عليها من العمال في اتخاذ أهم القرارات متعلقة بتسيير شؤون المديرية، و هذا دليل ان المديرية على ثقة تامة بموظفيها وبصحة قراراتهم.

و في أخير عندما تغرس المديرية روح المسؤولية في عمالها و تساهم في اخراج كل ما لديها من مهارات و معلومات و استغلالها بشكل مناسب و هذا ما يتناسب مع ادارة المعرفة.

## المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري

في هذا المطلب سوف نتطرق لتحليل نتائج أسئلة خاصة بالاستثمار في رأس المال الفكري.

### الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

سوف نتطرق في هذا فرع الى النتائج الأسئلة خاصة باستثمار في رأس المال البشري

أولاً: هل تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة لهم

جدول رقم (12): يمثل مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة لهم

النسبة%	التكرار	
41,38	12	نعم
37,93	11	لا
20,69	6	لا اعلم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

### التحليل:

يتبين لنا الجدول أن نسبة الإجابة عن هذا السؤال بـ "نعم" تقدر بـ 41,38 %، أما الإجابة بـ "لا" تقدر بـ 37,93 %، و أما يخص الإجابة بـ "لا أعلم" تقدر بـ 20,69 %.

نستنتج إجابات العمال كانت متعارضة فيما بينها حول تناسب مؤهلات العمال مع وظائف الموكلة لها.

و منه ادارة المعرفة تأكد على مبدأ العامل المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتوفر هذا المبدأ لن يكون هناك رضا وظيفي و بتالي لن يكون هنالك تصريح كلي بالمعارف

ثانيا: كيف تقيم معرفتك و خبرتك في مجال عملك

جدول رقم(13): يمثل طرق تقييم معرفة و خبرة في مجال عمل

النسبة%	التكرار	
65,51	19	لديك الكفاءة لانجاز عملك كما ينبغي
24,14	7	بحاجة الى معارف و خبرات إضافية
6,90	2	لا تستطيع قياس معارفك
3,45	1	لديك الكفاءة لانجاز مهام و حاجة الى معارف و خبرات إضافية
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عمال المديرية يقيم معرفتهم و خبرتهم في مجال عملهم على أساس لديهم الكفاءة لانجاز عملهم كما ينبغي و تقدر بنسبة 65,51 % ، و أكد أن لديهم الكفاءة لانجاز أعمالهم كما ينبغي، فهم لا يسعون الى تغيير و تحسين في العمل و يتقون في خبرتهم و يكتفون بما لديهم من معرفة لأن المهم انجاز العمل لا تحسینه أما بنسبة 24,14 % من العمال الذي أكد أنهم بحاجة الى معارف و خبرات إضافية لان الإنسان بطبيعته يبقى دونها بحاجة الى التعلم معارف جديدة للاستمرار و التطور، تليها نسبة 6,90 % الذين لا يعرفون ما يعرفون و لم تواتهم فرصة لحاجة الى معرفة و قياسها أما في أخير نسبة 3,45 % و هي العمال الذين لديهم الكفاءة لانجاز مهام و حاجة دائم بحث الدائم عن المعارف و خبرات إضافية لتحسين مكانتهم في المديرية.

يتناسب جزئيا مع ادارة المعرفة و ذلك رجع أن اذا كان العمال لديهم قناعة أنهم يستطيعون انجاز مهام كما ينبغي رغم ذلك فإنهم يحتجون الى معارف و خبرات إضافية و ذلك في ظل التغيرات المستمرة

ثالثاً: هل تركز الإدارة العليا على التدريب و التطوير المستمر لتحسين أدائكم في العمل

جدول رقم (14): مساهمة الإدارة العليا على التدريب و التطوير المستمر لتحسين أدائكم في العمل

النسبة %	التكرار	
41,38	12	نعم
48,28	14	لا
10,34	3	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة العليا لا تركز على التدريب و التطوير المستمر لتحسين أداء عمالها في العمل عند بعض العمال الذين أجابوا ب "لا" و التي تقدر نسبتها بـ 48,28 %، و بعض الآخر أجاب ب "نعم" و الذي تقدر نسبتها بـ 41,38 %، و البعض الآخر أجاب ب "لا أعلم" و التي تقدر نسبتها بـ 10,34 %، و نستطيع قول أن أرقام متماثلة، و منه نستنتج أن هناك تعارض في الإجابات و بالتالي أفراد العينة تنقسم الى شطرين، شطر أكد أن الإدارة العليا لا تركز على التدريب و التطوير المستمر لموظفيها و شطر الثاني أكد أن الإدارة العليا تركز على التدريب و التطوير المستمر لموظفيها، و ذلك. لا يتناسب مع إدارة المعرفة و ذلك رجع لغياب برامج التدريب التي قد تساعد عمال على تأقلم مع ظروف المديرية و تحسين مستواهم الفكري في مديرية و عدم إحساسهم بضعف و دفعهم في إبداع و إعطاء كل ما لديهم في عمل.

رابعاً: ما رد فعل مسؤولك عن فكرة جديدة قدمتها في العمل

جدول رقم (15): رد فعل مسؤولك عن أفكار جديدة في العمل

النسبة %	التكرار	
0%	0	الرفض و الانتقاد
41,38	12	عدم الاهتمام و لا مبالاة
58,62	17	الاهتمام و توفير الدعم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 58,62 % من العمال أجاب أن المديرية توفر لهم الاهتمام و توفر لهم الدعم، أي تتوفر في المديرية عينة الدراسة بيئة جيدة مشجعة على الابتكار و التجديد بما يؤدي الى تحسين العمل و فتح المجال للكفاءات المبدعة لإطلاق طاقتها و معارفها و توفير كامل الدعم و الرعاية لها ما يجعل الإبداع شعار المديرية و المحفز لباقي الأفراد على تطوير قدراتهم، أما بنسبة 41,38 % فهم يشكون من لامبالاة و عدم اهتمام مسؤوليهم من الأفكار التي يقدمونها رغم أن لديهم معارف إضافية ذلك رجح أن مسؤولينا لا يتقبلون أفكار مقدمة من قبل موظفين، و في أخير نسبة الرفض و الانتقاد قدرت بـ 0% فهي معدومة.

يتناسب جزئياً مع إدارة المعرفة ذلك رجح أن نسبة عدم الاهتمام و لا مبالاة هي مرتفع قليل و منه أن قصر نوع في اهتمام ببعض أفكار العمال التي يؤثر سالب على إدارة المعرفة.

خامسا: عند الاهتمام بأفكارك ما هو الدعم المقدم

جدول رقم (16): حوافز العمل التي تقدمها المديرية

النسبة %	التكرار	
3,45	1	حوافز مادية ( السكن، رحلة، نفود)
41,38	12	حوافز معنوية (ترقية، اعتراف)
20,69	6	وعد بالمكافأة
34,48	10	عدم الاجابة
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة تتمثل في حوافز معنوية (ترقية و اعتراف) و التي تقدر بنسبة 41,38 % الذي أجاب عليها بعض العمال، أما بعض من العمال الذي تقدر نسبتهم 34,48 % الذين قالوا أنهم لم يحصلوا على أي من أشكال للتشجيع على العمل، و بعض آخر من العمال الذي يقدر بـ 20,69 %، الذين تلقوا مجرد وعد الله أعلم متى يتحقق و في أخير بعض العمال الذي تقدر نسبتهم بـ 3,45 %، و نسبة قليلة من الذين مستهم حوافز مادية من رحلات و سكن و مكافآت نقدية.

لا يتناسب مع ادارة المعرفة لأن حافز المادي يكون أهم من حافز المعنوي عندما توفر المديرية للعامل كل متطلبات الحياة و تسهل أمور حياته ذلك يساعد على تركيز اكثر على عمله و تحسين أدائه في العمل.

سادسا: هل تشجع مؤسستك مشاركة الجماعة في حل المشاكل

جدول رقم (17): مشاركة الجماعة في حل المشاكل

النسبة %	التكرار	
51,72	15	نعم
31,03	9	لا
17,24	5	لا اعلم
<b>99,98</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعض العمال أجابوا بـ "نعم" أي أن المديرية تشجع مشاركة الجماعة في حل المشاكل و ذلك حسب النسبة محصل عليها و تقدر بـ 51,72 %، و أما بنسبة للإجابة بـ "لا" كانت نسبتها تقدر بـ 31,03 % أن المديرية لا تشجع مشاركة الجماعة في حل المشاكل و أما بخصوص بـ "لا أعلم" تقدر نسبتها بـ 17,24 % و في الأخير نستنتج أن المديرية تؤيد مشاركة الجماعة في حل المشاكل.

رغم ذلك لا يتناسب مع ادارة المعرفة الى أن نسبة رفض مشاركة الجماعة في حل المشاكل جد مرتفعة و ذلك لقلّة وعى بأهمية مشاركة الجماعة في حل المشاكل.

## الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي

سوف نتطرق في الفرع الى نتائج أسئلة الاستبيان

أولاً: هل هناك تنظيم واضح لأقسام العمل في المؤسسة

جدول رقم (18): يمثل تنظيم واضح لأقسام العمل في المؤسسة

النسبة %	التكرار	
65,52	19	نعم
24,14	7	لا
10,34	3	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

### التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن حسب رأي بعض العمال أن هناك تنظيم واضح لأقسام العمال في المديرية و ذلك من خلال إجاباتهم بـ "نعم" و التي قدرت نسبة ذلك بـ 65,52 % وأما بعض الآخر فقد كانت إجاباتهم بـ "لا" و التي قدرت نسبة ذلك بـ 24,14 % و نجد بعض الآخر بـ "لا اعلم" و التي حققت نسبة 10,34 %. نلاحظ من خلال أكبر نسبة أن اتفاق غالبية العمال أن هناك تنظيم واضح لأقسام العمل و مهام في المؤسسة.

منه يتناسب كلياً مع ادارة المعرفة ذلك رجع أن كل قسم من أقسام مديرية يقوم بمهام ووظائف الموكلة إليه و بالتالي توزيع المعارف في شكل جيد.

ثانيا: هل هناك أهمية للاتصال الداخلي في المؤسسة

جدول رقم (19): أهمية للاتصال الداخلي في المؤسسة

النسبة%	التكرار	
62,07	18	نعم
20,69	6	لا
17,24	5	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

حسب الجدول نلاحظ أن الإجابة التي حققت أكبر نسبة كانت بـ "نعم" و التي تعني أن هناك أهمية للاتصال الداخلي في المديرية بناء على إجابات و التي قدرت نسبه 62,07 %، ثم تليها نسبة 20,69 % و التي تخض الإجابة بـ "لا" و التي تفسر أن إجابات العمال أن ليس هناك أهمية للاتصال الداخلي في المديرية، و فيما يخص النسبة الأخيرة قدرت بـ 17,24 % و التي تمثل الإجابة بـ "لا أعلم" .

و منه نستنتج اتفاق أغلبية أفراد عينة المدرسة على فعالية و أهمية الاتصال الداخلية في المديرية و هو ما يعتبر أمر ضروري في ادارة المعرفة لأن ذلك يسمح بنشر المعلومات و بالتالي تقاسم المعارف بين مختلف المستويات في المؤسسة.

ثالثاً: هل يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من المرونة و الوضوح

الجدول رقم (20) : تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة بدرجة عالية من المرونة و الوضوح

النسبة%	التكرار	
34,48	10	نعم
48,28	14	لا
17,24	5	لا اعلم
<b>99,99</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه أن حسب رأي العمال أن هناك تقرب في نسب إجابات فمنهم ما كانت إجابته بـ "لا" و التي قدرت نسبة ذلك بـ 48,28 %، و منهم ما كانت إجابتهم بـ "نعم" و قدرت نسبة ذلك بـ 34,48 %، و أخيراً نسبة إجابة "لا أعلم" التي قدرت بـ 17,24 %.

لا يتناسب مع ادارة المعرفة ذلك رجع أن هيكل التنظيمي مؤسسة لا يتميز بدرجة عالي من المرونة

و الوضوح مما يستنتج عنه عدم تحديد و توزيع المهام و الصلاحيات بشكل أدق.

رابعاً: هل تقارن المؤسسة أداء عملياتها الإدارية مع مؤسسات الأخرى

الجدول رقم (21) : يمثل مقارنة المؤسسة أداء عملياتها الإدارية مع مؤسسات الأخرى

النسبة %	التكرار	
27,59	8	نعم
41,39	12	لا
31,03	9	لا اعلم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

كانت الإجابة عن هذا التساؤل حسب ما تبين في الجدول أن عدد العمال الذين أجابوا بـ "لا" و هو 12 عامل و التي قدرت نسبة ذلك حوالي 41,38 % و هي اكبر نسبة، ثم تليها نسبة 31,03 % و التي تخص الإجابة بـ "لا أعلم" و في أخير نسبة 27,59 % أن أكد أن المديرية تقارن أداء عملياتها الإدارية مع مؤسسات أخرى.

و منه نستنتج اتفاق غالبية العمال أن المديرية لا تعتمد على مقارنة أدائها بأداء المؤسسات أخرى في تحسين عملياتها، و بالتالي عدم انتقال المعرفة و عدم فعالية ادارة المعرفة لا يتناسب مع ادارة المعرفة.

### الفرع الثالث: الاستثمار رأس المال الزبوني

سوف نتطرق الى نتائج استبيان حول الاستثمار رأس المال الزبوني

أولاً: هل تقدمون خدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد

الجدول رقم (22): خدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد

النسبة%	التكرار	
65,52	19	نعم
27,59	8	لا
6,90	2	لا اعلم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة كانت تمثل العمال الذي أكدوا أن الخدمات مقدمة للزبائن تكون بسرعة و في الوقت المحدد و تقدر نسبة 65,52 %، و تليها نسبة 27,59 % تمثل الذي أجاب بإجابة بـ "لا" أنه لا تقدم خدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد، و في أخير نسبة منخفضة العمال الذي كانت إجابتهم بـ "لا أعلم" بمعنى ليس لهم علم بهذا الموضوع و الذي تقدر نسبتهم بـ 6,90 %

و منه نستنتج أن عمال مديرية ينفقون أن خدمات مقدمة للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد، و هذا يتناسب مع ادارة المعرفة لأنه يكسبها ثقة الزبائن بها من جهة و توسيع معارفها و نشاطها من جهة أخرى.

ثانيا: تقييم إدارة المؤسسة إنتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن

الجدول رقم (23): تقييم إدارة المؤسسة إنتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن

النسبة%	التكرار	
51,72	15	نعم
27,59	8	لا
20,69	6	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أغلبية العمال كانت إجابتهم ب "نعم" أي إدارة المديرية تقييم إنتاجية لموظفيها على أساس جدول الخدمات المقدمة الى الزبائن تقدر نسبتها 51,72 % و تليها نسبة 27,59 % و هم العمال الذين أجابوا بإجابة "لا"، و في أخير نسبة 20,69 % الذين أجابوا بإجابة "لا أعلم"، ذلك نظرا لعدم معرفتهم بهذا الموضوع.

و منه نستنتج أنه يتفق أغلبية العمال على تقييم إدارة المديرية إنتاجية موظفيها على أساس جودة خدمات المقدمة الى الزبائن.

تتناسب بشكل كلي مع ادارة المعرفة ذلك رجع انتاجية موظفين بجودة الخدمات المقدمة الى الزبائن و أيضا يساعدهم على ابداع من أجل حصول عللا أحسن خدمة للزبائن.

ثالثاً: هل تقييم إدارة المؤسسة إنتاجية موظفيها على أساس عدد الزبائن

الجدول رقم (24): تقييم إدارة المؤسسة إنتاجية موظفيها على أساس عدد الزبائن

النسبة%	التكرار	
31,03	9	نعم
37,93	11	لا
31,03	9	لا اعلم
<b>99,98</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يتبين لنا الجدول أن نسبة الإجابة عن هذا السؤال بـ "لا" تقدر بـ 37,93 %، أما الإجابة بـ "نعم"

و الإجابة بـ "لأعلم" متساوي في نسبة تقدر بـ 31,03 %.

و منه نستنتج اتفاق أغلبية العمال أن إدارة المديرية لا تقييم إنتاجية موظفيها على أساس عدد الزبائن.

لا يتناسب مع ادارة المعرفة ذلك رجع أسلوب استقبال الزبائن و حسن تعامل معهم و تكوين معارف

جديدة لهؤلاء. كل هذا يساهم في زيارة عدد الزبائن فإذا غاب كل هذا نقص عدد الزبائن.

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

سوف نتطرق في هذا المطلب تحليل نتائج الأسئلة الخاصة دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة

أولاً: هل تم توظيفكم على أساس الخبرة و المهارات العالمية لاستفادة منها في مجال الابتكار

جدول رقم (25): يمثل توظيف على أساس الخبرة و المهارات العالمية لاستفادة منها في مجال الابتكار

النسبة%	التكرار	
34,48	10	نعم
48,28	14	لا
17,24	5	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

يتبين لنا الجدول أن نسبة الإجابة عن هذا السؤال بـ "لا" تقدر بـ 48,28 %، و أما الإجابة بـ "نعم" تقدر بـ 34,48 %، و أما فيما يخص الإجابة بـ "لا أعلم" كانت تقدر نسبة ذلك بـ 17,24 %.

ومنه نستنتج اتفاق الأغلبية العمال أنهم لم يتم توظيفهم على أساس الخبرة و المهارات العلمية للاستفادة منها في مجال الابتكار لأن أغلبية المؤسسات تعتمد توظيفه على أساس الشهادات.

لا يتناسب مع ادارة المعرفة ذلك رجع مديرية توظيف على أساس شهادات و ليس أساس الخبرات و ذلك يكلف مديرية تكاليف اضافية لتدريب أصحاب شهادات و بالتالي تكلف على نفسها عبء إضافي.

ثانيا: هل ترون مصدر السلطة و القوة لديكم يكون من خلال

جدول رقم (26): يمثل مصدر السلطة و القوة للموظف في مؤسسة

النسبة%	التكرار	
31,03	9	شغل مناصب عليا
65,52	19	مقدار المعارف و الخبرة لديكم
3,45	1	شغل مناصب عليا مقدار المعارف و الخبرة لديكم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية كانت إجابتهم ب أن تكون لديهم مقدار المعارف و الخبرة و تقدر نسبتهم ب 65,52 %، و تليها نسبة 31,03 % الذين أجابوا أن مصدر السلطة و القوة لديهم هو شغل مناصب عليا، و في أخير نسبة جد منخفضة من العمال الذي أجابوا أن مصدر قوة و سلطة لديهم هو شغل مناصب عليا و أن تكون لهم مقدار المعارف و الخبر لديهم و تقدر نسبتهم ب 3,45 %.

و منه نستنتج أغلبية عمال اتفاق أن يمتلك معرفة و كفاءة في مجال العمل، و أن يكون لديهم مقدار المعارف و الخبرة لديهم الذي يكسبهم من عمال ذو خبر أكثر منهم هو مصدر سلطتهم و قوتهم.

ينتاسب مع إدارة المعرفة لأن عمال المديرية يسعون دائما على اكتساب معارف جديدة و ذلك ما قد ينتج بنتائج جيدة تجعل المديرية أن تحتل أماكن مرموقة مستقبلا.

## الثاني: دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة

سوف نتطرق في هذا الفرع الى نتائج أسئلة خاصة بدور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة

أولاً: هل تم تطوير نظام المعلومات و الاتصالات بغرض التنسيق و الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية

جدول رقم(27): يمثل تطور نظام المعلومات و الاتصالات بغرض التنسيق و الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية

النسبة%	التكرار	
79,31	23	نعم
6,90	2	لا
13,79	4	لا اعلم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

### التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ بأن بعض العمال يقولون بأن المديرية لديها نظام معلومات و اتصالات متطور يستطيع تحقيق تنسيق و الانسجام بين الوحدة التنظيمية و ذلك من خلال الإجابة ب "نعم" و التي تقدر نسبتها ب 79,31 %، و تقدر نسبة إجابة بعض العمال ب "لا أعلم" ب 13,79 %، أما ب "لا" تقدر ب 6,90 % و هي نسبة جد منخفضة مقارنة مع باقي إجابة و هو دليل على أن المديرية تملك نظام المعلومات و الاتصالات جد متطور و يساهم بشكل فعال في تحقيق تنسيق و انسجام بين وحدات التنظيمية، و بالتالي إن المديرية هي المسؤولة عن إعداد هذه النظم و هو ما يشير الى اهتمام هذه المديرية بالبنية التحتية و نظام إدارة المعرفة في مديرية بنالي تتناسب مع إدارة المعرفة.

ثانيا: هل تم في مؤسستكم الحفاظ على الخبرات و التجارب المتراكمة و إعادة استعمالها وقت الحاجة  
جدول رقم(28): يمثل المحافظة على الخبرات و التجارب المتراكمة و إعادة استعمالها وقت الحاجة

النسبة%	التكرار	
24,14	7	نعم
37,93	11	لا
37,93	11	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال جدول أن نسبة إجابة ب "لا" و إجابة "الأعلم" متساوي في نسبة و تمثل أغلبية و تقدر ب 37,93 %، و هذا دليل أن المديرية ليس لها الوعي كبير بأهمية خبرات و التجارب المتراكمة لديها و ليس أيضا لها وعي أن يمكن تستعملها وقت الحاجة، و في أخير نسبة 24,14 % الذين أجابوا ب "نعم" أي أن المديرية تقوم بمحافظه على الخبرات و التجارب المتراكمة و تعود استعمالها وقت الحاجة.  
لا يتناسب ذلك لحفاظ المعلومات و استخدامها عند الوقوع في المشاكل.

### الفرع الثالث: دور رأس المال الزبوني في إدارة المعرفة

سوف نتطرق في هذا الفرع الى نتائج الاستبيان حول أسئلة دور رأس المال الزبوني في إدارة المعرفة

أولاً: هل تجسد آراء و اقتراحات العملاء في الخدمات و العروض المقدمة

جدول رقم (29): تتمثل تجسد آراء و اقتراحات العملاء في الخدمات و العروض المقدمة لهم

النسبة%	التكرار	
34,48	10	نعم
31,03	9	لا
34,48	10	لا اعلم
<b>99,99</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن بعض العمال كانت إجاباتهم بـ "نعم" و بعض آخر كانت إجاباتهم "لا أعلم" و لكن في نسبتهم متساوين و تساوي 34,48 % و تمثل أغلبية بمعنى تعارض في أفكار العمال، و في أخير نسبة 31,03 % من العمال الذي كانت إجاباتهم بـ "لا" أن المديرية لا تأخذ بعين اعتبار آراء و اقتراحات العملاء في تحسين الخدمات و العروض المقدمة لهم، و هذا ينتج عنها توليد ثقة و معرفة جديدة تساهم في تطوير مديرية من جهة و كسب رضا العملاء من جهة وبالتالي تساهم في نجاعة نظام ادارة المعرفة.

ثانيا: هل لديكم الاستجابة السريعة لشكوى و ملاحظات و اقتراحات العملاء

جدول رقم (30): يمثل الاستجابة السريعة لشكوى و ملاحظات و اقتراحات العملاء

النسبة%	التكرار	
58,62	17	نعم
17,24	5	لا
24,14	7	لا اعلم
100	29	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال التي كانت إجابتهم بـ "نعم" هو 17 عامل و الذين يرون المديرية لها استجابة السريعة للشكوى و الملاحظات و اقتراحات العملاء و التي حققت نسبة 58,62 % و نجد 7 عمال ليس علم بهذا الموضوع و التي قدرت نسبة 24,14 %، و كما نجد 5 عمال الذي أكد أن المؤسسة ليس لديها الاستجابة السريعة لشكوى و ملاحظات و اقتراحات العملاء . و منه نستنتج أن أغلبية كما أن هناك استجابة سريعة و ذلك من خلال تحسين صورة مديرية أمام زبائنها. و بالتالي تسعى مديرية لاكتساب معارف من زبائنها لتحسين مكانتها و ضمان ان يكون نظامهم ادارة المعرفة لديها أن يكون متماسك مع تغيرات مستمر خارج المديرية، و بالتالي تساهم في تحقيق ادارة المعرفة.

ثالثاً: هل هناك ربط لإنتاجية العاملين بمدى رضا الزبائن ووفائهم.

جدول رقم (31): يمثل ربط لإنتاجية العاملين بمدى رضا الزبائن

النسبة %	التكرار	
55,17	16	نعم
20,69	6	لا
24,13	7	لا اعلم
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول أن عدد العمال التي كانت إجابتهم توقف "نعم" هو 16 عامل لأي أن ربط إنتاجيتهم بمدى على رضا الزبائن و تقدر نسبته 55,17 % ، ثم نجد 7 عمال و التي كانت إجابتهم بـ "لا أعلم" أي أنهم لا يعلمون إذ كانت تربط المديرية إنتاجيتهم برضي زبائنهم و ذلك بنسبة 24,13 %، و في أخير نجد عمال الذين كانت إجابتهم بـ "لا" أي لا تربط إنتاجيتهم بمدى رضا الزبائن التي تقدر بـ 20,69 %.

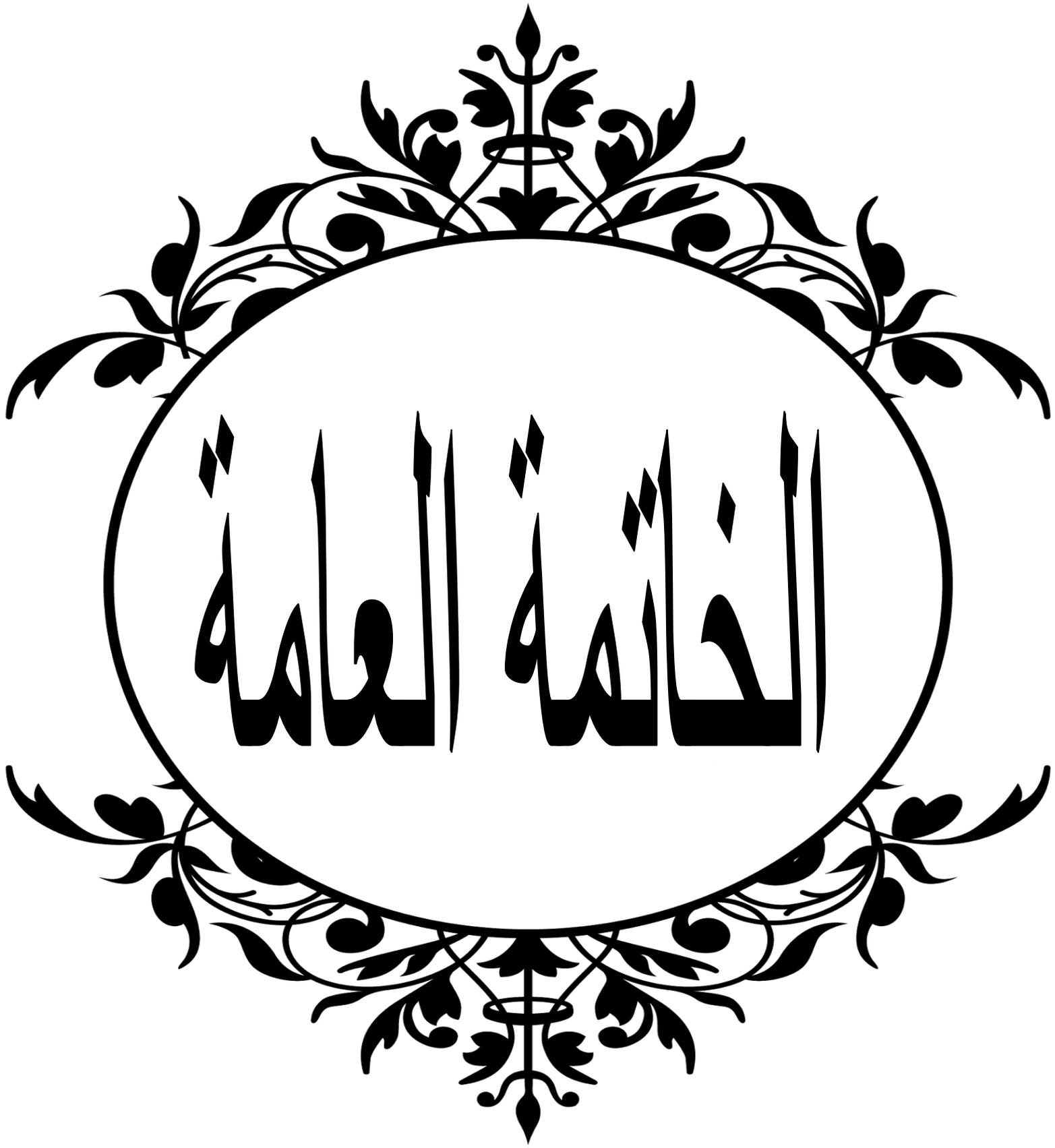
و منه نستنتج أن أغلبية عمال اتفاق أن هناك ربط قوي لإنتاجية العاملين بمدى رضا الزبائن، هذا يدفع عمال الى تحسين معاملتهم مع الزبائن و بالتالي اكتسب معارف جديدة وبالتالي تحسين نظام الإدارة المعارف و هذا يتناسب مع إدارة المعرفة.

## خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور استثمار رأس المال الفكري على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت باعتبارها محل لدراستنا و مدى تجسيدها لعمليات إدارة المعرفة و دراسة مدى الاستثمار رأس المال الفكري بإضافة دور كل من مكون رأس المال الفكري في إدارة المعرفة.

حيث تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات المتمثلة في كل من الملاحظة المقابلة و الاستبيان، حيث تمثلت عينة الدراسة في 29 عامل و توصلنا في الأخير الى قلة الوعي بادارة المعرفة ايضا اهمال بشكل كبير رأس المال الهيكلي و اقتصار فقط على رأس المال الزبوني و رأس المال البشري لهذا لا بد على المديرية تعزيز عمليات ادارة المعرفة من أجل تفعيل ادارة المعرفة بالشكل الجيد و الاستثمار في رأس مالها الفكري من أجل مساهمة في تحقيق نظام ادارة المعرفة بالشكل الفعال من جهة و من جهة أخرى تحسين أداء المديرية.

العلماء العلماء



إن المنظمات المعاصرة التي تتطلع للبقاء و الريادة في ظل هذا العصر الذي يقوده اقتصاد المعرفة ملزمة بأن تحول مركز اهتمامها من الموارد المادية، التي تشكل رأس المال المادي و التي أصبحت الغير معتمد عليه في كسب ميزة تنافسية لسهولة تقليدها و استبدالها و اهتلاكه، إلى الموارد الفكرية و المعرفية التي تشكل استثمار رأس المال الفكري الذي يعد أساس إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة، لما له من فضل في جعل المعرفة تتحول بشكل دائم من ضمنية إلى صريحة و هذا ما يكسبها ميزات تنافسية متجددة في البيئة الحالية التي تتسم بالتعقيد و الغموض إلى جانب الديناميكية.

رغم ذلك ما زالت بعض المنظمات ليس لديها الوعي الكافي بمفاهيم رأس المال الفكري و إدارة المعرفة و لا بأبعاد المعرفة و لا بالاختلافات بين خلق القيمة و الأنشطة التي تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في وقت اشتدت فيه المنافسة، و لم تعد فيها مكانة حقيقة في السوق إلا للمنافس الذي يمتلك ميزة تنافسية حقيقية، لهذا أصبح ضروري على المنظمة التركيز في إدارة طاقة رأس مال الفكري و استثمار الموجود بها لأجل تحقيق أقصى منفعة، فسياسات الموارد البشرية شأنها شأن الأنشطة الإدارية تعامل الأفراد على أنهم يشبهون بعضهم البعض.

#### نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية في مديرية سونلغاز بعين تموشنت و باستعمال أدوات الملاحظة و المقابلة و الاستبيان تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ أن المديرية سونلغاز تقوم بتوظيف العمال على أساس شهادات ليس على أساس خبرات.
  - ✓ لا تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة إليهم.
  - ✓ عدم مساهمة الإدارة العليا على التدريب و التطوير المستمر لتحسين عمالها في العمل لاعتقادها بأن يكون تدريب في بداية الأداء.
  - ✓ أن المديرية تركز على حوافز معنوية أكثر من مادي في تحفيز عمالها على إبداع.
  - ✓ ليس هناك وعي كافي بأهمية مشاركة جماعة في حل المشاكل.
  - ✓ هناك أهمية لإتصال الدخلي في مؤسسة لا تتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية من المرونة و الوضوح، بما لا يتضمن تحديد و توزيع المهام و الصلاحيات بشكل أدق.
  - ✓ أن المؤسسة لا تعتمد على المقارنة في المراجعة في عملها.
  - ✓ عدم اهتمام أو حفاظ على الخبرات و التجارب المتراكمة و إعادة استعمالها وقت الحاجة.
- من خلال النتائج السابقة نستنتج مايلي:
- ❖ تهتم المؤسسة برأس المال الزبوني.

- ❖ قلة وعيها بإدارة المعرفة.
- ❖ عدم اهتمامها برأس المال الهيكلي.
- ❖ غياب دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة.
- ❖ مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق المعرفة كان بشكل ايجابي.
- ❖ مساهمة رأس المال البشري في تحقيق المعرفة كان بشكل ايجابي.
- ❖ عدم تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال.

## التوضيحات و الاقتراحات

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر و دراستنا التطبيقية ككل سنقوم بتقديم مجموعة من التوضيحات و الاقتراحات بغية أن تستفيد منها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت و ذلك من اجل استثمار في رأس المال الفكري و تفعيل الجيد لإدارة المعرفة داخلها محققة في ذلك أداء متميز للعمال و المؤسسة، أهم هذه الاقتراحات و التوضيحات مايلي:

1. إيجاد نظام حوافز و مكافآت فعال لتشجيع الموظف على ابتكار المعرفة و المشاركة بها.
2. أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة في تدعيم قدرتها التنافسية.
3. ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة، و استخدام أسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة و أن تتضمن التكوين الجدي لعمالها.
4. وضع التدريب أولى الأولويات في سياسات مديرية سونلغاز عين تموشنت.
5. تشجيع الأفراد ذوي الخبرة و المعرفة من المشاركة في عمليات التغيير و حل المشكلات.
6. رعاية أفكار المبدعين و توفير الفرصة لهم بالتطبيق حتى و لو وقعوا في الخطأ.
7. الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذ لم تستغل تصبح غير ذي فائدة.
8. ضرورة تولي إدارة مديرية سونلغاز الاهتمام الكافي بمتطلبات و حاجات الموظفين و اتجاهات الموظفين من خلال (الدورات ، الندوات، و الأبحاث، المؤتمرات) و تشجيعهم باستمرار و ضرورة تشجيع الاجتماعات غير الرسمي.

## آفاق الدراسة

ان هذا البحث بحاجة الى دراسة و أبحاث مكملة لتتلاقى القصور في الجهل إذ تأمل بأن نكون لهذه الدراسة الى حد في جمع مادة هذا البحث و محاولة إسقاطه على أرض الواقع، و نقترح بعض مواضع البحث في المستقبل نذكر:

- دور رأس المال البشري في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة إنتاجية.
- دور إدارة المعرفة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازنة للمؤسسة



## المراجع باللغة العربية

### الكتب

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
2. السيد السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الطبعة الأولى الاسكندرية، 2012.
3. بوطالبي معمر و آخرون، مدخل مفاهيمي الى إدارة المعرفة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
4. ثابتي الحبيب، بن عبد الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص.142.
5. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
6. جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
7. حسن عجلات حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. حسن عجلات حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
9. حسن موسى قاسم البناء، أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
10. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
11. سعد علي العنزري ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
12. صلاح الدين كبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية و التنمية الإدارية، مصر، 2005.
13. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الجامعية، طبع - نشر - توزيع، 2000/1999.

14. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
15. عادل زايد الأداء التنظيمي المميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006.
16. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
17. عصام زكريا جميل، اتجاهات معاصرة في نظرية المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
18. علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة و الزبون، دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأول عمان 2009.
19. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأول، عمان، 2003.
20. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات- مدخل- أمثلة و قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأول، عمان، 2014.
21. محمد تركي بطاينه، زياد محمد المشاقي، إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشري من منظور إداري تنموي- تكنولوجي-عولمي، دار الرواد و مكتبة المجتمع و التوزيع، عمان، 2010.
23. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008.
24. نعيم إبراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، علم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأول، عمان، 2009.

## المذكرات

- 25.** العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPH "، مذكرة ماجستير في الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2012، 2013/01.
- 26.** بشيري فايزة، بوترة باتول، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشرية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمان، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013.
- 27.** حسين علي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014.
- 28.** حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة المؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2012-2013.
- 29.** حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية، مذكرة الماسجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013.
- 30.** خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2014م / 1435هـ.
- 31.** دحماني عزيز مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة سونا طراك دكتوراة في العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
- 32.** دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة المؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 33.** رمزي زودة، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين (SSA)، مذكرة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013.

- 34.** سمحمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائرAT و أوراسكوم تليكوم الجزائر OTA، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، 2013/01.
- 35.** سمراء كحلات، تمكن المعرفة في المنظمة: دراسة ميدانية بمكتبات، جامعة باتنة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 36.** سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2008.
- 37.** صلاح الدين بابكر محمد البشدي، مساهمة رأس المال الفكري إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الخاصة في مجموعة مختاري من شركات القطاع محافظة أرييل، أطروحة الدكتوراه فلسفة الإدارة الصناعية، جامعة الخاصة في محافظة أرييل، 2010.
- 38.** طه حسين نوى، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2010-2011.
- 39.** عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة، مذكرة مكمّل لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.
- 40.** كرياش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري: دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية (موبيليس)، بالجزائر العاصمة، الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2013/2014.
- 41.** نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

**42.** لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة: 2005-2013، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015.

**43.** مهاوي نجاة، مزوزي نجاة، إدارة المعرفة و دوره في تحسين جودة المؤسسات، دراسة حالة مركب هنكل الجزائر (وحدة عين تموشنت) مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2014/2015.

**44.** موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.

### المجلات و المنتقيات العلمية

**45.** الهاللي الشريبي الهاللي، إدارة رأس المال الفكري قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التربية النوعية، العدد 22، جامعة منصور، 2011.

**46.** العشعاشي عبد الحق، حوحو مصطفى، دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة: حالة الجزائر، المؤتمر التاسع للاقتصاد و التمويل الإسلامي (ICIEF) النمو العدالة و الاستقرار من منظور إسلامي، 10/9 سبتمبر، اسطنبول، تركيا، 2003.

**47.** أيمن سليمان أبو سويرج، العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

**48.** اسعد حمدي، محمد ماهر، محمد ابراهيم محمد حسن، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالمي في العرق، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات و مراكز ريادة الأعمال، سبتمبر، 2014.

**49.** ايت مختار عمر، حمدي معمر، مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي الخامس حول ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر، جامعة الشلف.

**50.** بشار ذنون الشكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري و أثره في ربحية المعاريف، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 6، العدد 20، جامعة تكريت، 2010.

51. بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011.
52. بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، الاستثمار في رأس المال الفكري و تحديات بعد البترول في الجزائر، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف يوم 13 و 14 ديسمبر 2011.
53. بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال و الرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011.
54. حميد فشييت، إدارة المعرفة التسويقية و إبداع المنتجات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة المدية.
55. خميس ناصر محمد، رأس المال المعرفي و مؤشرات قياسه: دراسة تأصيلية فلسفية ، جامعة الأبيار، كلية الإدارة و الاقتصاد.
56. رياض بن صوشة، نادية خريف، مداخلة: أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، ملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف 13-14 ديسمبر، 2011.
57. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، العدد 124، بدون سنة نشر.
58. سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 19/18 أبريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
59. شريف غياط ، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011
60. عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة.

- 61.** عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 62.** علي حسين السмир، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعة الخاصة السورية، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكاتب الأردنية المكاتب و مراكز المعلومات بيئة رقمية متغيرة، 29/31 أكتوبر، عمان، الأردن، 2013.
- 63.** عبد عمر، عبد هودة، مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 64.** غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليد مخاطر الإئتمان: دراسة ميدانية، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، 28/26 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.
- 65.** فلاح الزهرة، نوي الحاج، استراتيجيات و خطوات تأهيل الرأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يوم 13 و 14 ديسمبر / 2011.
- 66.** محمد فلاق جنات بوقجاني، تطور نموذج لقياس أثر رأس المال الفكر على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، الجزائر 2011.
- 67.** محمد عزات الحلامة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصال الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة التطبيقية، العدد 19 الأردن، 2009.
- 68.** محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة حلب، كلية الاقتصاد الإداري، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 69.** محمد صالح، بلقاسم لويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، 2011.
- 70.** محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية

الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

**71.** نبيلة جعيجع، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011.

**72.** يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العالمي، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.

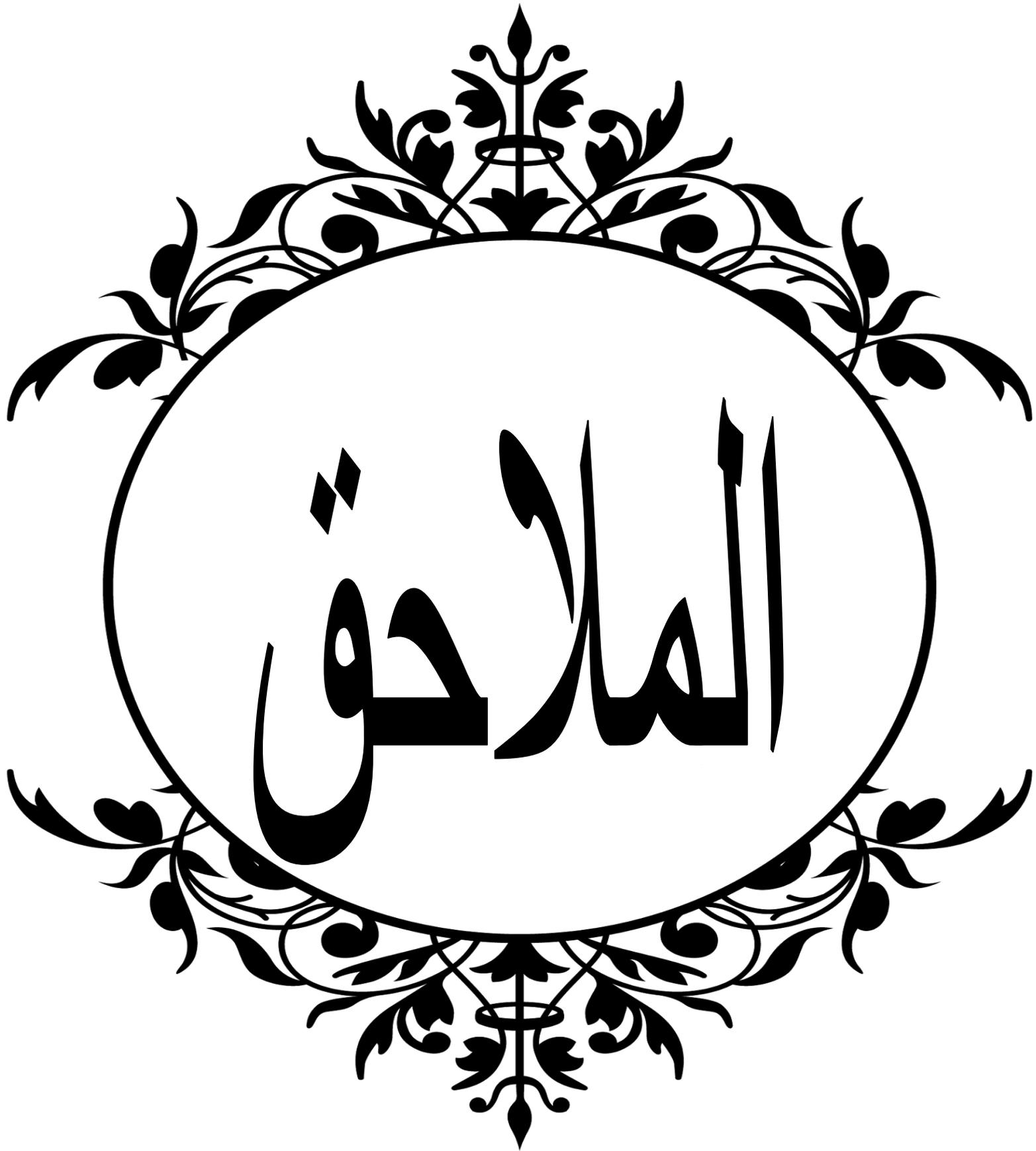
### المواقع الالكترونية

**73.** محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة و أثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.

<http://www.doucudesk.com> consulté 03/11/2016, 18h00

### المراجع باللغة الفرنسية

74. Imed Boughzala, Jean Louis Emine, Management des connaissance en entreprise, La voisier, Zemeédition Pris, 2007.
75. Kimiz KNOW ledge Management in theory and practice, Elsevier Butter Worth the Heinemann, USA, 2005
76. Lachachi abd elheq, La Formalisation du management des connaissances dans l'approche manageria .op, cit.
77. Lachachi abd lheq et autres, The Formalization of the Know ledge Management in the managérial approach in the Algérian Firm, Mediterranean journal of Social Sciences, Vol 4, N°6, 2013.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مركز الجامعي بوشعيب بلحاج "العين تموشنت"



معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

تخصص إستراتيجية و إدارة المورد البشرية

استبيان مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة و الإستراتيجية المورد البشرية

استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق

إدارة المعرفة

تحت إشراف الأستاذة

بن وسعد زينة

من إعداد الطالبة

زرارة سهيلة

السادة المحترمون

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

نظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث

أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة

اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه، و الطلبة على ثقة تامة من تشجيعكم

و تعاونكم انطلاقا من الفناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر و تكون قادرة على

أداء رسالتها عالما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن ثم توضع العلامة (X) أمام كل عبارة تحت خيار واحد عمال و موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت.

### المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة  من 36 الى 45  أكثر من سنة 45
- سنوات الخبرة: أقل من 15 سنوات  من 15 الى 20 سنوات  من 21 الى 25 سنوات  أكثر من 25 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات العليا
- طبيعة الوظيفة: منصب عالي  مهندس دولة  تقني  متصرف  عامل مهني

## المحور الأول: إدارة المعرفة في المؤسسة

1. هل المعارف المرسخة لديكم كان تحصيلها من:

الخبرة الت  الذكاء

2. هل تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الأرشيف و المستندات الورقية (معرفة الضمنية)

نعم  لا  أعلم

3. هل تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على تكنولوجيا المعلومات ( معرفة صريحة )

نعم  لا  أعلم

4. هل يتم توزيع المعرفة داخل مؤسستكم من خلال :

استخدام الانترنت  عقد مؤتمرات و ندوات داخلية  برامج التدريب

إجراء تنقل و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد

5. هل تقوم المؤسسة باستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة أو عند حدوث مشكلة.

نعم  لا  أعلم

6. هل تساهم المعرفة التي تتحصلون عليها في اتخاذ القرارات

نعم  لا  أعلم

### المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري

#### الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

1. هل تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة لهم

نعم  لا  أعلم

2. كيف تقيم معرفتك و خبرتك في مجال عملك

لديك الكفاءة لانجاز عملك كما ينبغي  بحاجة الى معارف و خبرات اضافية

لا تستطيع قياس معارفك

3. هل تركز الإدارة العليا على التدريب و التطوير المستمر لتحسين أدائكم في العمل

نعم  لا  أعلم

4. ما رد فعل مسؤولك عن فكرة جديدة قدمتها في العمل

الرفض و الانتقاد  عدم الاهتمام و لا مبالاة  الاهتمام  فير الدعم

5. عند الاهتمام بأفكارك ما هو الدعم المقدم

حوافز مادية ( السكن، رحلة، نقود)  فز معنوية (ترقية، اعتراف)

وعد بالمكافأة

6. هل تشجع مؤسستك مشاركة الجماعة في حل المشاكل

نعم  لا أعلم

**الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي**

1. هل هناك تنظيم واضح لأقسام العمل في المؤسسة

نعم  لا أعلم

2. هل هناك أهمية للاتصال الداخلي في المؤسسة

نعم  لا أعلم

3. هل يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من المرونة و الوضوح

نعم  لا أعلم

4. هل تقارن المؤسسة أداء عملياتها الإدارية مع مؤسسات الأخرى

نعم  لا أعلم

### ثالثاً: الاستثمار في رأس المال الزبوني

1. هل تقدمون خدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد

نعم  لا أعلم

2. هل تقيم إدارة المؤسسة إنتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن

نعم  لا أعلم

3. هل تقيم إدارة المؤسسة إنتاجية موظفيها على أساس عدد الزبائن

نعم  لا أعلم

## المحور الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

### الأول: دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة

1. هل تم توظيفكم على أساس الخبرة و المهارات العالمية لاستفادة منها في مجال الابتكار

و الابداع

نعم  لا أعلم

2. هل ترون مصدر السلطة و القوة لديكم يكون من خلال

شغل مناصب عليا  المعارف و الخبرة لديكم

### الثاني: دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة

1. هل تم تطوير نظام المعلومات و الاتصالات بغرض التنسيق و الانسجام بين مختلف الوحدات

التنظيمية

نعم  لا أعلم

2. هل تم في مؤسستكم الحفاظ على الخبرات و التجارب المتراكمة و إعادة استعمالها وقت الحاجة

نعم  لا أعلم

ثالثاً: دور رأس المال الزبوني في إدارة المعرفة

1. هل تجسد آراء و اقتراحات العملاء في الخدمات و العروض المقدمة

نعم  لا أعلم

2. هل لديكم الاستجابة السريعة لشكوى و ملاحظات و اقتراحات العملاء

نعم  لا أعلم

3. هل هناك ربط لإنتاجية العاملين بمدى رضا الزبائن ووفائهم

نعم  لا أعلم

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق إدارة المعرفة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بعين تموشنت، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مفاهيم حول رأس المال الفكري و الإدارة المعرفة. حيث تم جمع و معالجة و تحليل آراء (29) عامل من العاملين في إدارة المديرية و ذلك بأساليب مختلفة منها المقابلة و الملاحظة و الاستبيان و ثم توصل الى أن هناك قلة الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة في المديرية رغم أهميتها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات.

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

### **Résumé :**

Cette étude a pour objet d'éclairer le rôle de l'investissement au capital intellectuel dans la réalisation de gérer la connaissance au niveau de la direction de distribution de l'électricité et de gaz (SONALGAZ) à Ain Temouchent, nous nous sommes basé dans cette étude sur la méthodologie descriptive analytique à l'exposition des concepts au capital intellectuel et l'administration des connaissances. Attendu qu'il a été rassemblé et traité analysé les avis (29) un employé parmi les employés dans l'administration de la direction.

Ceci avec des styles différents de l'entretien, observation et questionnaire, après il a constaté qu'il ya un manque de connaissance des concepts de l'administration des connaissances dans la direction, en dépit de son importance à la réalisation de performances exceptionnelles dans les établissements.

### **Mots clés :**

Capital intellectuel, connaissance, administration des connaissances.

### **Summary :**

The purpose of this study is to shed light on the role of investment in intellectual capital in managing the knowledge of electricity and gas distribution management (SONALGAZ) in Ain Temouchent, on which we depend in this respect Study on analytical descriptive methodology to the exposition of concepts to intellectual capital and the administration of knowledge. When the collection and processing and analysis of views (29) an employee in the administration of management.

The one with different styles are maintenance, observation and questionnaire, after he found that there is a lack of knowledge of the concepts of knowledge management in the direction, in spite of its importance to the achievement of exceptional performances in the establishments.

### **Key words :**

Intellectual capital, knowledge, knowledge administration.