

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة

- خير الدين جمعة

إعداد الطالبة

- سكر فتيحة

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر أ	نسبب أنفال
بسكرة	مقرا	-أستاذ محاضر أ	خير الدين جمعة
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر ب	السبتي لطيفة

السنة الجامعية: 2020/ 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة

- خير الدين جمعة

إعداد الطالبة

- سكر فتية

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر أ	نسب أنفال
بسكرة	مقرا	-أستاذ محاضر أ	خير الدين جمعة
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر ب	السبتي لطيفة

السنة الجامعية: 2020/ 2021

# شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل

و أتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة - خير الدين جمعة - لقبولها الإشراف على هذه المذكرة،

وعلى مجهوداتها وتوجيهاتها و نسانها القيمة

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر و الامتنان لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير بجامعة بسكرة

والشكر موصول لكل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

سكرتية

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري و بيان ذلك إحصائيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة لجمع البيانات من الكلية محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها 100 فرد و تم استرجاع 58 منها، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات وكذلك برنامج EXEL. و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة، حيث بينت الدراسة أن لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية قدرة على إدارة المعرفة بشكل فعال يسمح لهم من الاستفادة من رأس مالها الفكري بما يحقق لها أهدافها المرجوة.

-وجود مستوى مرتفع لإدارة المعرفة بالكلية محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,00 و انحراف معياري 0,157 و هذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يحسنون إدارة المعرفة بدرجة موافقة كلية مرتفعة. ووجود مستوى مرتفع لرأس المال الفكري بالكلية محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,08 و انحراف معياري 0.203 و هذا يدل على أن أعضاء هيئة يمتلكون رأس مال فكري بدرجة موافقة كلية مرتفعة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب دعم عمليات إدارة المعرفة في كافة مراحلها سعيا لتحقيق التميز المنشود.  
- ضرورة مواصلة الكلية الاهتمام برأس مالها الفكري و العمل على تطويره في كافة أبعاده من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة بطريقة فعالة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، أعضاء هيئة التدريس.

## Summary

This study aims to clarify the impact of knowledge management on intellectual capital and to show that statistically from the point of view of the faculty members at the Faculty of economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Biskra. The questionnaire was relied upon as a tool to clarify the relationship between the study variables to collect data from the college under study. Where the questionnaire was distributed to a sample of 100 individuals, and 58 of them were retrieved, The SPSS program was also used in the statistical analysis of the data, as well as the . program EXCEL.

The study concluded with the most important results:

- There is a statistically significant effect of knowledge management on the intellectual capital in the college under study, as the study showed that the faculty members of the college have the ability to effectively manage knowledge that allows them to benefit from its intellectual capital in order to achieve its desired goals.

- There is a high level of knowledge management in the college under study, where the arithmetic mean was 4.00 and the standard deviation was 0.157 and

This indicates that faculty members improve knowledge management with a high degree of overall approval.

- There is a high level of intellectual capital in the college under study, where the arithmetic mean is 4.08 and standard deviation is 0.203 and

This indicates that members of a commission possess intellectual capital with a high degree of total approval.

The study made a set of recommendations, the most important of which are:

Knowledge management processes must be supported at all stages in order to achieve the desired excellence.

- The need for the college to continue paying attention to its intellectual capital and working to develop it in all its dimensions through the application of knowledge management processes in an effective manner.

**Keywords: knowledge management, intellectual capital, faculty members.**

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	(1-1)
07	نماذج من تصنيفات رأس المال الفكري	(1-2)
30	المقارنة بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة(الصريحة)	(2-1)
55	قائمة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حسب الاختصاص و الوظيفة	(3-1)
60	الخماسي ليكارت مقياس	(3-2)
61	اختبار معامل ثبات الاستبيان Alpha de Cronbach	(3-3)
62	معامل الارتباط بين كل عبارات إدارة المعرفة	(3-4)
63	معامل الارتباط بين كل عبارات رأس المال الفكري	(3-5)
64	معامل الالتواء و معامل التفلطح لأبعاد الدراسة	(3-6)
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3-7)
65	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(3-8)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	(3-9)
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(3-10)
69	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد اكتساب المعرفة	(3-11)
70	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تخزين المعرفة	(3-12)
72	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تشارك المعرفة	(3-13)
73	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تطبيق المعرفة	(3-14)
75	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري	(3-15)
76	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي (التنظيمي)	(3-16)
78	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلاقائي (الزبوني)	(3-17)
79	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المتغير إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	(3-18)
80	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(3-19)
81	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	(3-20)

## قائمة الجداول

82	معامل الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة و رأس المال الفكري	(3-21)
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(3-22)
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(3-23)
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(3-24)
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(3-25)
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	(3-26)



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية ستيوارت	(1-1)
17	نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري	(1-2)
18	نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة	(1-3)
28	العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة	(2-1)
65	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3-1)
66	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(3-2)
67	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	(3-3)
68	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(3-4)

## قائمة الملاحق

---

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	قائمة محكمين الاستبيان	01
108	الاستبانة المعدلة و الموزعة	02
111	الميكمل التنظيمي للكلية	03

# مقدمة

في القلم كانت الأرض و رأس المال و العمالة هي العوامل الثلاثة الأساسية في الاقتصاد، ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم تضاعف إنتاج المعارف وارتفعت وتيرة تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات والمنظمات إلى مستويات قصوى، كما أن البرمجيات المعلوماتية و الأبحاث العلمية ساهمت في خلق اقتصاد قوي يعرف باقتصاد المعرفة وهو عبارة عن الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري للإبداع والابتكار و المعرفة و أمام هذا الرهان الاقتصادي الجديد أصبح مجالاً لتحقيق التنمية المستدامة أضحت المنظمات تتنافس فيما بينها لتهيئة مخططات إستراتيجية واضحة الرؤية و محددة المدى من أجل الانخراط بفعالية ضمن هذا الواقع المتسم بتزايد الاهتمام بالمعرفة والتي تعتبر مصدر من مصادر القوة و المحرك الأساسي للنمو و التطور الاقتصادي، فالاهتمام بامتلاك المعرفة هو أمر مهم ولكن كيفية إدارة هذه المعرفة و الاستفادة منها هو ما يجب إعطائه أيضا الحيز الكافي من الاهتمام .

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم و أصعب الاستراتيجيات التي تتبعها مختلف المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص و أكثرها تعقيدا نظرا لتشعبها وتعدد استخداماتها، و ذلك من اجل تحسين أداءها من خلال تمكينها من تنمية و استغلال قدراتها لمواكبة التطورات، في وقت يشهد فيه العالم ثورة معرفية كبرى ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في جميع مناحي الحياة، و بالتالي فان تقدم أو تخلف مختلف المنظمات يرجع إلى طبيعة إدارتها للمعارف المتاحة لديها سواء كان ذلك بالاستغلال الأمثل لها وتوصيلها وتشاركتها وحتى تطبيقها في الوقت المناسب أو عجزها عن إدارة تلك المعارف وعدم إيصالها للمعنيين بها سواء كان على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة وبالتالي فتركيز المنظمات على إدارة معارفها المبنية على الاهتمام بأصولها من الناحية الفكرية أصبح ضمن أولوياتها القائمة، ذلك أن أصولها من الناحية المادية تتهلك بمرور الوقت و تنخفض قيمتها، إضافة إلى ذلك فان رأس المال الفكري هو الفاعل الأساسي للتطور في مختلف أوجه الحياة.

ويعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات، حيث يحظى باهتمام كبير في عصرنا الحاضر من قبل الباحثين و الأكاديميين، وهو من أهم العوامل التي تلعب دورًا مهمًا في نجاح ودعم المنظمات و جعلها أكثر كفاءة و ربحية وأكثر تنافسية. حيث ينظر إليه على أنه عنصرا أساسيا ومهما لأنه يمثل قدرة المنظمة على التفوق المستمر والتنافس بشكل أفضل مع مثيلاتها. لذلك يلعب رأس المال الفكري دورًا مهمًا في اكتساب ميزة تنافسية، في وقت تواجه المنظمات حاليًا تحديات كثيرة أهمها المنافسة الشديدة فيما بينها للسيطرة على الأسواق بسبب تعاقب الابتكارات و الإبداعات في عصر اقتصاد المعرفة، لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى وسائل وأدوات وعوامل متغيرة لمواجهة هذه التحديات والنجاح والحفاظ على صلابتها وقوتها. ويعتبر رأس المال الفكري أحد أهم هذه العوامل و الذي يمنح المنظمات الاستمرارية و النجاح و البقاء في القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

و بالنظر إلى الجامعات وما تحتويه على رأس مال فكري كمورد استراتيجي هام لتنفيذ خططها و أهدافها لتحقيق تطوير مستمر ليست بمعزل عن تأثرها بإدارة المعرفة لما تحتويه هذه الأخيرة من أهمية في تنمية قدرات الأفراد. وحتى تتمكن الجامعات من تعظيم الاستفادة من أصولها المعرفية و يجب عليها إدارتها بكفاءة.

ومما تقدم فان إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبعها أي جامعة تسعى للتميز وتقدم محتوى علمي يكون نتاج المكتسبات المعرفية ونخص بالذكر في دراستنا هذه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة وبالتالي فان إشكالية الدراسة تمحورت حول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية :

1. إشكالية الدراسة الرئيسية :

- ما أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة؟

وتنبثق عن الإشكالية الأساسية عدة أسئلة فرعية يمكن إيجازها فيما يلي :

- ما أثر عملية اكتساب المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة؟

- ما أثر عملية تخزين المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة؟

- ما أثر عملية التشارك في المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة؟

- ما أثر عملية تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة؟

2. الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات التي تم توثيقها في المجلات و الملتقيات والكتب فان هناك العديد من البحوث و الدراسات

الجامعية التي تمت ضمن موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري نذكر منها :

أ- ابتسام حسيني، (2019). مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بسكرة ( اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس مال الفكري في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الأبعاد التالية لإدارة المعرفة تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة أما أبعاد رأس المال الفكري فهي رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقي أما نتائج الدراسة فقد أثبتت انه يوجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري رغم الاختلاف درجة الارتباط و التأثير بالنسبة لأبعاد للمتغيرين.

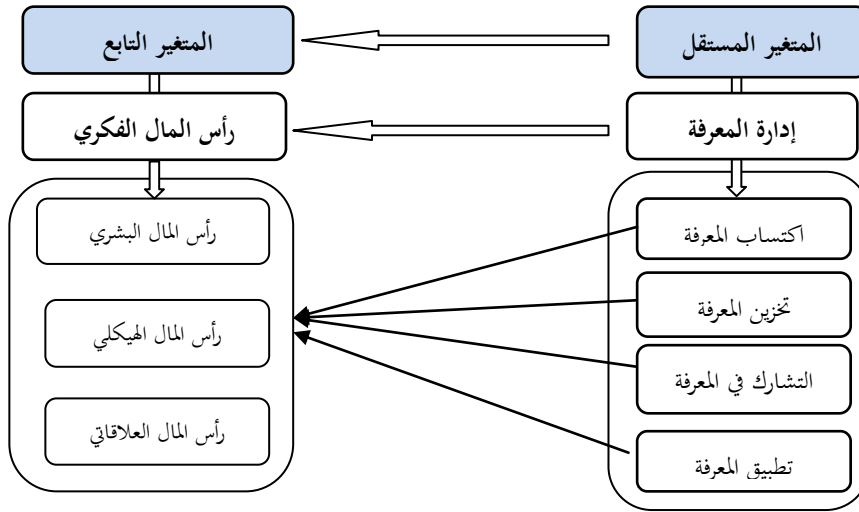
ب - حفاظ زحل، (2018). إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس.

حيث هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على المعرفة و أهمية إدارتها باعتبارها منهج إداري حديث ومن جهة أخرى التطرق إلى رأس المال البشري باعتباره احد أهم مكونات رأس المال الفكري و أهمية تنظيمه و المحافظة عليه كما تهدف الدراسة إلى أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال التطرق إلى الجانب النظري للمتغيرين ودراسة العلاقة بينهما وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- توجه إدارة المؤسسات محل الدراسة نحو تنمية رأس المال البشري سيتحقق من خلال تبني فكرة إدارة المعرفة.

- وجود علاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة و المتغير الوسيط أساليب رأس المال البشري .
- وجود علاقة ارتباط و تأثير موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة و المتغير التابع رأس المال البشري.
- ج سوزان وليد عبد القادر، (2014). اثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها :
- الأثر الايجابي لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري والذي يمثل رأس مالها الحقيقي في سبيل تحقيق الميزة التنافسية كما و أظهرت النتائج أن مستوى عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية جاء مرتفعا وهذا يدل على مدى اهتمام تلك المستشفيات لاكتساب و تخزين و تشارك و تطبيق المعرفة في الوقت المناسب فضلا عن امتلاكها رأس مال فكري بشكل مرتفع.
- د- وردة بن حيزية ، (2017). دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي ( مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي)، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، جامعة أم البواقي، أم البواقي .
- هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط أهمها معرفة دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة وبيان ذلك إحصائيا وتوصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- أن الاهتمام برأس المال الفكري أصبح ضرورة لأي منظمة طالما أنها تسعى للحفاظ على كيانها في المستقبل.
- المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها .
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب و طرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية و تعميمها في المنظمة .
3. نموذج و فرضيات الدراسة:
- 1.3 نموذج الدراسة:
- من اجل توضيح أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري تم بناء نموذج الدراسة الافتراضي تبعا للشكل رقم 1 وتم الاعتماد أثناء بناء هذا النموذج على وجود أربعة مؤثرات لعملية إدارة المعرفة و هي اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة، و اعتبار هذا المتغير ( إدارة المعرفة) متغيرا مستقلا للدراسة أما المتغير التابع فهو رأس المال الفكري ويحتوي على ثلاثة مكونات أو أبعاد أساسية وهي رأس المال البشري ورأس المال الميكلي ورأس المال العلاقائي.

شكل (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

### 2.3 فرضيات الدراسة:

و بغية الإجابة عن الإشكالية الأساسية السابقة الذكر تمت صياغة الفرضية الأساسية التالية:

- تؤثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة

و تنفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- يؤثر اكتساب المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.
- يؤثر تخزين المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.
- يؤثر التشارك في المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.
- يؤثر تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

### 4. منهج الدراسة:

بغية معالجة إشكالية الموضوع (أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بطريقة علمية و منهجية و بهدف اختبار الفرضيات المعتمدة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لصياغة الجزء النظري من الدراسة أما في الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي من خلال التحليل الكمي لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس لكلية محل الدراسة و ذلك

بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومن ثم التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

## 5. تصميم البحث:

### 1.5 أهداف الدراسة:

يمكننا إيجاز أهداف هذه الدراسة التي نسعى للوصول إليها من خلال تسليط الضوء على:

- المفاهيم الأساسية للمتغير المستقل إدارة المعرفة و مختلف عملياتها ( اكتساب، تخزين، تشارك و تطبيق ).
- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغير التابع رأس المال الفكري وتوضيح العناصر الأساسية له ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي ).

- التعرف على علاقة إدارة المعرفة كمتغير مستقل برأس المال الفكري كمتغير تابع.

- توضيح أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري ثم بيان ذلك إحصائياً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

### 2.5 نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث قمنا بدراسة العلاقة الارتباطية التي تكشف عن أثر إدارة المعرفة كمتغير مستقل على رأس المال الفكري كمتغير تابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

### 3.5 مدى تدخل الباحث:

تمت دراسة الأحداث كما هي دون تدخل الباحث، من خلال التحليل الكمي لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس لكلية محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن ثم التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

### 4.5 التخطيط للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في ظروف عادية غير مخططة.

### 5.5 وحدة التحليل ( مجتمع الدراسة):

شملت هذه الدراسة وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

### 6.5 المدى الزمني:

تمت الدراسة المقطعية خلال سنة 2020 – 2021.

### 6. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من جهة في أنها جاءت ضمن التوجه الذي تسعى إليه المنظمات اليوم للوصول إلى تحقيق الإبداع و التميز حيث يعتبر مفهوم إدارة المعرفة و أثرها على رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي لا غنى عنها في وقتنا الراهن . وبما أن الجامعه جزء من هذه المنظمات فإن إدارة المعرفة فيها أداة فعالة للتأثير الايجابي في رأس مالها الفكري من خلال جعل النتائج المتولدة عن هذا التأثير



عملية ممكنة ومتاحة للباحثين و الطلبة ، و من جهة أخرى مدى تمكن الجامعة من تعظيم الاستفادة من أصولها المعرفية و إدارتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة.

## 7. هيكل الدراسة:

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تناول موضوع المذكرة في فصلين بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة، حيث كان مضمون الفصل الأول و الثاني نظري أما الفصل الثالث تطبيقي و ذلك على النحو التالي:

### - الفصل الأول : الإطار النظري لرأس المال الفكري

وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري من خلال ثلاثة مطالب تناولنا فيها : نشأة رأس المال الفكري، مفهوم رأس المال الفكري، خصائص و أهمية رأس المال الفكري، أما المبحث الثاني تناول مكونات رأس المال الفكري و العلاقة التبادلية بين مكونات رأس المال الفكري، أما المبحث الثالث قياس أداء رأس المال الفكري و في المبحث الرابع تناولنا رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من خلال مفهومه و أهميته و خصائصه و مكوناته.

### - الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة المعرفة و علاقتها برأس المال الفكري

وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول المعرفة أما المبحث الثاني تناول مفاهيم حول إدارة المعرفة أما المبحث الثالث عناصر و عمليات إدارة المعرفة وماهيتها في مؤسسات التعليم العالي و في المبحث الرابع تناولنا علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري من خلال علاقتها برأس المال البشري و أثرها على رأس المال التنظيمي ( الهيكلي) و دورها في تنمية رأس المال العلاقي.

### - الفصل الثالث :دراسة تطبيقية لأثر إدارة المعرفة على المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية

#### العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة

و قد تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة عامة ثم سنتطرق إلى التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير أما في المبحث الثاني سنتناول الإطار المنهجي للدراسة وتوضيح مجتمع و عينة الدراسة و أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى اختبار الفرضيات موضوع الدراسة وعرض النتائج وتحليلها.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لرأس المال الفكري

### تمهيد:

يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري من بين الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تزايد الاهتمام بها بشكل كبير في القرن الواحد والعشرون لأنها تهدف لخلق ميزات تنافسية ترفع من قيمة وكفاءة وفعالية المنظمات في بيئتها، فالعالم صب جل اهتمامه برأس المال الفكري واعتبره مصدرا جوهريا للميزة التنافسية ذات القيمة الاقتصادية، و بالنظر إلى أهمية رأس المال الفكري في الجامعات فانه يعتبر مورد رئيسي ومستدام و استراتيجي و من بين الموارد الداعمة للبحث العلمي و التطوير.

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالجانب النظري لرأس المال الفكري من خلال أربعة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: قياس أداء رأس المال الفكري.

المبحث الرابع: رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري .

يعتبر رأس المال الفكري اليوم من أتمن الموجودات بالنسبة للكثير من المنظمات و اقتصاديات الدول, لأنه يشكل قوة الدفع

لعجلة النمو الاقتصادي في المستقبل, و قد ظهر مفهوم رأس المال الفكري في نهاية القرن العشرين بغية اندماج نشاطات الخدمات، وتزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن الواحد و العشرين برأس المال الفكري و ذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المؤسسات و تحقق النمو و التطور فيها خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال و حدوث تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و نظم العمل.

### المطلب الأول : نشأة رأس المال الفكري.

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان فمنذ أن خلق الله تبارك وتعالى آدم عليه السلام, أودع فيه

العلم و القدرة على التفكير, إذ قال تعالى [ **وعلم آدم الأسماء كلها** ] (سورة البقرة -31-).

و قد ذكر الله تعالى أولي الألباب في مواضع متعددة من القرآن الكريم و هم أصحاب العقول , كما في قوله تعالى: [ **إن في خلق السماوات و الأرض و اختلاف الليل و النهار لآيات لأولي الألباب** ](سورة آل عمران 190) إلا أن مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر حديثا ويعود ظهوره إلى العقود الأخيرة من القرن الماضي.

إذ أن Itami قد لاحظ في عام 1980 وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية, و بعد الدراسة

تمكن من تحديد هذا التذبذب, وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات , وتوصل إلى أن الموجودات الغير ملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال, وتعود بفوائد عديدة و متزامنة ومثل هذه المحاولات تعد هي التوجهات الأولى لهذا المفهوم.

إلا أن هناك بعض التوجهات ترجع بداية ظهور فكرة رأس المال الفكري إلى القرن السابع عشر

إذ في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William Petty) على اختلاف نوعية العمالة و طرح فكرة تضمين قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية, وشكل هذا الجهد مبادئ ما يعرف لاحقا برأس المال البشري. (الريعاوي و عباس، 2015، الصفحات 53-54).

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى تسعينيات القرن الماضي لسببين رئيسيين هما: (فرحاتي، 2016، صفحة 61)

✓ أنه أثري غير ملموس صعب القياس و التقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، و هي تدر أرباحا و ثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع، و حقوق المؤلف و الملكية الفكرية، والعلامة التجارية ( شهرة محل).

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

### المطلب الثاني : مفهوم رأس المال الفكري.

هناك العديد من المصطلحات المرادفة والتي لها نفس المعنى لرأس المال الفكري ويمكننا ذكر بعضا منها كرأس المال المعرفي, الأصول الغير مادية, الموجودات المعرفية ولكن أبرز المصطلحات شيوعا هو رأس المال الفكري وله العديد من التعريفات نذكر منها :

✓ " يعرفه توماس ستيوارت ( T.A.Stewart ) بأنه المادة المعرفية الفكرية, المعلومات, الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لإنشاء الثروة" (نجم، 2010، صفحة 264)

✓ " هو مجموعة القيم الغير ملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة و التي تشمل على مكونات بشرية و هيكلية و علائقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة تساعد على البقاء و تحسين الحصة السوقية و تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة". (عبد الهادي، 2017، صفحة 15)

✓ تعريف (Edvinsson) لرأس المال الفكري "هو مضامين المعرفة , الخبرات العلمية, التكنولوجيا التنظيمية, وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق". (سلام و بوسهوه، 2012، صفحة 3)

✓ و يرى الباحث (Spinder) أن رأس المال المعرفي يتمثل بامتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات, و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور, و لها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.

✓ عرف (Daft) رأس المال المعرفي بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف, معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها أو كتابتها و بالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق, ومعارف ضمنية مبنية على النزوات الشخصية و القواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظمة. (عامر ع.,، 2014، صفحة 36)

✓ "أما جاد الرب فقد عرف رأس المال الفكري على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز و التي تعكس كل الجوانب الغير ملموسة في المنظمة, و هي الأكثر تأثيرا و فعالية نحو النمو والتقدم و التميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة". (شعبان، 2011، صفحة 38)

✓ "في سنة 2000 قدم (Williams) تعريفا لرأس المال الفكري ووصفه بأنه القيمة المعززة و المدعمة لأصول المنشأة و التي غالبا ما يكون لها طبيعة غير ملموسة حيث تنتج هذه القيمة من العناصر التالية : الوظيفة التنظيمية، الشبكات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، كفاءة الموارد البشرية وقدرتهم على المنافسة، مدى قوة علاقة المنظمة بعملائها". (شنتاحة، 2019، صفحة 48)

✓ "كما عرفه البعض الآخر بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة". (عامر ع.,، 2014، صفحة 37)

و في ضوء التعاريف سالفة الذكر يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية , ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق, و الاستراتيجي للأظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات , بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية. (زيتوني و جازير، 2011، صفحة 6)

## الفصل الأول..... الإطار النظري لرأس المال الفكري

ومن خلال ما تقدم لا بد من التفريق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي و ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات , المعدات , المباني	أفكار الأفراد ذوو المعارف و الخبرات
القيمة نمط تكوين الثروة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
المستخدمون له	بالاستخدام المادي	بالابتكار
الزمن	له عمر إنتاجي و تناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث مشكل	يتوقف عند حلول المشكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص و يستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر: لوييزة فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد

المعرفة ( أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر صفحة 68)

المطلب الثالث : خصائص و أهمية رأس المال الفكري.

الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري.

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

أولا : الخصائص التنظيمية.

من أبرز الخصائص التنظيمية هو توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية ، فهو لا يتركز في مستوى دون غيره وليس حكرا على مستوى إداري دون غيره، كما يظهر رأس المال الفكري في ظل وجود الهياكل الإدارية المرنة و ذلك لأن توفر مناخ مناسب للتجديد و الإبداع و إظهار المواهب و الطاقات المتميزة و احتواء التنظيمات للعلاقات الغير رسمية ، مع البعد عن

المركزية الإدارية ويفضل مناخ يسوده اللامركزية، و أيضا لا يمكن الحصول عليه بالمال وحده لأنه مزيج من الفكر و الخبرة و الممارسة. (الراشدي، 2017، صفحة 31)

ثانيا: الخصائص المهنية.

" ينصب الاهتمام على التعليم المنظم و التدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية و المتنوعة و الخبرة العريقة " (بيصار، 2017، صفحة 28).

ثالثا: الخصائص السلوكية والشخصية.

"يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة ، لذا فهو يتجه إلى المبادرة و تقديم الأفكار و المقترحات البناءة، و لديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية و مثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس". (بلقوم، 2013، صفحة 100).

و بالإضافة إلى الخصائص السابقة يتميز رأس المال الفكري عن غيره من الأصول بمجموعة من المميزات و من أهمها (بيصار، 2017، صفحة 28).

✓ رأس مال غير ملموس.

✓ من الصعوبة قياسه بدقة.

✓ سريع الزوال و الفقدان.

✓ يتزايد بالاستعمال يمكن الاستفادة منه في مراحل مختلفة في نفس الوقت.

✓ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد في حمله.

✓ له تأثير كبير على المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

✓ يعتبر رأس مال المنظمة ومصدر لتحقيق الفائدة التنافسية و يوجد دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المقدمة يفوق القيمة لموجوداتها الحسية و المعدات.

✓ يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية و ذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على الاستثمار في الموارد و تسخيرها لتوسيع مساحة التميز لمنظمتهم لأن العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة (العكيدى، 2019، الصفحات 37-38).

✓ إن الاهتمام برأس المال الفكري يقود إلى تحقيق فوائد للمنظمة كزيادة القدرة الإبداعية، و جذب العملاء و تعزيز ولائهم للمنظمة و تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة و بالوقت المناسب، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة.

✓ الاستثمار في رأس المال الفكري يعزز من أداء المنظمات و خاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات الأخرى بالإضافة إلى أنه يشكل مؤشرا مهما لقياس ربحية الشركة ، ويساهم في تحقيق العوائد المالية العالية للشركات. (عبد القادر، 2014، صفحة 35).

المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري.

لقد تعددت دراسات الباحثين و الأكاديميين حول تصنيف مكونات رأس المال الفكري و سنوضح في الجدول التالي بعض من هذه التصنيفات:

المطلب الأول: نماذج من تصنيفات رأس المال الفكري.

يمكن إبراز نماذج من تصنيفات رأس مال الفكري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) : نماذج من تصنيفات رأس المال الفكري

مكونات رأس المال الفكري	الأكاديميين و الباحثين
<p>1 - رأس المال البشري: القدرات العقلية، المهارات، الخبرات</p> <p>2 - رأس المال الهيكلي: نظم المعلومات، حقوق النشر و التأليف، سمعة المؤسسة، براءات الاختراع، مقاييس الجودة</p> <p>3 - رأس المال الزبائني (العلاقاتي): رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، مشاركة الزبون</p>	<p>تصنيف Thomas Stewart</p>
<p>1 - وأصول السوق : علامات تجارية، العملاء، قنوات التوزيع</p> <p>2 - أصول بشرية : الخبرات المتراكمة ، قدرات الابتكار، قدرة الأفراد على الأداء</p> <p>3 - أصول البنى التحتية: تقييم الخطر، ثقافة المنشأة، إدارة قوة العمل، قواعد البيانات، نظم الاتصال</p> <p>4 - أصول الملكية الفكرية : الأسرار التجارية، العلاقات التجارية، حقوق التصميم براءات الاختراع</p>	<p>تصنيف معهد Brooking 1996</p>
<p>1 -التركيب الداخلي: الشكل القانوني، الإدارة و النظم، ثقافة المنظمة، البرمجيات</p> <p>2 -كفاءة العاملين : تعليم العاملين، خبرات العاملين</p> <p>3 -التركيب الخارجي: العلامة التجارية، العلاقة مع الزبائن،العلاقات مع الموردين</p>	<p>تصنيف Sveiby</p>
<p>1 - رأس مال بشري: الخبرة، قاعدة معرفة كيف، المهارات، الابتكارات</p> <p>2 - الموجودات الفكرية: الوثائق، الرسومات، برمجيات الحاسوب،البيانات،الاختراع</p> <p>3 - الملكية الفكرية: براءات الاختراع، حقوق النشر و التأليف، العلامات التجارية، أسرار المهنة</p>	<p>تصنيف Sullivan</p>
<p>1 -رأس المال البشري: المعارف، المهارات، كفاءة العاملين في المنظمة.</p> <p>2 -رأس المال الإبداعي: قدرة المنظمة على الإبداع، إنتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة.</p> <p>3 -رأس مال العمليات: عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات، مقدار الإنفاق الفني و الإداري.</p>	<p>تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير</p>

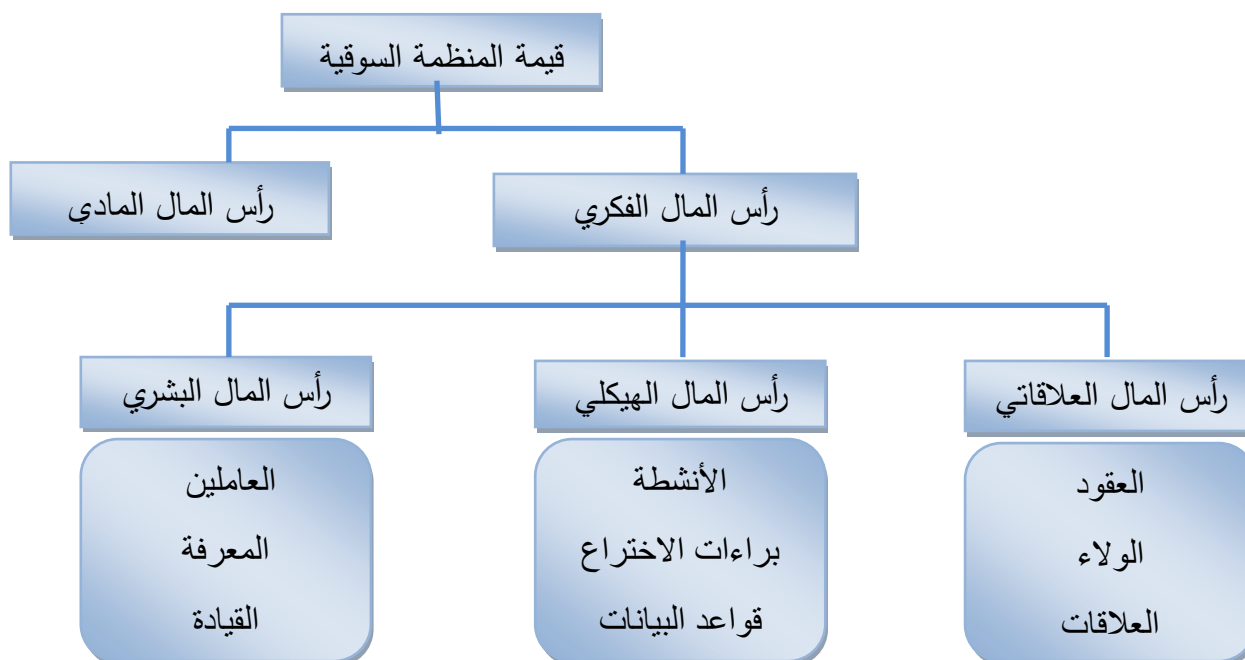


4 - رأس مال الزبائن: يعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من ( العلاقات مع الزبائن، تلبية حاجات الزبون، فاعلية التسويق، دعم الزبون)	
1 - الهيكل الداخلي: ويتمثل برأس المال المنظمي ( الهيكلية). 2 - الهيكل الخارجي: ويتمثل برأس المال الزبائن ( العلاقات). 3 - كفاءة العاملين: ويتمثل برأس المال البشري.	تصنيف Guthrie Petty
1 - رأس المال البشري. 2 - رأس المال الهيكلية: رأس مال تنظيمي، رأس مال زبائني حيث رأس المال التنظيمي يتكون من رأس المال العملية و رأس المال الإبداع	تصنيف Edvinson_skandia

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (ميسون علي عبد الهادي). (2017). راس المال الفكري و دوره في جودة الاداء المؤسسي ( مذكرة ماجستير). اكااديمية الادارة و السياسة للادارة العليا - برنامج القيادة و الادارة، غزة: جامعة الاقصى غزة. الصفحات 18-22)

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن التصنيف الذي قدمه Thomas Stewart والمتضمن المكونات الثلاثة الرئيسية لرأس المال الفكري هو الأكثر شيوعاً واستخداماً بين مختلف الباحثين وسنعرض في دراستنا هذه رأس المال الفكري من خلال المكونات الثلاثة (رأس مال بشري- رأس مال هيكلية - رأس مال علاقتي) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية ستوارت



المصدر: (عبد المطلب ببيصار). (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات

الأعمال (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، صفحة 36)

**المطلب الثاني : رأس المال البشري.**

**الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري .**

يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري ، فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف، المهارات، القدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، عمليات صنع القرارات، الريادة، الإبداعات المتحققة فيها. وينظر إليه (Daft) على أنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون. (رشيد و الزيايدي، 2014، صفحة 13).

"يتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها و يولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات، الابتكارات، ولقد عرفه ( Edvinso and Malon ) بأنه مجموع مهارات و خبرات و معرفة العاملون في الشركة" (نجم، 2010، صفحة 130).  
"كما يعرف على أنه القوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير و الإبداع، و نشير هنا أن رأس المال البشري يتكون من المعارف و المهارات و الخبرة التطبيقية المكتسبة في المنظمة، كما يعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة" (عامر ع.، 2014، صفحة 62).

"و بالنسبة للمؤسسات التعليمية تعتبر رأس المال البشري الركيزة الأولى في نجاحها و تطوير أداؤها حيث تسعى لاستقطاب أفضل الكوادر البشرية للعمل بها، و بالتالي فإن رأس المال البشري الموجود في المؤسسات التعليمية بما يتضمنه من خبرات و معارف و مهارات تساعد في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعلية المؤسسات التعليمية" (الراشدي، 2017، صفحة 43).

"وبالرغم من تعدد مفاهيم رأس المال البشري و تنوعها إلا أن النظر في جوهرها لا يتعدى الجملة الفكرية التالية و إطار مفرداتها مجموعة المعارف و الخبرات و المهارات و الجدارات التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد في المنظمة و التي تمكنها من تحقيق الإبداعات المتميزة و حل المشكلات غير التقليدية، و يتكون رصيده من المعرفة الضمنية" (صالح، 2020، صفحة 262).  
ويمكن تقسيم مكونات رأس المال البشري إلى ما يلي (شبير، 2015، الصفحات 38-39):

✓ **معرفة العاملين:** و تشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع و تفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها.  
✓ **خبرة العاملين:** و يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية و الوظائف السابقة.

✓ **مهارات العاملين:** و تتمثل في القدرات التي تكتسب بالتمرين و التجربة في العمل.

✓ **الابتكار و التجديد للعاملين:** ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري و أساسي لإبداع العاملين و لمقدرة المنظمة على التكيف مع المواقف الجديدة.

**الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري.**

يعتبر رأس المال البشري من أهم موارد المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات لازمة لخلق الإبداع وتحقيق التميز.

- ✓ تتضح أهمية رأس المال البشري في المؤسسات من خلال النقاط التالية (فرعون و الفي، 2009، صفحة 5).
- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- ✓ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته ، وتوظيف نتاجاته.
- ✓ المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس التنافسية.
- ✓ العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية.
- ✓ يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- ✓ يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاد.

لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية :

- ✓ أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.
- ✓ إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعنين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب (يوسف، 2005، صفحة 8).

### الفرع الثالث: إدارة رأس المال البشري.

تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها توظيف، اختيار، توزيع، تكوين، والاحتفاظ بالمواهب التي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و بما يسمح بتطوير ميزة تنافسية و تحقيق العائد الأعلى من الاستثمار في المتوسط. ومن خلال ما سبق و بالاعتماد على قراءات في بعض من أدبيات الإدارة فإن إدارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة و الإستراتيجية التي تعني باستقطاب، تطوير و المحافظة على رأس المال البشري (بوجان و عديلة، 2017، صفحة 261).

### أولا: استقطاب رأس المال البشري.

يركز هذا البعد في البحث على الخبرات المتقدمة، جذب المهارات التقنية، وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الجذب، عرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين للملئ الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل. يمكن القول أن استقطاب رأس المال البشري هو العملية التي تعني بالبحث و جذب الأفراد أصحاب رأس المال البشري الملائم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: تطوير رأس المال البشري.

يقصد بها زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي تم انتقاءها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ثالثا: المحافظة على رأس المال البشري.

يمكن أن تعرف هذه العملية بأنها العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر. يمكن القول أن الاحتفاظ برأس المال البشري هو تلك الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط و البيئة الملائمة من أجل إبقائه في المؤسسة.

**المطلب الثالث : رأس المال الهيكلي.**

**الفرع الأول: مفهوم رأس المال الهيكلي.**

هو مجموعة الإجراءات و الصبغ و البراءات والقواعد و مستودعات البيانات و الأنظمة التي تبني و تطور المنظمة عبر الزمن لتمكين العاملين (رأس المال البشري) بالقيام بمهامهم في إنشاء المعرفة و توليفاتها و تحقيق رافعتها و تطوير منتجات و خدمات المنظمة. و عليه فإنها تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بمهامه على أحسن شكل حتى و إن ترك العاملون منظماتهم (عامر ع.، 2014، صفحة 63).

عرفه (Stewart) بأنه يمثل قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة و نقلها و تعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثل في نظم المعلومات و براءات الاختراع و حقوق النشر و التأليف و العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة و قيمتها و هويتها.

أما (Saint-ongé Hubert) فيشير إلى أن رأس المال الهيكلي يتألف من استراتيجيات و شبكات داخلية و نظم و قواعد البيانات و الملفات فضلا عن الحقوق القانونية و التقنيات و العمليات و الاختراع و العلامات التجارية و الأسرار الصناعية و الامتيازات.

في حين وجد (Bontis) أن رأس المال الهيكلي هو آليات و هياكل المنظمة التي تساعد في دعم وإسناد العاملين في سعيهم للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، و من ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة ليكون في المستوى الأمثل ، و هذا يعني أن المنظمة ذات رأس مال هيكلي قوي سيكون لها ثقافة مشجعة داعمة تعطي للأفراد فرصة طرح آرائهم و فرصة التجربة و الفشل و النجاح و التعلم (الدليمي، 2014، صفحة 48).

"كما يتمثل رأس المال الهيكلي بالمؤسسات التعليمية في المعلومات و الموجودات الفكرية و براءات الاختراع و حقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي و عملياتها وثقافتها". (الراشدي، 2017، صفحة 43) إذن رأس المال الهيكلي هو البنية التحتية الإرتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك من القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية و إمكانية الوصول إليها ورؤى المنظمة، وقواعد المعلومات، والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة ، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكن المنظمة من تحريك استخدام رأس المال البشري ومعارفها في خدمة أهدافها.

ونعني به رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى البيت أو إلى أي مكان آخر خارج المنظمة مع العاملين والمديرين عندما يغادرون المنظمة عائدين إلى بيوتهم في نهاية اليوم، ويعبر رأس المال الهيكلي عن نظام و هيكل المنظمة. فعندما تمتلك منظمة ما رأس مال هيكلي قوي متماسك فإنها تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري، والاستفادة من

أقصى طاقاته، ويمكن إعادة هيكلته، وهندسته وتسخير عناصر التكنولوجيا والابتكارات، البيانات والمعلومات والمنشورات، وثقافة المنظمة، إستراتيجيتها وهيكلها لنجاحها كما أن رأس المال الهيكلي هو معرفة، يمكن تنقيتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين ومن أهم مكوناته:

- 1- الهيكل التنظيمي
- 2- ثقافة المنظمة
- 3- الاختراعات
- 4- التكنولوجيا
- 5- البيانات
- 6- الهيكل التعليمي
- 7- المنشورات
- 8- الإستراتيجية
- 9- النظم والقوة
- 10- الإجراءات
- 11- الروتين التنظيمي
- 12- نظام المعلومات. (زلماط، 2017، الصفحات 61-62)

و يرى (Saint-ong Hubert) أن رأس المال الهيكلي يتألف في أي منظمة من العناصر الآتية

✓ **النظم** : و تعني الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة ( المعلومات، الاتصالات، صنع القرارات، و المخرجات المنتجات و الخدمات و رأس المال).

✓ **الهيكل** : ترتيب المسؤوليات و المساءلات التي تُعرف مكانة أعضاء المنظمة و العلاقة بينهم.

✓ **الثقافة**: و تشمل مجموع آراء وقيم أفراد المنظمة و مبادئهم.

في حين حدد (Brooking) مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي هي:

✓ **فلسفة الإدارة**: ما الذي يعتقده قادة الشركة بشأن مستخدميها

✓ **إجراءات الإدارة**: الآليات التي تنفذ الشركة فلسفتها من خلالها

✓ **نظم تقنية المعلومات**: أي النظم التي تنفذ الشركة من خلالها إجراءاتها الإدارية

✓ **نظم الشبكات**: قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها مما يوفر سبيلا للوصول إلى الزبائن و المجهزين و قواعد المعلومات (الديلمي، 2014، صفحة 47).

### الفرع الثاني: أهمية رأس المال الهيكلي.

تأتي أهمية رأس المال الهيكلي من خلال ما يلي (الديلمي، 2014، صفحة 49).

- ✓ الاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية و الإدارية و تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجيستية الهادفة إلى تحقيق جودة عالية و كلفة منخفضة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية.
- ✓ تحسين تدفق الإنتاج بسرعة و من دون أعطال أو إسراف في استخدام الموارد.
- ✓ رفع جودة الإنتاج و خفض مستوى التلف.
- ✓ تخفيض مستوى المخزون إلى ادني حد ممكن.

### المطلب الرابع : رأس المال العلاقتي.

### الفرع الأول: مفهوم رأس المال العلاقتي.

يطلق عليه رأس المال العلاقتي أو رأس المال الزبوني أو رأس المال الخارجي حيث يشير مفهوم رأس المال العلاقتي إلى قدرة المنظمة على التفاعل الايجابي مع الآخرين خارج المنظمة بهدف السعي نحو خلق الثروة.

و لخص عبد الستار(2005) أن رأس المال العلاقي هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم و الموردون و الجهات الخارجية الأخرى و ما استطاعت المنظمة من بناءه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، و يضاف إلى ذلك أن رأس المال العلاقي يشير إلى تلك الروابط الإيجابية الطويلة الأمد بين المنظمة و عملائها و مورديها و منافسيها و أصحاب المصلحة و العاملين والتي تعود بالنفع على المنظمة (عبد القادر، 2014، صفحة 40).

"يعمل رأس مال العلاقي في المؤسسات التعليمية على ثبات العلاقات بين الإدارة في تلك المؤسسة و العاملين من ناحية و بين المستفيدين من خدمات المؤسسة بكافة أشكالها، و ذلك من خلال ما تظهره نتائج دراسة رضا المستفيد و تحديد أوجه التعاون المناسبة معه للاحتفاظ به و كسب ولاءه للمؤسسات التعليمية" (الراشدي، 2017، صفحة 44).

### الفرع الثاني: أهم مؤشرات رأس المال العلاقي في المنظمات.

حدد العنزي وصالح أهم مؤشرات رأس المال العلاقي في المنظمات و تتمثل فيما يلي (عبد الهادي، 2017، صفحة 27):

✓ **القدرات التسويقية الأساسية:** بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العملاء.

✓ **كثافة السوق:** الحصة السوقية المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.

✓ **مؤشرات ولاء الزبائن:** رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.

ومنه فإن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، ويمثل القيمة التي يفرزها ولاء الجمهور ورضاه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

### المطلب الخامس: العلاقة التبادلية بين مكونات رأس المال الفكري.

نظرا إلى أن رأس المال البشري يعد أحد أهم مكونات رأس المال الفكري و المحرك الرئيسي له كما سبقت الإشارة إليه فمن الضروري وجود علاقة تكاملية بينه و بين باقي مكونات رأس المال الفكري و ذلك كما يلي (حسيني، 2019، الصفحات 107-108).

### الفرع الأول: علاقة رأس المال البشري برأس المال الهيكلي

تظهر علاقة رأس المال البشري برأس المال الهيكلي من خلال قدرة المؤسسة على ( نقل، نشر، توظيف المعرفة و المهارة و الخبرة المتوفرة لدى العاملين - الذين يمثلون أحد أشكال رأس المال البشري في المؤسسة - إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي هي بحاجة إليها، وهذا ( النقل أو التوظيف و النشر) يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة و المهارة و الخبرة في المؤسسة، فإذا ما أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل (تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية) فعليها أن تبذل مجهودا مكثفا تجاه المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، فعدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات، ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

### الفرع الثاني: علاقة رأس المال البشري برأس مال العلاقات

تتعلق قيمة رأس المال البشري بمدى نجاح الفرد في إدارة علاقته مع الآخرين، فقيمة رأس المال البشري في المؤسسة تتعلق بمدى قدرة مواردها البشرية على إيجاد رأس مال يميز علاقتها مع الأطراف كافة التي تتعامل معهم، من (موردين، ممولين، منافسين، عملاء)، فنظرا إلى أن بقاء المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على تلبية احتياجات جمهورها المستهدف تظهر هنا علاقة رأس المال البشري برأس مال العلاقات، خاصة في مجال التسويق وإدارة العلاقات مع الزبون أي يكتسب المورد البشري معلومات يحولها إلى خبرات ومعارف تمكنه من فهم حاجات العملاء، مع العمل على معالجتها وتحويلها في شكل قيمة مضافة إلى سلع أو خدمات، تحقق إشباع حاجات ورغبات السوق، كما تظهر قيمة المورد البشري في تحويل المعلومات التي تحصل عليها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إلى معرفة تمكن هذه الأخيرة من إيجاد قيمة مضافة تلي احتياجات السوق كما تعود على المؤسسة بالربح، وتكسيبها ميزة تنافسية، تضمن بقائها واستمراريتها، مما يحول المورد البشري لمورد مالي وفكري مهم بالنسبة للمؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

### المبحث الثالث : قياس أداء رأس المال الفكري

إن مصطلح القياس بشكله العام مصطلح مألوف، لدى الإنسان المختص أو غير المختص على حد سواء، إلا أنه لا يوجد رغم ذلك اتفاق تام على وجود تعريف موحد للقياس، فيعرفه أحد الكتاب على أنه ( جمع المعلومات عن خاصية معينة لتحديد مقدارها )

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

من خلال التعريفين نجد أن القياس عملية تستهدف جمع المعلومات عن سمة أو خاصية معينة، ويتم ذلك بإتباع مجموعة إجراءات متمثلة في طرق و أدوات قياس معينة ، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس. (يوسف م.، 2016، صفحة 23)

### المطلب الأول : أهمية قياس رأس المال الفكري

تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري من العمليات المعقدة وذلك لصعوبة تقييم الأصول المعرفية، ولكن مع ذلك تهتم كل المنظمات بقياس أصولها غير الملموسة وذلك لما يقدمه هذا القياس من مزايا عديدة وهذه الأهمية تتجسد فيما يلي (فرجاتي، 2016، الصفحات 94-95):

- ✓ القياس يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، كما يساعد على تقييم أداء المنظمة.
- ✓ يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.
- ✓ تمكن النماذج الحديثة لرأس المال الفكري من قياس مكونات كثيرة لا تقيسها النماذج التقليدية مثل رأس المال البشري، رضا الزبون وغيرها.
- ✓ يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية.

✓ يوفر فهما أفضل للأصول غير الملموسة ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة.  
يتضح مما سبق أن هناك اهتمام متزايد بقياس رأس المال الفكري، لأنه يحقق فهم و إدراك جيد لمكونات رأس المال الفكري، ويساعد على قياسها وتحديد العائد من الاستثمار فيها إضافة إلى تسهيل عملية الرقابة على عناصره.

### المطلب الثاني : طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للمنظمة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، و براءات الاختراع وحق النشر.  
وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وطرق متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية و رأس المال الفكري. (احمد قايد، 2011، صفحة 8)  
واعتمادا على ما جاء أعلاه يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي (عبو و عبو، 2011، صفحة 7).

### الفرع الأول: النماذج الوصفية

وهذه النماذج تنصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري ، وتركز على استطلاع الآراء و الاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج . ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي :

- ✓ أداة تقييم معرفة الإدارة.
- ✓ التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.
- ✓ بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

### الفرع الثاني: المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية

وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي :

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

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

### الفرع الثالث: مقاييس ونماذج القيمة السوقية

هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين ( قيمة الشركة في السوق ) و حقوق ملكية حملة الأسهم . إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها :

- ✓ القيمة السوقية.
- ✓ القيمة الدفترية.



✓ القيمة غير الملموسة المحسوبة.

#### الفرع الرابع: مقاييس ونماذج العائد على المعرفة

وتقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (Roa) المحسوبة حسب الصيغة التالية:

$$\frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}} = \text{Roa}$$

وبعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها، إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة.

ويمكننا في هذا المجال عرض بعض الطرق المهمة و المستخدمة في قياس رأس المال الفكري و أكثرها شيوعا.

#### أولا: نموذج (Skandia) .

يعتبر هذا النموذج من أشهر نماذج رأس المال المعرفي، و الذي تم اقتراحه و تطويره من منظور شامل من قبل مدير رأس المال

المعرفي في هذه الشركة (Edvinson) في عام 1997 وقد قسم رأس المال المعرفي إلى خمسة مجالات :

مجال التركيز المالي يشتمل على 17 مؤشر، مجال التركيز الزبوني يشتمل على 20 مؤشر، مجال التركيز على العملية يشتمل على 19

على الموارد (Edvinson) أن رأس المال مؤشر، مجال التركيز على التطوير والتحديد يشتمل على 35 مؤشرا و مجال التركيز

البشرية يشمل 26 مؤشرا و في الشكل المطور لهذا النموذج رأس المال الفكري يتكون من عنصرين أساسيين هما:

1- رأس المال الإنساني: يتضمن المعرفة التنظيمية، المعرفة التقنية، و المهارات و الخبرات العملية للعاملين .

2- رأس المال الهيكلي: و يتكون من عنصرين أساسيين:

✓ رأس المال التنظيمي: يضم بدوره رأس المال ألابتكاري و رأس المال العمليات.

✓ رأس المال الزبوني: يتضمن العلاقات التنظيمية مع الزبائن خارج نطاق المؤسسة كالموردين، الموزعين و أصحاب المصالح.

على الرغم من أن هناك كثير من المؤسسات قد اعتمدت على هذا النموذج لشموله على المؤشرات المالية و الغير مالية ،

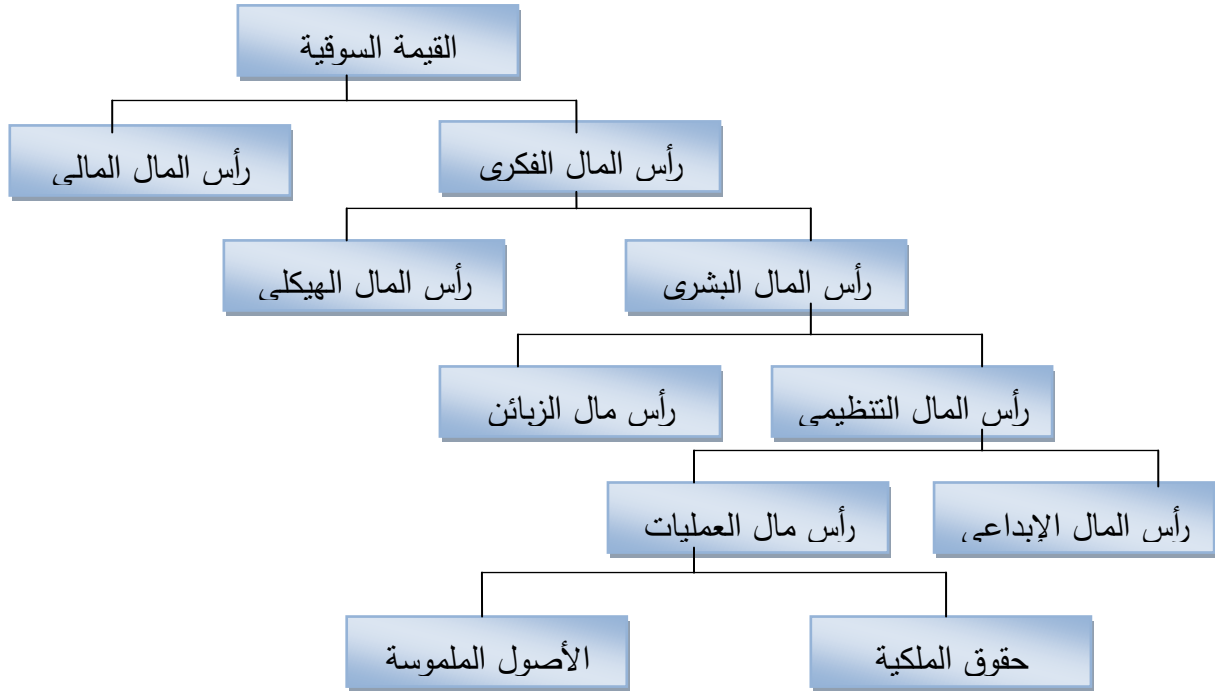
ولقدرته على الأداء التنظيمي في الماضي ( المؤشرات المالية ) و الأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية

للمؤسسة في السوق، إلا أنه واجه انتقادات كثيرة تركزت حول العدد الكبير من المؤشرات لقياس المجالات الخمسة للنموذج، و التي

قد تجعله مفصلا مفصلا للغاية و غير عملي، مما قد يؤدي إلى اضطراب عملية قياس رأس المال المعرفي، و الشكل الموالي يوضح

هذا النموذج.

الشكل (1-2): نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري



المصدر: بلبال حسناوي. (2014). دور رأس الامال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس، صفحة 49

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن القيمة السوقية للمنظمة لا تتأني إلا من خلال رأس مالها المالي، و رأس مالها المعرفي سواء البشري أو الهيكلي و هذا الأخير ينقسم إلى رأس المال ألعلاقاتي و التنظيمي و الذي بدوره لا يتحقق إلا من خلال رأس المال ألعلمياتي و الابتكاري (حسناوي، 2014، صفحة 49).

ثانيا: بطاقة الدرجات المتوازنة BSC 1996.

حيث قام كل من (Kaplan and Norton 1996) بتطوير هذا النموذج وكان بمثابة نظام للتخطيط والإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء، ويحاول ربط عملية تقييم رأس المال الفكري بإستراتيجية المنظمة، ورسالتها، ويحاول قياس أداء المنظمة من خلال مؤشرات تغطي أربع وجهات نظر هي:

✓ منظور التعلم والنمو: يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المنطقة.

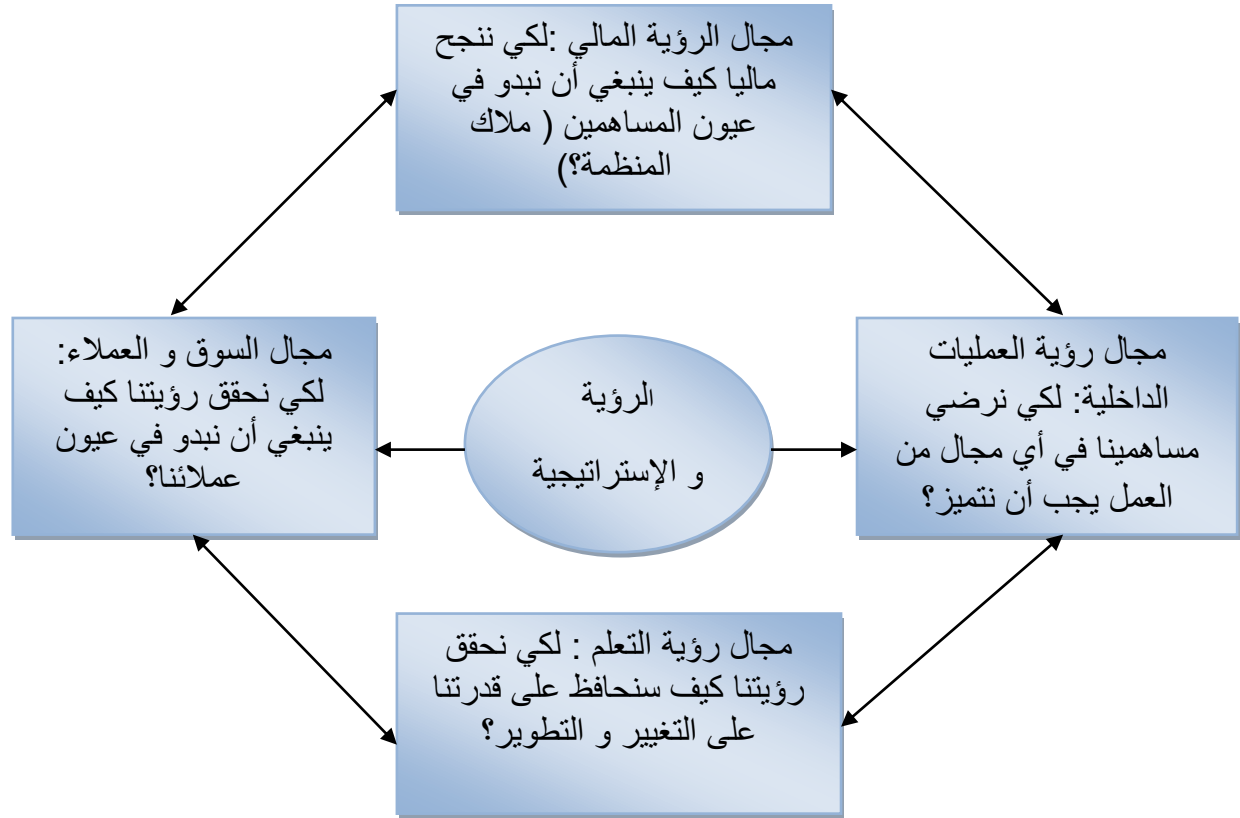
✓ المنظور الداخلي: يركز على الاهتمام بأداء العمليات الداخلية التي تنبثق عنها أنشطة المنظمة.

✓ منظور الزبون: يركز على ضرورة النظر إلى أنشطة المنظمة من خلال أعين الزبون، لذا يجب على المنظمة أن تولي كل الأهمية لحاجات الزبون ورضاه.

✓ المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية المحققة من طرف المنظمة ويعتبر الكثيرون أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لتقييم رأس المال الفكري (فرحاتي، 2016، صفحة 106).

"وتجدر الإشارة هنا أن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة غير أن نظام البطاقات المتوازنة يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل المؤسسة، مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج" (حسناوي، 2014، صفحة 45)

الشكل رقم (3-1): نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة



المصدر: أحمد طالب. (2013). الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ، صفحة 36  
ثالثا: نظام محاسبة الموارد البشرية.

"يعود استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية للباحث (Hermanson) عام 1964، ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة وهذا ما يساعد في استخدام هذه القيمة كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقييم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية" (حسناوي، 2014، صفحة 43).

رابعا: نموذج القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

"تم تقديم هذا النموذج خلال 1997-1998 من قبل (Stewart and Luthy)، حيث يستند على الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة، وتضم تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة و رأس المال الفكري" (حسيني، 2019، صفحة 33)

وتعتبر هذه الطريقة هي أبسط الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، وعادة ما تكون القيمة، السوقية للمؤسسة أكبر من القيمة الدفترية وهذا بسبب رأس المال الفكري، ويمكن تفصيل هذا النموذج على النحو التالي:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمؤسسة} - \text{القيمة الدفترية}$$

القيمة السوقية: تمثل القيمة الكلية لأسهم المنظمة.

القيمة الدفترية: تمثل مجموعة الأصول و الأموال السائلة مطروحة منها الديون.

و يمكن استخدام هذه الطريقة في الدول المتقدمة نظرا لما تملكه هذه الأخيرة من بورصات تتسم بالكفاءة، مما يساهم في إظهار القيمة الحقيقية للمؤسسات من خلال أسعار أسهمها، عكس بورصات الدول النامية.

و من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin):

✓ بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي لا يتوافر لها قيمة سوقية وبالتالي يصعب تحديد رأسمالها الفكري من خلال هذه الطريقة.

✓ إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمؤسسة وتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا، بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا وهبوطا.

✓ إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تتمثل في الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، فالبعض يعتقد أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية يمثل مشكلة رئيسية، خاصة مع تزايد الفرق بين القيمة السوقية والدفترية بشكل كبير.

✓ لا يمكن أن يعز الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لرأس المال الفكري فقط، حيث أنه هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تشارك في توليد هذا الفرق (حسنوي، 2014، الصفحات 49-50).

**خامسا: نموذج استثمارات الاستقصاء.**

وتستخدم هذه الطريقة من خلال الاعتماد على استثمارات استقصاء للمديرين، وذلك من حساب العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري وفقا للخطوات التالية:

✓ تحديد عناصر رأس المال الفكري.

✓ تحديد عامل النجاح لكل عنصر، بصورة يمكن قياسها.

✓ تصميم مؤشرات لقياس عوامل النجاح للعناصر المراد قياسها.

وبالتالي في هذا النموذج تعتبر استثمارات الاستبيان الأداة الرئيسية المستخدمة في عملية القياس، من خلال وضع مجموعة من الأسئلة أو العبارات وتقديمها إلى الإدارة العليا للمؤسسة من أجل الإجابة على الأسئلة أو تقديم درجة الموافقة وعدم الموافقة على

عبارات الاستبيان (حسنوي، 2014، صفحة 50).

المبحث الرابع: رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

هو مجموع الأصول الغير ملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي، و المسئولة عن تعظيم قدراتها، و تعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشمل: معارف الأفراد وقدراتهم، و مهاراتهم، و خبراتهم و هو ما يمثل رأس المال البشري، كما يشمل طبيعة عمليات المؤسسة، و هيكلها، و إجراءات العمل، و نظم المعلومات و هو ما يمثل رأس المال الهيكلي، وكذا براءات الاختراع و حقوق الملكية الفكرية، و حقوق النشر و التأليف و هو ما يمثل رأس المال الإبداعي، فضلا عن: علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، و الجهات المستفيدة من خدماتها، وهو ما يمثل رأس مال العملاء. (عطية، 2018، صفحة 265)

كما يعرف أنه عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للجامعة، (مجموع ما يتمتع به العاملون بها من معارف ومهارات وخبرات) و رأس المال الهيكلي للجامعة ويتضمن (البنية الأساسية والعوامل التنظيمية والقانونية التي تدعم إنتاجية العاملين بها) و رأس المال العلاقي للجامعة، ويتضمن (العلاقات مع البيئة المحيطة بها والعلاقات التي تنميها الجامعة مع العملاء والمؤسسات، المحلية والشراكات الدولية) بما يحقق قيمة مضافة للجامعة وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية (علوان، 2018، صفحة 233)

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي كما يلي (عطية، 2018، الصفحات 282-283)

✓ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، حيث تمثل الأصول الفكرية القوة الخفية لضمان بقاء المؤسسات وقد أشارت بعض الدراسات إلى اختفاء العديد من المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تمتلك شهرة عالمية في الفترة من (1994 – 1979) وحلت محلها مؤسسات صغيرة ولكنها معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى.

✓ يعد رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين فهو يمثل قوة علمية قوية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على مؤسسات التعليم العالي، كما يعد مصدرا لثروة خيالية للمؤسسة من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع و حقوق ( التأليف - النشر) فضلا عن دعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الابتكارية التي يكتشفها ويستثمرها.

✓ بناء العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المؤسسة، فضلا عن زيادة قدراتها على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.

✓ تنمية الذكاء العاطفي الجمعي، والذي يعني القدرة على فهم مشاعر الأفراد، وانفعالاتهم، والتواصل معهم مما ينعكس على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

✓ تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم المزيد من الأبحاث العلمية الجديدة أو الأبحاث العلمية المطورة فضلا عن الاكتشافات واقتراحات التحسين وغيرها.

- ✓ المحافظة على خبرات ومعارف العاملين داخل المؤسسة، وضمان بقائها، بما يحقق نتائج المؤسسة وأهدافها المنشودة فضلا عن استخدام أفضل السبل لرفع كفاءة العاملين، وتطويرها، وجعل الجميع يبدع، ويشارك بما لديه من تجارب، وخبرات بدلا من كثرها.
- ✓ إعطاء جهود التنمية البشرية مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي من جانب، وقيمة رأس المال المعرفي ومؤسساته من جانب آخر، فضلا عن دعم التنمية المستدامة، وتحقيق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي في ظل بيئة تراعي معايير الحوكمة.
- ✓ تعزيز استقرار مؤسسات التعليم العالي كنظام اجتماعي، وخلق إطار مرجعي لأنشطة المؤسسة وأعمالها وتنمية الشعور بالذاتية.
- ✓ تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية للمؤسسة وكلما كان هذا الفرق كبيرا كانت المؤسسة أكثر ثراء بفكرها و ذكائها و معارفها.
- ✓ إطلاق الطاقات البشرية والقدرات الذهنية للعاملين على كافة المستويات الإدارية، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير أفضل الحلول للمشكلات التي تظهر فضلا عن ترشيد اتخاذ القرارات.
- ✓ تشجيع المنافسة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وتشجيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط على التقدم.
- ✓ تطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي، وتحويلها من مجرد مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها، ودعمها بشكل قوي ومستمر لتشارك بفاعلية في توليد المعرفة، وتطويرها واستخدامها في التعليم، والتعلم القائم على البحث، والاستقصاء، والتعليم المرتكز على حل المشكلات فضلا عن تطوير التقنيات والتكنولوجيا، واستخدام ذلك لزيادة الإنتاجية و إحداث التنمية الشاملة و المستدامة.
- ✓ دعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يمكن تحديد أهم خصائص رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي: (عطية، 2018، صفحة 285)

#### الفرع الأول: الخصائص التنظيمية.

- حيث يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بنسب متفاوتة فهو لا يتركز في مستوى إداري دون غيره أو فئة وظيفية دون غيرها وتمثل أهم الخصائص فيما يلي
- ✓ ينشأ رأس المال الفكري في ظل الهياكل الإدارية المرنة، حيث تعد المرونة مناخ مناسب للتجديد الذي يتم بشكل مستمر من خلال الأفراد.
- ✓ لا يميل رأس المال الفكري للعمل في ظل التنظيمات المغلقة على العلاقات الرسمية لذا لا بد من احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

- ✓ يتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية، ويفضل مناخ تسوده اللامركزية في الأداء.
- ✓ لا يمكن الحصول على رأس المال الفكري بالمال وحده، فهو مزيج من: ( الأفكار ، الخبرات، و الممارسات) وفهم الجوانب المهنية فضلا عن ضرورة وجود مناخ تنظيمي داعم.

### الفرع الثاني: الخصائص المهنية.

- حيث لا يشترط أرس المال الفكري حداً معيناً من الشهادات الأكاديمية ولكنه يهتم أكثر بالتعليم، التدريب، والتنمية المهنية، حيث يمتاز بالمهارات العالية، والخبرات المتنوعة، والقدرات المختلفة، و ترتبط هذه الخصائص بممارسات الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي، و تتمثل أهم الخصائص المهنية فيما يلي:
- ✓ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي مرتفعة.
- ✓ ينشط في ظل التدريب الاثرائي، حيث يرتبط بالتنمية أكثر من ارتباطه بالتدريب.
- ✓ لا يشترط الحصول على درجة علمية محددة.
- ✓ امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة، والمتنوعة، والخبرات، المتراكمة.
- ✓ صعوبة إيجاد بديل لهؤلاء الأفراد.

### الفرع الثالث: الخصائص الشخصية و السلوكية.

- نظراً لأن رأس المال الفكري يميل إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل إلى التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، كما يميل إلى المبادرة، و تقديم الأفكار، و المقترحات البناءة، فضلاً عن القدرة على حسم القرارات دون تردد و مستويات الذكاء العالية و المثابرة الحادة في العمل، و الثقة الكبيرة بالنفس، و من ثم يمكن تحديد الخصائص الشخصية و السلوكية لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:
- ✓ الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال، والأنشطة المجهولة.
- ✓ حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- ✓ المبادرة و تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.
- ✓ الحسم ، و عدم التردد في اتخاذ القرارات.
- ✓ الذكاء المتميز، و القدرة على التخمين، و حسن البصيرة.
- ✓ الانفتاح على الخبرة، و الاستفادة من خبرات الآخرين.
- ✓ المثابرة في العمل، و الثقة العالية بالنفس،
- ✓ الاستقلالية في الفكر و العمل.

### المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يتضح محتوى كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي كالاتي (علوان، 2018، الصفحات 242-

: 245)

### الفرع الأول: رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي.

يخص رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي جميع الأشخاص الذين يطورون نشاطهم داخل المؤسسة الجامعية، مثل أعضاء هيئة التدريس والباحثون والمديرون والموظفون الإداريون والطلاب بشكل عام، ويقال إن الجامعة عبارة عن عاصمة بشرية، حيث تتقارب المعرفة بشكل ضمني وصريح ما بين الأساتذة والباحثين والإداريين والطلاب معًا تحت مظلة رأس المال الفكري بالجامعة، ممثلة كالاتي: فالباحثون يمتلكون العديد من القدرات التعليمية والكفاءات البحثية، مثل: (الابتكار في التدريس، جودة التدريس، جودة البحث، المشاركة في المسابقات الوطنية والمشاريع الدولية، وما إلى ذلك).

كما يقوم موظفو الخدمة والإدارة بدور رئيس في رأس المال الفكري بالجامعة من خلال التحويل التطبيقي للمعرفة الصريحة لرأس المال الفكري الخاصة بهم في هيكل إنتاج الجامعة.

و أخيرا يمثل الطلاب نوعًا من خط أنابيب المعرفة يربط بين الجامعة وسوق العمل وهو عبارة عن اتصال يتيح تدفق المعرفة من الأساتذة نحو عالم الأعمال وفي النهاية يعود إلى الجامعة.

### الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي في مؤسسات التعليم العالي

رأس المال الهيكلي في مؤسسات التعليم العالي عبارة عن المعرفة التي تنشأ من داخل العمليات التنظيمية، كما أنها تستمد من إدارة العلاقات الداخلية بين البحوث والمكونات التكنولوجية والثقافة التنظيمية، ويظهر أداء رأس المال الهيكلي في الجامعات في قيمتها الجوهرية وسمعتها وكمية الاعتراف بالملكية الفكرية، والتطوير التكنولوجي، وبراءات الاختراع، والتراخيص، والمنشورات، وعمليات الإدارة، ويشمل أيضا إجراءات الحصول على الاعتماد والشهادات.

### الفرع الثالث : رأس المال العلاقتي في مؤسسات التعليم العالي

رأس المال العلاقتي بمؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى ما تم تناوله سابقا يتضمن التنقل الداخلي والخارجي للباحثين، والاستضافة والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات، وجذب العلماء الدوليين، والمشاركة في البرامج البحثية الدولية وعقد التعاون تشكل مساهمة أساسية في رأس المال المتبادل .

وفي الأخير يتضح أن رأس المال الفكري في الجامعة يتضمن ثلاث مكونات رئيسية ويندرج تحتها عدة مؤشرات، فرأس المال البشري يتضمن المؤهلات الأكاديمية والمهنية والإنتاجية العلمية.... إلخ، و رأس المال الهيكلي يتضمن الجهود المبذولة في الابتكار والتحسين والملكية الفكرية وجودة الإدارة... إلخ، ورأس المال العلاقتي يتضمن العلاقات مع العالم المحيط وصورة الجامعة والتعاون مع الجامعات الأخرى... إلخ



### خلاصة الفصل

إن رأس المال الفكري المتواجد بالمنظمات يساعد في إنشاء منظمات ذكية تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية و تطور تعتمد على التكنولوجيا و المعلومات المتوفرة لديها، وحتى تكون المنظمة ذكية لا بد من توفر رأس المال فكري لديها حيث يعتبر الرأس المال الحقيقي و ذلك لأنه يعطي للمنظمة القدرة على النمو و الاستمرار و التنافس. كما يعتبر الاهتمام به من أبرز الأدوات التنافسية في هذا العصر و ذلك لأنه يعتبر من الأدوات الغير قابلة للتقليد، فهو سلاح المنظمة الأساسي لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحقيقية التي تضمن البقاء و الاستمرار و التطور بالنسبة للمنظمات عامة و مؤسسات التعليم العالي خاصة باعتبارها البيئة الأكثر ملاءمة لاحتضان رأس المال الفكري حيث يعمل على زيادة قدرتها التنافسية و ذلك من خلال الاستثمار في الأفكار الجديدة و الابتكارات والاستفادة منها لصالح هذه المؤسسات.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري لإدارة المعرفة و علاقتها برأس المال الفكري

### تمهيد:

تتغير المفاهيم العامة للاقتصاد استنادا للتقدم الزمني وما يصاحبه من تطورات على جميع الأصعدة حيث أصبحت جل دول العالم تعتمد على التكنولوجيا و النظم الإدارية الحديثة استجابة لاقتصاد مبني على المعرفة يركز على ثورة المعلومات، وهذا ما يفتح أبواب التنافس بين المنظمات لتقدم المنتج والخدمة الأكثر تميزا.

و مما لا شك فيه أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة التي باتت تشد أنظار الكثيرين خاصة في عالم اليوم من أفراد و منظمات و حتى دول، فالكثير من المفكرين ينظرون إلى أن ديمومة المنظمات وبقائها في عالم اليوم أصبح يعتمد على مدى قدرة هذه المنظمات على إدارتها لمعارفها، وتعتبر الفجوة بين ما تعرفه المنظمات وما يتم تنفيذه من المعرفة هو أهم معيار لتقييم تطبيقها و إدارتها لمعارفها.

فإذا كان الاهتمام قديما يركز في كيفية تنمية الموارد المادية باعتبارها تحقق النمو و المسؤولة عن قوة المركز المالي والإنتاجي و التنافسي فإن الاتجاهات الحديثة تبرز ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة.

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالجانب النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري من خلال أربعة

مباحث كالاتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عناصر و عمليات إدارة المعرفة وماهيتها في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الرابع: علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري.

### المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المعرفة

إن لكل عصر تحدياته ولعل ابرز تحد في عصرنا هذا هو إدارة المعرفة، التي تشكل احد التطورات الفكرية المعاصرة، فمع بداية التسعينات من القرن الماضي أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا للمعرفة التي تمثلت في الخبرات التي يمتلكها الأفراد داخلها. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عصرنا الحالي تعددت مصادر المعرفة و اختلفت أنواعها و أصبح من الصعب السيطرة عليها الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى إدارتها وفق برامج مخططة و تبعا لعمليات محددة.

**المطلب الأول : مفهوم و أهمية المعرفة.**

#### الفرع الأول: مفهوم المعرفة.

منذ أن خلق الله الإنسان زوده بالعقل و المعرفة و جعله خليفة له في الأرض ليعمرها، ويتبين ذلك في قوله تعالى: [ **عَلَّمَ** **الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم** ] - (سورة العلق - 5 - ) .

حيث لا يوجد تاريخ أو حضارة من دون المعرفة، و تتطور هذه المعرفة مع تطور الإنسان و هذا التطور لا يحصل إلا بالتراكم العلمي و زيادة الخبرات بين الناس فالعلم لا يأتي إلا بعد جهد و تعب حتى يمكن الوصول إلى المعرفة الأكيدة، فالمعرفة هي عالم بلا حدود ولها دور كبير في بناء القدرات و رفع المهارات و الكفاءات في مجالات عدة، فالمعرفة هي خلاصة العلم عبر العصور منذ تواجد الإنسان . و سنوضح فيما يلي مجموعة من التعاريف للمعرفة .

✓ "هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، كما ينظر إليها البعض على أنها تفسير للمعلومات استنادا إلى الخبرات و المهارات و القيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق و الأساليب و المبادئ و إمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال و الأنشطة ذات العلاقة". (المغربي، 2019، صفحة 9)

✓ "المعرفة من منظور المنهج ثنائي المصطلح تتكون من جزأين الأول ظاهري و يمكن التعامل معه و تحويله إلى وثائق قابلة للنقل و التعلم، والثاني ضمني حيث انه غير ظاهر و هو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات و القدرات و الخبرة و الحكمة و هذا يشير إلى المعرفة الصريحة و الضمنية". (بوران، 2016، صفحة 21)

✓ " يقصد بالمعرفة الأنشطة التي يمارسها الفرد عند محاولاته حل إشكالية عدم التجانس بين تصوراته الذهنية عن البيئة و ما يدركه فعليا لما يترشح عنها من مثيرات، أو هي كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك، و تعلم و تفكير و تسييب و حكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص أو العام" (جميع و براهيمي، 2011، صفحة 8)

✓ عرفها (Drucker) على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.

✓ المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، و الوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب و تمثيل و مشاركة و توظيف للمعرفة. (القهيوي، 2013، الصفحات 15-17)

ومن خلال ما تقدم يمكن التمييز بين ثلاثة مصطلحات : البيانات - المعلومات - المعرفة

✓ **البيانات:** "هي عبارة عن حقائق مجردة و غير منظمة في شكل أرقام أو حروف أو رموز ووجودها بشكلها الأولي لا يعطي أي دلالة أو معنى وهي معطيات غامضة لا يمكن الاستفادة منها دون معالجتها، كما تعرف البيانات على أنها مجموع المواد الرقمية أو الورقية الموجودة التي تعود ملكيتها إلى طرف ما، و التي تظم حقائق قد تكون واضحة أو غير واضحة و قد تستعمل أو لا تستعمل وقد يستفاد منها أو لا , وهي لا تحمل أي قيمة فعلية عند أي طرف". (الخالد، 2018، صفحة 17)

✓ **المعلومات:** "هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات و تختلف المعلومات عن البيانات في أن الأولى تعطي الفرصة لاتخاذ القرارات بما يتوفر من تحليل كامل للبيانات و من نتائج لهذا التحليل". (العيسى، 2013، صفحة 11).

كما تعرف المعلومات على أنها "جزء البيانات الواضح و المفهوم الذي يمكن استعماله و الاستفادة منه والذي يحمل قيمة فعلية عند طرف ما و قد تكون المعلومات بالنسبة لطرف ما مجرد بيانات، و قد تكون البيانات بالنسبة إلى طرف ما معلومات". (الخالد، 2018، صفحة 18)

✓ **المعرفة:** "تبدأ المعرفة بالبيانات و هي حقائق مجردة و أرقام، ثم معلومات وهي وضع البيانات في سياقها، وعندما تربط المعلومات مع الخبرة بما يفرضي إلى إصدار حكم معين عندها تصبح معرفة حيث يتم توظيفها في صناعة القرار". (العلاق، 2019، صفحة 233)

"كما تعتبر المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات و تندرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار إذا فالمعرفة معلومات ممزوجة بالتجربة و الخبرة و الحقائق و الأحكام و القيم التي يعمل بعضها مع بعض من حيث تركيبية فريدة تسمح للأفراد و المنظمات بخلق أوضاع جديدة ولا يكون ذلك إلا من قبل أهل الكفاءة و الاختصاص". (بوران، 2016، صفحة 25)

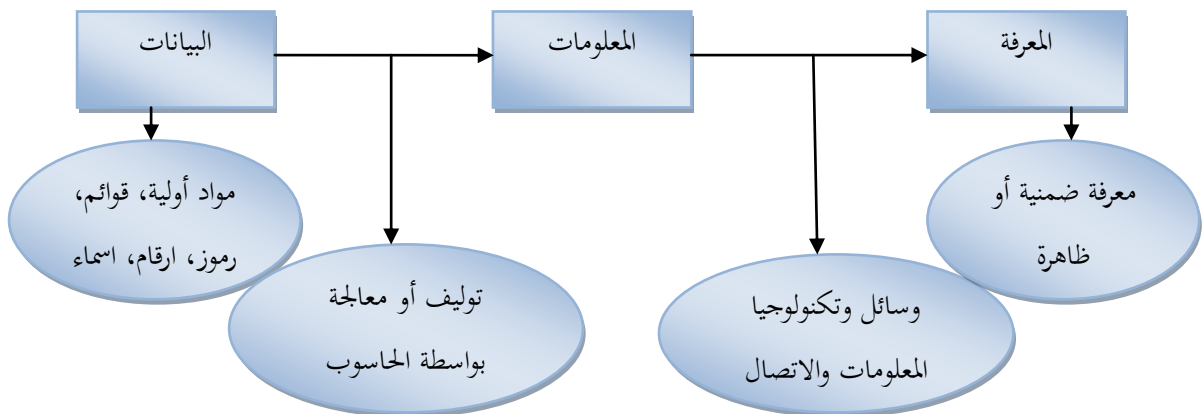
و يمكن التفريق بين المصطلحات الثلاثة كالتالي :

المعلومات = البيانات + المعنى

المعرفة = المعلومات المخترنة + القدرة على استعمال المعلومات

كما يمكن توضيح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر : محمد الفاتح محمود البشير المغربي. (2019). ادارة المعرفة (المجلد الاولي). القاهرة: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، صفحة 13

### الفرع الثاني: أهمية المعرفة.

كانت الأمم سابقا تنقسم إلى من يملك ومن لا يملك , واليوم اختلف الوضع و أصبح المعيار في تقسيم الأمم إلى من يعرف ومن لا يعرف، فالمعرفة تعد هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات. وحتى تكون المنظمات ناجحة و متميزة يجب أن تكون أعمالها مستندة إلى معارف إذ تعد ثروة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى.

و يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية (الكبيسي، 2005، صفحة 13):

✓ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.

✓ أسهمت المعرفة في تحول المجتمعات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

✓ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .

✓ ترشد المعرفة مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظماتهم

✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة

✓ تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية

✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

**المطلب الثاني: أنواع و خصائص المعرفة.**

### الفرع الأول: أنواع المعرفة.

توفر منظورات المعرفة المتنوعة طرق مختلفة لدراسة تصنيف المعرفة ووفق هذه المنظورات يمكن تصنيف المعرفة إلى عدة تصنيفات منها المعرفة الإجرائية و التعريفية، و المعرفة العامة و الخاصة، و المعرفة الظاهرة (الصريحة) والضمنية، التي تعد التصنيف الأكثر شيوعا في مجالات إدارة المعرفة والذي جاء به (Polanyi) عامي (1958-1966) و فيما يلي شرح موجز حول هذا التصنيف (الناصر، 2015، صفحة 24)

**أولا: المعرفة الظاهرة (الصريحة) .**

" وهي معرفة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها و يعبر عنها بالرسم و الكتابة و التحدث و تتيح التكنولوجيا تحويلها و تناقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموحدة و المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات و معايير العمليات و التشغيل و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات و اللقاءات و الكتب " (القهوي، 2013، الصفحات 19-20)

ثانيا: المعرفة الضمنية.

"هي المعرفة الغير الرسمية والذاتية، فهي شخصية للغاية يصعب نقلها، قائمة على أساس العمل و غير مصقولة، يقول عنها (wiig) هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد و تكمن في عقله، لذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنه فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، و محدودة الفائدة ومحدودة القيمة لأنها غير متاحة لغير حاملها، وبالتالي فان المنظمة قد تخسرهما بسبب مغادرة حاملها لسبب ما". (نويري، 2019، الصفحات 17-18)

كما تتميز المعرفة الضمنية بما يلي: (أبو العلا، 2013، صفحة 127)

- ✓ يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ .
- ✓ غير معلومة و لا متاحة للآخرين و غير قابلة للتشارك والتقاسم و التخزين.
- ✓ مبنية على تراكم الخبرات و التجارب لذا يصعب توثيقها أو تصنيفها أو نقلها.
- ✓ تظهر على هيئة سلوكيات كما أنها معقدة التركيب والتراكم وتأخذ طابع التقدم والتعليق وإبداء وجهات النظر.
- ✓ إذا أفصح عنها تنتقل من حالة المعرفة الضمنية إلى حالة المعرفة الصريحة .
- ✓ تكون مؤثرة فقط عندما تدمج في ثقافة وهيكل ومجموعة عمليات وروتين المنظمة وصعوبة محاكاة المعرفة الضمنية يجعلها من الممكن أن تكون أسس لميزة تنافسية وفريدة .

ويمكن التفريق بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) المقارنة بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة(الصريحة)

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة (الصريحة)
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
غير موثقة ولكنها موجودة	موثقة في محتوى مناسب
آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها	غير آمنة: يستطيع أي شخص الحصول عليها
موجودة في خبرات الأشخاص و عقولهم	سهلة الانتقال بين الأفراد
غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص	منتشرة بكثرة و خصوصا من خلال الوسائل الإلكترونية مثل الانترنت

المصدر : سمية سعدون. (2014). الاتصال التنظيمي و اثره على تطبيق استراتيجية ادارة المعرفة (مذكرة ماجستير). قسم

علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، وهران: جامعة السانبا،. صفحة 34

#### الفرع الثاني: خصائص المعرفة .

تختلف خصائص المعرفة تبعا لاختلاف توجهات المهتمين و الباحثين، لكن عموما يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ **قابلية المعرفة للتوليد:** "إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة". (ابو عريش، 2016، صفحة 45)

- ✓ **المعرفة يمكن أن تموت:** "فكما تولد المعرفة و تتجدد، فإنها تتقدم وتموت أيضا، فالمعرفة في مجال علم الحاسوب، مثلا أصبحت تتقدم بسرعة تفوق حتى سرعة تقدم أجهزة الحواسيب نفسها. كما أن بعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها، وبعضها الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة" (الموش، 2018، صفحة 37)
- ✓ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** "إن المعرفة ذات القيمة تزيد من ثروة المؤسسة بحيث يتم امتلاكها و المؤسسات اليوم تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع و أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية". (بوران، 2016، صفحة 27)
- ✓ **المعرفة إنسانية:** فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها. وجدير بالذكر أن كثيرا من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاق في رؤوس الأفراد.
- ✓ **لا تفنى بالاستعمال:** فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى و لو انتقلت أفراد آخريين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.
- ✓ **المعرفة تراكمية:** فالمعرفة أشبه بالبناء فهي في نمو مستمر يبنى فيها العالم بحثه على نظريات سابقة فيبدأ من حيث انتهى الآخرون، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة و ذلك بإضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- ✓ **المعرفة مجردة أثيرية و غير ملموسة:** أي أنها توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى (الموش، 2018، صفحة 36)

### المطلب الثالث : مصادر المعرفة

يمكن تقسيمها لمصدرين رئيسيين

#### الفرع الأول: مصادر خارجية .

" هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عمليات استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الانترنت و القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية". (ماضي، 2010، صفحة 35)

#### الفرع الثاني: مصادر داخلية.

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة الداخلية وتتمثل في خبرات عاملي المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم العاملين والجماعات والمؤسسة ككل، ومن أمثلة هذه المصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، الخبرة، الذكاء ومهارة العاملين، أو من خلال التعلم أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية، كما يعتبر الجهاز الإداري من مصادر المعرفة الداخلية والذي يطلق عليه المعرفة التنظيمية التي تتمثل في طرق العمل، أساليبه ومبادئه، الكتب، التقارير الفنية، البحوث والدراسات البرمجيات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة والتي يمكن تنسيقها وتداولها والاشتراك بها وتتأتى هذه المعرفة من الموروث ومن التعلم والخبرة والعمل ويرى (Druker) أنها المورد الأساسي للمؤسسة ويضيف لها



(Advinsson) تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية وهي جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة (طباخي، 2011، صفحة 30)

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة

هناك عدة عوامل مؤثرة في المعرفة نذكر منها ما يلي (بركاني، 2019)

#### ✓ مدى توفر مراكز البحث والتطوير

وتشير إلى مدى توفر المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية تشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفترة معينة تكون الفائدة هنا محدودة. وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازم.

#### ✓ مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر. وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

#### ✓ مدى توفر الدعم المالي اللازم

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

#### ✓ الحوافز بشقيها المادي والمعنوي

حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

#### ✓ الإبداع

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

#### ✓ المؤسسات التعليمية

بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية.

#### ✓ الأوضاع العامة

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

**المبحث الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة.**

**المطلب الأول: النشأة و التطور ومفهومها.**

**الفرع الأول: نشأة و تطور إدارة المعرفة.**

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة وتناولها العديد من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية و الأنشطة العقلية و حل المشكلات، إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، ونجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات . و في المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، و أن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن، و أرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (HP Hewlett- Packard) الأمريكية عام 1985، و تحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP). لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و بتأثيرها على عملية الأعمال حتى أن (وول ستريت) أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية لإدارة المعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك ، و أخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، وفي سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، ولا حتى داخل المنظمات المعرفية.

ومما ورد سابقا نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات و إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام و التوجه، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات، والتي نسميها مرحلة النضوج و الاعتراف و تحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية وفي تطبيقات شركة (Skandia) للتأمين، وللمختبرات (بكمان) و مصرف (أمبريال) الكندي و منظمة (دو) للكيمائيات، و إن المزيد من الاعترافات بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها. (الكيسي، 2005، الصفحات 33-34)

**الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.**

✓ "تعرف إدارة المعرفة من قبل جامعة (Texas) على أنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات و اختيارها و تنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم الأفراد لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة و يوفر لها المرونة اللازمة في العمل

ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل وفي التعلم و التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات" (زحل، 2018، صفحة 36)

✓ "إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة و الكفاءات و الخبرات المجمعمة المتاحة داخليا و خارجيا أمام المنظمة كلما تتطلب الأمر ذلك، فهي تضمن توليد المعرفة و انتزاعها، و نقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة، وتحقيق الفائدة للمنظمة" (بدير، 2013، صفحة 36)

✓ "هي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها، وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية و متشابكة ( مثل خلق و جمع و تخزين و توزيع المعرفة واستخدامها،والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة،للحصول على أكبر قيمة للمنظمة" (مسلم، 2015، صفحة 21)

✓ "هي القدرة التي تستخدم الوسائل و المبادئ و الآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء إدامة مزاياها التنافسية وتميز الأداء" (بابكر، 2019، صفحة 44)

✓ "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع و نقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم الإدارة العليا ذات الرؤية الثاقبة، و تحفيز العاملين و العمل على زيادة ولاء الزبون" (العلي، قديلي، و العمري، 2005، صفحة 27)

ويلاحظ أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة المعرفة، ومن الواضح أنها نمط إداري متكامل يتولى المعرفة و يوجهها وفق أسس معينة، و هي استخدام المعرفة والكفاءات، و الخبرات المجمعمة و المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك فهي تضمن توليد المعرفة، و استغلالها بما يضمن تحقيق الفائدة للمنظمة، ويمكن أن نستنتج أن كل التعاريف اتفقت على أن إدارة المعرفة تشمل العمليات التي تتناول إنتاج ، نقل، مشاركة، خزن و تطبيق المعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تحسين الأداء، الإنتاجية ، زيادة الابتكار، صناعة رأس المال الفكري، تلبية حاجات الزبون و التي تساعد في دعم تنافسية الشركة (بابكر، 2019، صفحة 45)

**المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة.**

**الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة.**

أصبحت إدارة المعرفة هي العملية الرئيسية لاستدامة المنظمات، فضلا أنها تمثل مفتاح القدرة التنافسية لها، وعليه فإن الحاجة لإدارة المعرفة تكمن في إدراك المنظمة لأهمية ووجوب إدارة معرفتها من أجل الاستمرارية في ظل التطورات وتنافسية اليوم، حيث إن البقاء والاستمرارية مرهون بإدراك قيمة إدارة المعرفة، حيث أكدت (Coakes,2004) على أهمية توظيف إدارة المعرفة أو ما يعرف بإدارة ذاكرة المنظمة من أجل استمرار المنظمات وبقائها، وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن إجمال الأهمية فيمايلي (زحل، 2018، صفحة 43)

✓ تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين الأفراد ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.

✓ مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الأجل.

- ✓ يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين.
- ✓ زيادة مشاركة الأفراد نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة و أهدافها وسياساتها.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ✓ المعرفة أساسا لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال أنها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشكلات الجديدة والمعقدة، كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات، حيث تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكفاءة و فعالية.
- ✓ "تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة". (خيري، 2012، صفحة 171)
- ✓ "تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة". (خيري، 2012، صفحة 172)
- كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على تحقيق ما يلي (زرقي و شوقي، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة 6):
- ✓ الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات.
- ✓ المعرفة مفتاح بناء المنظمة و هي التي تعطي القيمة الجوهرية لها.
- ✓ تقليص الفجوات بين الخبرات والأفراد الجدد في المنظمة.
- ✓ تحسين أداء المنظمة.
- ✓ تنمية القدرة على التعلم من الخبرات السابقة.
- "تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات و هذا ما يمكنها من تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية و توليد معرفة جديدة، كما تسعى إلى اكتشاف العقول الخلاقة واكتسابها والمحافظة عليها وتنميتها، كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في ظل تسرب الموارد البشرية ذات مهارات من المنظمة بسبب المنافسة أو التقاعد لذوي الخبرات يضع معرفة المنظمة تحت ضغط شديد و هذا ما يدعو إلى إدارة المعرفة من اجل الحفاظ على القاعدة المعرفية في المنظمة" (زحل، 2018، صفحة 46)

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة.

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (الزطمة، 2011، صفحة 31)
- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
  - ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
  - ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
  - ✓ تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
  - ✓ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

- ✓ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة.
- ✓ أسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها.
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها، و التنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العملية و إدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن و تقييم الإنتاج.
- ✓ تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد ( اقتصاد المعرفة ) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية.
- ✓ العمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، و تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- ✓ التأكد من فاعلية المؤسسة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

تمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:

- ✓ **التعاون (Collaboration):** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المؤسسة من العمل كفريق واحد ليحقق عنصر التشارك المعرفي.
  - ✓ **الثقة (Trust):** فالعمل الذي يقوم على الثقة المتبادلة بين العاملين يحقق التبادل الحقيقي و الفعال للمعرفة.
  - ✓ **التعلم (Learning):** و هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في خدمة المؤسسة.
  - ✓ **اللامركزية (Decentralization):** و تعني تفويض الصلاحيات حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
  - ✓ **الخبرة الواسعة و العميقة (Extensive experience and deep):** و يعني أن خبرة العاملين في المؤسسة يجب أن تكون واسعة أفقيا و متنوعة وعميقة أي تخصصية.
  - ✓ **تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات (It support):** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.
- إن هذه المبادئ كل متكامل فيما بينها فلا يمكن الاستغناء عن أحدها، فهي عناصر مترابطة و بتجاهل أي مبدأ من المبادئ المذكورة قد يظل الطريق الصحيح لعمليات إدارة المعرفة الناجحة (فياض، 2015، الصفحات 20-21).
- كما توجد مجموعة من المبادئ الخاصة بإدارة المعرفة، حسب رأي البيلاوي كما يلي (فرحاتي، خير الدين، و دريدي، 2018، صفحة 120):
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل.
  - ✓ تتطلب عمليات الإدارة الفعالة توفر التكنولوجيا إلى جانب الأيدي العاملة البشرية.

## الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري

- ✓ تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: على المؤسسة أن تخلق داخل كل قسم من أقسامها مجموعة إدارة المعرفة لكي تسهل عمليات إيجاد، وتوزيع واستخدام المعرفة.
- ✓ إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: صيغ المعرفة دائما تتغير، ودائما هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة، وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائما ما تغير من استراتيجياتها والسوق له احتياجات جديدة.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة والمتطلبات و عوائق تطبيقها.

#### الفرع الأول: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

- تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي (الكبيسي، 2005)
- ✓ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم للأفراد.
- ✓ توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ✓ التشجيع و مكافأة روح التعاون، و تعلم الفريق، و التأكيد عليهما بصورة دائمة .
- ✓ دفع العاملين للتطوير و المشاركة والرؤية الجماعية.
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة.
- ✓ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم و استعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- ✓ تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات و تداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.
- ✓ ابتكار المنظمة الغير محدود و التي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي و البحث أيضا عن الأفكار من أي مكان آخر.
- ✓ تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم، هو دافع قوي وهدف قوي ، يمكن لأي شخص تبنيه وفهمه بسهولة.
- ✓ تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الاشمل للحوافز و المكافآت، حيث مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير و التفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية، وتساعد هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم و تكافئ تعلم الناس المستمر.

#### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

لتبني مفهوم إدارة المعرفة لابد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية متمثلة فيما يلي:

أولاً: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل بها بين بعضهم البعض، من اجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية ، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

ثانياً: توفير الموارد البشرية اللازمة.

تستلزم إدارة المعرفة توفر موارد بشرية مبدعة قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك قدرة تحديده المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار (صارم، 2019، الصفحات 31-32).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي.

"يلعب دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة و يمثل عقبة أمام التعاون و تقاسم المعرفة داخل المنظمة، إن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة يتيح لأفراد المنظمة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة" (بابكر، 2019، صفحة 62)

رابعاً: الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية افتراضات وقيم أساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للأفراد الجدد وهذا من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تحدم أهداف المنظمة .

كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة للتعلم داعمة لإنتاج المعرفة و إدارتها، ومشجعة لفريق العمل لتسهيل الاتصال والعمل بفعالية، حيث يتم تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة من خلال المشاركة بالمعرفة والخبرات بين الأفراد ليس بالاعتماد على التكنولوجيا فقط والشبكات بل بالاعتماد على خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وتقاسمها داخل المنظمة والتعلم من الآخرين. (زحل، 2018، صفحة 51)

**الفرع الثالث: عوائق تطبيق إدارة المعرفة**

يمكن إيجاز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة كالتالي (غدير، 2016، صفحة 99)

- ✓ ضعف البنية التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة.
- ✓ الاعتقاد بأن الوصول إلى المعرفة و تدوينها هو الهدف، وليس استخدام هذه المعرفة و تطبيقها.
- ✓ عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، و التي تكون في معظم الأوقات هي الأهم و الأكثر فاعلية.

- ✓ عدم وجود الدعم من الإدارة العليا و الافتقار للكوادر البشرية .
- ✓ ضعف الموارد المادية و المالية اللازمة لنجاح العملية الإدارية.
- ✓ الروتين و السلبية في أداء العمل ما ينعكس على ضعف القيام بالمهام، و ظهور روح اللامبالاة، و الابتعاد عن الابتكار و التجديد، و كل ذلك ينعكس سلبا على تشكيل معرفة جديدة، بل على العكس ما يؤدي إلى ترهل المعرفة الحالية و اضمحلالها.

### المبحث الثالث : عناصر و عمليات إدارة المعرفة وماهيتها في مؤسسات التعليم العالي

#### المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة

- إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم في نجاح المؤسسة التي تتبنى تطبيقه. وتتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي (زدوري، 2016، صفحة 32):
- ✓ **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
  - ✓ **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.
  - ✓ **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.
  - ✓ **الاتجاهات:** هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير و التحليل و التصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، و إيجاد الرغبة و تحفيزهم للإبداع.

#### المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة.

اختلف الباحثون و الكتاب في تصنيف عمليات إدارة المعرفة فمنهم من صنفها إلى ثلاثة أقسام ومنهم من صنفها إلى أربعة أقسام ومنهم من توسع لتشمل أكثر من ذلك، وستناول في دراستنا هذه أربعة تصنيفات لعمليات إدارة المعرفة وهي : اكتساب المعرفة – تخزين المعرفة – التشارك في المعرفة – تطبيق المعرفة

#### الفرع الأول: اكتساب المعرفة.

"وقد تتم من مصادر مختلفة، حيث صنفها العديد من الكتب إلى مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات، والممارسات، حضور المؤتمرات، الندوات والنقاش، الحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير، الزبائن والعمالين، أو من البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة، أو إلى مصادر خارجية حيث تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها ذلك في التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات" (زلماط، 2017، صفحة 93).



"و من أجل أن تكون عملية اكتساب المعرفة مجدية لابد من تشخيص المعرفة المملوكة من قبل المنظمة وتحديد الفجوة المعرفية بهدف تحديد المعرفة المستهدفة ، أي تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المنظمة معرفته، كذلك يتم التركيز على التشخيص من خلال تحديد مستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المنظمات الأخرى" (بوادي، 2009، صفحة 39).

### الفرع الثاني: تخزين المعرفة

" تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، لذلك بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا لاستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها". (الرقب، 2011، صفحة 29).

"كما تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة و عملية استرجاعها وقت الحاجة إليها، و تحرص المؤسسات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، و تقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب و الاحتفاظ و التوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك". (فياض، 2015، صفحة 26)

### الفرع الثالث: التشارك في المعرفة.

" إن عملية التشارك في المعرفة تعتبر مرحلة حاسمة من مراحل إدارة المعرفة داخل المؤسسة لأنها خطوة مهمة نحو تحقيق توزيع وتقاسم المعرفة وبالتالي نشرها داخل المؤسسة حيث يبين (Coakes) أن عملية تشارك المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، أي توفير المعرفة الضرورية لمستخدميها والمستفيد منها في زمن قياسي وتكلفة معقولة". (حسيني، 2019، صفحة 65)

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل، أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها (زرزون و الحاج، 2014، صفحة 124)

### الفرع الرابع: تطبيق المعرفة.

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة لن تؤدي إلى تحسين

الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف (زرزون و الحاج، 2014، صفحة 124)

### المطلب الثالث : ماهية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

تعتبر الجامعة أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها نظرا لما تحتويه من رصيد معرفي كبير، حيث تعتبر البيئة الجامعية نظرا لطبيعتها و الدور المناط بها وما تملكه من خبرات علمية و معرفية الفضاء الأمثل لتطبيق مبادئ و عمليات إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تعريف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية عموما، و الجامعة على وجه الخصوص بأنها:

- ✓ هي إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسات الجامعية من تطوير مجموعة ممارسات لجمع المعلومات و مشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات لتحسين مستوى الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسات.
  - ✓ هي الجهود الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع و استثمار الأصول الفكرية الخاصة بها، وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين، و الاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء، وتزايد إنتاجية الجامعة ككل (سعيداني، 2017، صفحة 158)
  - ✓ هي أسلوب أو منهج يمكن أفراد المجموعة التعليمية من تطوير الممارسات الخاصة بجمع المعلومات و مشاركة المعارف، لتحسين مستوى الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- من خلال هذه التعاريف يتضح أن إدارة المعرفة في التعليم العالي هي منظومة من الأنشطة و العمليات الإدارية، التي تحقق التفاعل المطلوب بين الأفراد و العمليات و التقنيات لاستخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة، مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي و من ثم تحسين و تطوير الأداء الفردي و التنظيمي و تحقيق التميز و الريادة (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 258)
- ### الفرع الثاني: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

- كشفت نتائج دراسة أجريت لبحث قضايا و أبعاد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من طرف ( Mikulecka and Mikulesky ) بأن البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها و الدور المناط بها أنسب البيئات لتطبيق مبادئ و طرق إدارة المعرفة، و قد حدد الباحثان مجموعة من المبررات لذلك و هي على النحو التالي:
- ✓ تمتلك الجامعات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
  - ✓ إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرا طبيعيا جدا بين أعضاء هيئة التدريس و المحاضرين و الطلاب بصفة عامة.
  - ✓ إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
  - ✓ يتوافر في الجامعات عادة مناخا تنظيميا يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر و توزيع ما لديه من معرفة.
  - ✓ التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة و منظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، ذلك من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم العديد من الأنشطة و الخدمات التعليمية و البحثية و الاستشارية، لذا فإن أي أسلوب أو طريقة تحت ما يسمى لقاء مقابل

## الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري

مادي قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام لتلك الجامعات، و إدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة و الرائدة في هذا المجال، و هناك من يضيف مبررات أخرى.

- ✓ توفر صناع المعرفة في مثل هذه المؤسسات، كونها مركز جذب واستقطاب للأساتذة والباحثين وطلبة العلم.
- ✓ أن من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي الذي ينتج عنه تراكم أصول معرفية داخل هذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة فعالة.
- ✓ حرص مؤسسات التعليم العالي على القيام بدورها الأساسي المتمثل في نشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المجتمع الذي يعد إحدى عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ رغبة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة و التميز في عملياتها و مخرجاتها، و كذلك الحصول على الاعتراف الأكاديمي (سعيداني، 2017، صفحة 158\_159)

### الفرع الثالث: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

يمكن توضيح الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية (عريوات، 2019، الصفحات 88-89):

- ✓ تحسن الخدمات للطلاب و الموظفين و أعضاء هيئة التدريس و الخريجين.
  - ✓ تقلل الوقت التي تستغرقه لأنشطة الأبحاث.
  - ✓ تشجع المعهد للقيام بالأنشطة البحثية متعددة التخصصات.
  - ✓ تركز على جودة الأبحاث على المستوى المؤسسي و التي سوف تهيئ علماء المستقبل .
  - ✓ تحسن الجودة في التحديث و إعادة النظر في المناهج الدراسية.
  - ✓ توفر إدارة المعرفة بالجامعة إدارة فعالة مبدعة و هذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية
  - ✓ تنمية روح العمل بين عناصر العملية التعليمية ( الطلاب – أعضاء الهيئة التدريسية) داخل الجامعة و العمل على تحقيق التميز الأكاديمي.
  - ✓ تساهم في الانفتاح الفكري و المعرفي لمؤسسات التعليم العالي على المجتمعات الأخرى.
  - ✓ تساهم في تشجيع البحث العلمي، من خلال توليد و ابتكار المعرفة الجامعية.
- بالإضافة إلى الفوائد المبينة أعلاه فإن الجامعة إذا طبقت إدارة المعرفة بعملياتها تحقق ما يلي (العيدروس، 2012، صفحة 730)
- أخطاء أقل في إجراءات العمل، تقليل تكاليف الدراسات و التطوير، قرارات أكثر فعالية، قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة و الخدمات التي تقدمها، توثيق البرامج و الإجراءات و تطبيق اللوائح و التوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم و الارتقاء خبرة و إتقان الموظف لمجموعة من الأساليب و الحقائق المعرفية، التحسين المستمر لإجراءات العمل، قوة تنافسية أفضل، الاستفادة من خبرات سنوات طويلة من الموظفين، حل أسرع للمشكلات و هذه الفوائد تنتج من تطبيق إدارة المعرفة التي تؤدي إلى عمل الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة بتكلفة مناسبة و هذا يعني تحقيق الجودة.

### الفرع الرابع: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

في ظل التطورات و التغيرات العلمية و التكنولوجية أصبحت تنمية المعرفة و توظيفها لخدمة المجتمع هو الغاية المقصودة للجامعة، وذلك من خلال إنتاج المعرفة، نشرها و تطبيقها و تمثل هذه الجوانب في مجموعها مجالات إدارة المعرفة في التعليم العالي ، وسيتم تناولها على النحو التالي (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 258)

**أولاً: التعليم و التدريس.**

هو أول و أهم وظيفة في التعليم العالي لما له من دور في إعداد الكوادر الكفؤة و المؤهلة، لكن في ظل مجتمع المعرفة تغير دور التعليم العالي ليصبح مجموعة الأنشطة العريضة التي تساعد في بناء المجتمعات الديمقراطية القائمة على المعرفة.

**ثانياً: خدمة المجتمع.**

تعمل مؤسسات التعليم العالي على تطبيق المعرفة و توظيفها لخدمة المجتمع و تطويره باستمرار من خلال تخليها عن دورها التقليدي المتمثل في إنتاج المعرفة، و العمل خارج أسوارها من خلال التفاعل مع محيطها عبر نشر المعرفة و توزيعها و تطبيقها لتعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح.

**ثالثاً: البحث العلمي.**

يعتبر البحث العملي أهم الأنشطة الفكرية في مؤسسات التعليم العالي و ركنا أساسيا من أركانها، لأن فعالية وظائفها تعتمد على مدى تطوره، فهو القائم على إنتاج المعرفة و تطويرها و أيضا إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع و قضاياها بهدف تحقيق التنمية بمختلف أبعادها و متغيراتها، الأمر الذي مكنه من احتلال مكانة هامة في مجتمع المعرفة و تصدر الأدوار و الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

### المبحث الرابع : علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري

تعتبر إدارة المعرفة و رأس المال الفكري عنصرين مهمين عرفا اهتماما كبيرا في العصر الحديث حيث يؤديان دورا فعالا و متكاملا في نمو و تطور المنظمات الاقتصادية، فرأس المال الفكري و ما يتمتع به من أهمية بالغة و رغم اهتمام الأكاديميين و الباحثين بدراسة قوة تأثيره في المنظمة إلا أنه لا يمكن له أن يؤدي دوره بكل فعالية بمعزل عن إدارة فعالة و متميزة للمعرفة. لذلك و جب التطرق في هذا المبحث لعلاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري ومدى تأثيرها فيه لضمان التميز و التطور المستمر للمنظمات الاقتصادية في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.

### المطلب الأول : علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري

### الفرع الأول : طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري

في دراسة لـ 50 شركة فنلندية ، أكد جميع المدراء التنفيذيون أهمية دور إدارة المعرفة في تهيئة كفاءات المؤسسة ، واعتبروا (72%) منهم أن لها دور هام في تنمية الموارد البشرية، وفي توفير الوقت (69%)، و المال (78%)، أيضا من الأسباب الرئيسية في تطبيق إدارة المعرفة هو مشاركة و تحويل المعرفة (78%) و تجديد الأفكار (78%)، و دورها أيضا مهم في زيادة الحافز عند الأفراد، الحفاظ على إستراتيجية الأفراد، كسب المعلومات لدعم اتخاذ القرارات و تحسين التعبئة داخليا و خارجيا.

ومن هذا المنطلق تتمثل أهمية عمليات إدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية فيما يلي:

## الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري

- ✓ البحث عن المعرفة الداخلية و الخارجية بغرض التعرف على الفرص و المهددات الخارجية و الموارد والمعوقات الداخلية.
  - ✓ الكشف عن المعرفة الكامنة، و الحصول على المعرفة المعلنة، بغرض توظيفها في تحليل المواقف وإنتاج الأفكار و الحلول البديلة.
  - ✓ مزج و تطوير وتنمية الرصيد المعرفي الناتج عن الأداء البشري و مداخله و الاستفادة من تجارب المؤسسة و غيرها من المنظمات لتكوين إستراتيجية فعالة في إدارة الموارد البشرية.
  - ✓ نشر و تبادل و تشجيع استخدام المعرفة في تخطيط و تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية.
  - و بغرض الوصول لتحقيق هذه الغايات تراعي المؤسسة العوامل التالية:
  - ✓ استقراء و تحليل المعرفة المتاحة عن المؤسسة و من البيئة الخارجية.
  - ✓ استقراء و تحليل المعرفة المتاحة عن محددات الأداء و السلوك البشري.
  - ✓ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث التعداد و المواصفات.
  - ✓ البحث عن الموارد البشرية المطلوبة عن طريق الاستقطاب و الاختيار الاستراتيجي.
  - ✓ التوظيف الاجباري لقدرات و مهارات و معارف الأفراد و المجموعات.
  - ✓ نشر و تبادل المعرفة و تحفيز العاملين على توظيفها.
  - ✓ تمكين الموارد البشرية و توفير التوجيه و الإشراف الإيجابي.
  - ✓ تقييم الأداء و رصد مواطن القوة و الضعف فيه و الفجوات المعرفية و تصميم آليات علاجها.
- فنجاح المنظمة في إنجاح مسار إدارة المعرفة ينعكس إيجابا على رضا الأفراد، ليصبحوا بمقدورهم التعلم أكثر و تهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، حيث تمكن هذه الفوائد الأفراد من الشعور برضا أكبر بفضل تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، وتساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم، خاصة أن جزءا منها تم معالجته من قبل و يكفي استدكار طريقة الحل، كما أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار ترفع من فعالية الأفراد، مما يجعلهم محفزين دوما للأداء الأفضل لأن نجاحهم في أداء عملهم يعتبر من أهم عوامل التحفيز. (بلقوم، 2013، صفحة 150)

### الفرع الثاني : دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

#### أولا: دور إدارة المعرفة في خلق معارف جديدة و تحقيق الإبداع.

نسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول لقضايا و مشكلات استقطاب المعرفة و بناء ذاكرة للمنظمة تركز على إنتاج المعرفة، تبادلها و المشاركة فيها بين الأفراد و الجماعات و المنظمات، من خلال عملية منهجية مستمرة، فتكوين المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية، تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة و تعود إلى المعرفة الضمنية من جديد، وقد قدم (Nonaka and Takeuchi) أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

- ✓ "الاشتراكية أو الاجتماعية (Socialisation): و تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، من خلال اجتماعات للعصف الذهني، و حلقات التوعية و التعليم الموجه مما يسمح للجميع بالتعلم" (فارس و فرطاس، 2013، صفحة 105)

"وهناك طريقة أخرى والتي يستطيع من خلالها الأفراد التعليم عبر الحياة الاجتماعية، ومن خلال استخدام التطبيق العملي في البيئة المحيطة للشركة حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج الشركة من أجل الحصول على المعرفة" (طيطي، 2010، صفحة 20)

- ✓ الخارجية أو الإظهار (Externalisation): و تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.
- ✓ التجميعية (Combinaison): أي الانتقال من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة، من خلال تجميع، تنظيم و تصنيف المعرفة الموجودة، ثم وضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها كلما أمكن ذلك
- ✓ الداخلية أو الاكتساب (Internalisation): والتي تعني الانتقال من معرفة ظاهرة الى معرفة ضمنية، حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها، لتكون جزءا من سلوك و عادات الأفراد، أي تصبح ثقافة وقيم داخلية مما يعمل على تكامل المعرفة و الخبرات السابقة و الاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد.

وبذلك تستطيع إدارة المعرفة عن طريق التفاعل الاجتماعي زيادة وتحفيز عملية التعلم لدى العاملين، مما يساعد على تطوير المعرفة الظاهرة و الضمنية لديهم، ومنه زيادة قدراتهم الإبداعية و زيادة الوعي الثقافي لديهم، من خلال التدريب و التعلم و الحوار وحرية تدفق الأفكار، هذا بالإضافة إلى دورها في تدعيم رضا العمل لدى الموظفين، و كذا تعزيز مهارات الاتصال و النقاش و الاحترام المتبادل لوجهات النظر المختلفة، وعندما درس (Klyuga, 2009) التصاميم التعليمية لتطوير المعرفة و المهارات القابلة للتحويل، توصل إلى أن إدارة المعرفة تعزز المستوى الرفيع من المهارات، أي مهارات التكيف التي تجعل الفرد أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، و التي ترتبط بالخبرة الناتجة عن المعرفة المكتسبة من التوجيه و المسؤولية المشتركة للأفراد، أي المهارة التي توفرها المنظمة و المعتمدة بالدرجة الأولى على إستراتيجية توجه الأفراد نحو إدارة المعرفة. (فارس و فرطاس، 2013، صفحة 105)

### ثانيا: دور إدارة المعرفة في تنمية و تطوير الكفاءات.

تتمثل الكفاءات في مجمل المعارف، السلوكيات، المهارات و الخبرات، الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن، و التي تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و الأداء الجيد لمهام و أنشطة المؤسسة في ظل الظروف المختلفة، و بالتالي فهي تعتبر ضرورية لبقاء المؤسسة و استمرارها و تطورها، أما إدارة الكفاءات فتتعلق بالجزء من المعرفة الموجود المخزن في عقول الأفراد، و الذي يجب أن يستفيد منه بقية أفراد المنظمة، و لتحقيق ذلك فإن إدارة المعرفة تركز على توسيع مساحة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لزيادة كفاءة و مهارة العاملين بالمنظمة، من خلال تبادل و تشارك المعلومات و المعارف بين أعضائها ( رأس المال البشري للمنظمة)، و من ثم تسريع عملية التعلم و القدرة على التحرك من تخصص لآخر.

كما تساعد إدارة المعرفة على اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات و كيفية تطويرها عبر الزمن، فالكفاءة كالقدرة على العمل بطريقة فعالة، تستدعي التعاون و التكامل بين الكفاءات الفردية المختلفة، من خلال آليات تنسيق معينة تضمن الاستعمال الجيد لها، حتى تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده ، وبذلك فهي تؤدي إلى بناء كفاءات جديدة، و كذا الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة والحيلولة دون تدهورها (فارس و فرطاس، 2013، الصفحات 106-105)

### المطلب الثاني : أثر إدارة المعرفة على رأس المال الهيكلي.

#### الفرع الأول : أثرها على عمليات و إجراءات المنظمة.

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، المحاسبة و الهندسة بالإضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل: العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير .... الخ، مما يسهم في خفض التكاليف و التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية

#### الفرع الثاني : أثرها على الملكية الفكرية.

تسعى إدارة المعرفة لاستخلاص المعرفة الكامنة و تحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة و مملوكة للمنظمة)، و التوثيق المنتظم و الشامل لكافة العمليات الفكرية ( عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير و التطوير،...)، التي تتم في المنظمة و تأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات و تقنين أسلوب استفادة المنظمة منها، كما تقوم بتنظيم عمليات بيع أو تطبيق و تنفيذ براءات الاختراع، التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، مما يعود بأرباح كبيرة على المنظمات عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بجوزتها و المتاجرة بالابتكارات.

#### الفرع الثالث : أثرها على التكنولوجيا و ثقافة المؤسسة.

تدعم إدارة المعرفة كثافة الاستثمار في التكنولوجيا و إقامة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (الحواسب و البرامج ، نظم المعلومات، نظم الشبكات و قواعد البيانات)، و من أجل تسهيل عملية ترميز المعرفة من خلال تصنيفها و ترتيبها في قواعد معلومات يمكن الدخول إليها و استخدامها من قبل أعضاء المنظمة، و كذا من أجل تبادل المعارف فيما بينهم ، كما تعمل على خلق و توفير البيئة التنظيمية، التي يتم فيها تقدير معارف و كفاءات الأفراد و تعزيز مبدأ الثقة و التعاون فيما بينهم (فارس و فرطاس، 2013، الصفحات 108-109)

### المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال العلاقتي

يعبر رأس المال العلاقتي على جميع العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع أصحاب المصالح فيها كالزبائن، الشركاء، الموردين و هو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري لذا تولى له المؤسسة اهتماما كبيرا من خلال إدارة معرفة الزبون أو العميل كما يسميه بعض الباحثين، و قبل التحدث عنها لا بد أولا من الإشارة إلى أن العميل الخارجي يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي و تميز بين ثلاث عملاء خارجيين للمؤسسة :

✓ **المورد:** يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التموين التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك و مختلف المؤسسات المصرفية، و مورد المواد، و مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) و تعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة و طويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

✓ **الموزع:** ينبغي اعتبار المورد عنصرا استراتيجيا في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي و بالتالي تحقيق ربحية للمؤسسة، و تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر بين الموزعين و الزبائن على اختلاف أنواعهم و خصائصهم، و يمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة و الزبون

✓ **الزبون:** يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أنه على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو الاستفادة من خدمة، وهو من سوف نركز عليه في هذا المطلب و ذلك من خلال التطرق إلى إدارة العلاقة مع الزبون و إدارة معرفة الزبون (حسيني، 2019، صفحة 104)

**الفرع الأول: إدارة العلاقة مع الزبون .**

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين استثمارات المؤسسة و إشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح، حيث يمثل الزبون المركز الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي مؤسسة، إذ أن قدرة المؤسسة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون، فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات و رغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته و رغباته، محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

وعلى وفق ذلك فإنّ الزبون سيمثل مركز اهتمام المنظمة وان الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج و حزمة المنافع التسويقية التي تقدم للزبون، ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بهذا الصدد من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيير في ذلك. لذا سعت الكثير من منظمات الأعمال إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن الزبائن، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية... الخ. وإن ذلك سيعزز قدرة المنظمة في تحسين عروض المنتج أو الخدمات وفق هذا المنظور وسيتمكن المنظمة من الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. وسيسمح ذلك للمنظمة بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاك المنظمة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب (البكري و سليمان، 2006، الصفحات 14-13)

### **الفرع الثاني: إدارة معرفة الزبون.**

إدارة معرفة الزبون تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمؤسسة كونها تمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة المؤسسة و المنصب نحو إدراك أهمية السوق، و المتمثل بزبائنه أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة. و بالتالي فإن إدارة المعرفة بعموميتها، و خصوصيتها الموجهة نحو الزبون، تمثل عملية غلق الفجوة المعرفية بين المؤسسة و الزبون لما يمتلكه ذلك في حصول المؤسسة للمزايا المعرفية التي يحملها كل زبون ويمكن أن تحقق المؤسسة التفاعل المباشر له، وبالتالي فإنها ستحقق التميز المؤثر في علاقة المؤسسة بالزبون.

وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام بمجال معرفة الزبون كنتيجة منطقية للوصول إلى الجودة الشاملة، كون هذه الأخيرة اعتبرت المؤسسة وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كحجر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والحفاظة عليهم، فأية خسارة لأي زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المؤسسة وتعرض بقائها للخطر.



لذا يوجد اهتمام متزايد لدى مؤسسات الأعمال بالتوجه نحو الزبون والعمل على إشباع حاجاته ورغباته لكي تتمكن من الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة، ويتجلى ذلك الاهتمام بإدارة معرفة الزبون بسبب أن مؤسسات الأعمال تنظر إلى العملاء على أنهم جزء من موجوداتها ولكي تتمكن من ذلك ينبغي أن تتوفر لدى المؤسسة معرفة تمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية استثماره، وأن إدارة معرفة الزبون يتطلب دعم هذا الاتجاه من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون والعمل على تكوين ومعالجة ونشر معرفة الزبون ضمن المؤسسة.

### الفرع الثالث: أثر إدارة معرفة الزبون على إدارة العلاقة مع الزبون.

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة.

وقد سعت الكثير من المؤسسات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة معرفة الزبون و إدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المؤسسة بتوقع التغيرات والتحويلات في سوقها المستهدف، فضلا عن كون أنظمة إدارة معرفة الزبون أعطت قدرة للمؤسسة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات وفق تصنيف منتظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع، جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و بذلك فإن المعرفة عن الزبون ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر , وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المؤسسة ككل عندما تدرك المؤسسة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة. كما أفرزت أنظمة معرفة الزبون علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المؤسسة من الاتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضا من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المؤسسة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائه بها. وقد عملت الكثير من المؤسسات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر و استخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وتخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون، وبناء المعرفة في هذا الاتجاه، وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة.

فضلا عن ذلك فإن إدارة معرفة الزبون ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع الزبون ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناء على ما تقدم فإن أنظمة معرفة الزبون ساعدت المؤسسات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغير وتطوير المنتجات والخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوبا مع تغير رغبات و اهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون واليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل، وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولاءه. (حسيني، 2019، صفحة 107)

### خلاصة الفصل

إن موضوع إدارة المعرفة من أهم قضايا الإدارة المعاصرة، لأسباب عديدة أهمها سعي المنظمات إلى تحسين و تطوير وضعيتها لكسب ميزة تنافسية تفوق بقية المنظمات وذلك من اجل البقاء و تحقيق الربحية و التنمية المستدامة، كما يعتبر رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي في المنظمات من أجل مواجهة المنافسة و الحفاظ على مكانتها السوقية، ويتضح من خلال هذه الدراسة التداخل الكبير بين مفهومي إدارة المعرفة و رأس المال الفكري حيث لا يمكننا الحديث عن أحدهما بمعزل عن الآخر باعتبار العلاقة التي تجمعهما علاقة تكامل لأن تحديد درجة كفاءة رأس المال الفكري تعتمد على مدى فعالية إدارة المعرفة والتنسيق بين مختلف عملياتها بشكل دقيق.

كما أن تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات و ما لها من أثر على رأس المال الفكري يعد أمرا بديهيا لأنه غالبا ما ينظر إلى الجامعات على أنها منظمات معرفية و حاضنة لرأس المال الفكري. لذلك بات من الضروري عليها أن تتبنى في إدارة معرفتها إستراتيجية تساهم في اكتساب و تخزين و تشارك و تطبيق معرفتها بصفة ديناميكية و متواصلة من أجل ضمان فعالية رأس المال الفكري لديها.

## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- جامعة بسكرة -

#### تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين الماضيين للجانب النظري لكل من إدارة المعرفة و رأس المال الفكري و العلاقة بينهما، فقد تم تخصيص هذا الفصل من أجل إعطاء عمق أكبر للدراسة من خلال إسقاط ما تم تناوله نظريا بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة. وذلك من خلال توزيع استبيان يشمل أهم محاور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري على أساتذة الكلية.

وسنحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية التأكد من صحة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية التي وضعناها عند بداية البحث حيث سنقف من خلاله على الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المطروحة.

وستتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول:تقديم عام لجامعة محمد خيضر و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة  
يتم في هذا المبحث التعرف على جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال النشأة و الأهداف و تسليط الضوء على كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من خلال التعرف على نشأتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي و أقسامها  
**المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة.**  
**الفرع الأول : نبذة عن جامعة محمد خيضر بسكرة.**

قبل التعرف على الكلية محل الدراسة يجب إعطاء نبذة عن جامعة محمد خيضر بسكرة التي تضم هذه الكلية تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، وقد مر إنشاء الجامعة بمجموعة من المراحل كما يلي: (الموقع الرسمي للجامعة، 2021)

#### أولا : المرحلة الأولى مرحلة المعاهد (1984-1992)

أنشئت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

✓ معهد الري المرسوم رقم: 254-84 المؤرخ في: 18-08-1984

✓ معهد الهندسة المعمارية المرسوم التنفيذي رقم: 253-84 المؤرخ في: 05-08-1984

✓ معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 المرسوم التنفيذي رقم: 169-86 المؤرخ في: 18-08-1986

ثانيا : المرحلة الثانية مرحلة المركز الجامعي (1992-1998).

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07-07-1992. و منذ عام 1992 تم

فتح معاهد أخرى

✓ معهد العلوم الدقيقة

✓ معهد العلوم الاقتصادية

✓ معهد الأدب العربي

✓ معهد الهندسة المدنية

✓ معهد الإلكترونيك

✓ معهد علم الاجتماع

ثالثا : المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة ( 1998 إلى يومنا هذا).

و بصدر المرسوم رقم:219-98 المؤرخ في:07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات ، ثم في 24-08-2004 صدر المرسوم

التنفيذي رقم 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07-07-1998 ، و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة المعدل بحيث أصبحت جامعة

بسكرة تضم أربع (04) كليات هي

✓ كلية العلوم و علوم الهندسة

✓ كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

✓ كلية الحقوق و العلوم السياسية

✓ كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

✓ كلية الآداب

✓ كلية العلوم الدقيقة

رابعاً: الوضعية الحالية.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

✓ كلية الآداب واللغات

✓ معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الرفع الثاني : أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها و دعم موظفيها و عمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق و النجاح في الاندماج الاجتماعي و المهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف الآتية (بوخسارة، 2019، صفحة 71\_72)

✓ ضمان تكوين بيداغوجي نوعي .

✓ تنوع التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية و المحلية.

✓ تدعيم الانتقال التدريجي من التكوين التقليدي إلى النظام العالمي الجديد.

✓ توظيف كفاءات علمية لإرساء قيم في النظام العالمي الجديد.

إن الهدف الأسمى هو إرساء تقاليد جامعية وصولاً إلى تحقيق تكوين بيداغوجي و علمي نوعي و هذه ما سيحقق في النهاية دور الامتياز العلمي و الثقافي في المجتمع المحلي.

المطلب الثاني : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 / 397 المؤرخ في 02 / 12 / 1998 و كانت تسميتها الأولى كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 04 / 255 المؤرخ في 29 / 08 / 2004، و تم تسميتها كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 09 / 90 المؤرخ في

## الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

2009/12/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وهي تشمل ثلاثة أقسام إضافة إلى القسم الخاص بالنظام الجديد ل م د ( مجال العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذي تشكل منذ 2005

كلية العلوم الاقتصادية هي وحدة بحث و تعليم في الجامعة في ميدان العلوم و المعرفة ، و هي متعددة التخصصات، و تشكل الكلية من أقسام و تحتوي على مكتبة، و يرأسها عميد الكلية و يساعده في مهامه نواب و أمين عام للكلية و رؤساء الأقسام و مسؤول المكتبة. (شباب، 2019، صفحة 77)

### الفرع الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

تقوم الكلية بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي و التطوير التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية: (شباب، 2019، صفحة 77)

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية و نشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة الثقافية و العلمية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.
- ✓ التعليم على مستوى التدرج و ما بعد التدرج.
- ✓ نشاطات البحث العلمي.
- ✓ أعمال التكوين و تجديد المعارف.
- ✓ و تعتبر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير كثيرة الأنشطة في مبادلة المعلومات من خلال المنتقيات المتكررة و الندوات المتخصصة.

### الفرع الثالث: قائمة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حسب الاختصاص و الوظيفة.

يمثل الجدول التالي قائمة الأساتذة في قسم العلوم الاقتصادية حسب التخصص و الوظيفة

الجدول رقم (1-3): قائمة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حسب الاختصاص و الوظيفة

الرتبة	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ التعليم العالي	45	201
أستاذ محاضر الصنف أ	68	
أستاذ محاضر الصنف ب	59	
أستاذ مساعد الصنف أ	29	
أستاذ مساعد الصنف	00	

المصدر: مصلحة المستخدمين



**المطلب الثالث : الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.**

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على ثلاثة أقسام بيداغوجية سنتناولها بشيء من

التفصيل كآآتي (الموقع الرسمي للجامعة، 2021)

### الفرع الأول : قسم العلوم الاقتصادية.

**أولا : التعريف بالقسم.**

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991\_1992 و قد كان معهدا مستقلا ووحيد في العلوم الإنسانية ككل، و بصدر المرسوم: 397 /98 المؤرخ في 1998/12/02 أصبح القسم تابعا لكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و خلال السنة الجامعية 2004\_2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بعد فصلها من كلية الحقوق و العلوم السياسية، بعدها أصبح قسما تابعا لقسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بعد إعادة هيكلة الجامعة و تسمية الكليات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 و قد أصبحت الكلية تضم بالإضافة إلى قسم العلوم الاقتصادية قسما لعلوم التسيير و العلوم التجارية.

**ثانيا : أهداف القسم.**

يهدف قسم العلوم الاقتصادية إلى

- ✓ تكوين طلبة ذوي مستوى معرفي عالي يتوفرون على أسس التفكير و التحليل المنطقي و النقدي للتعرف على المشكلات الإدارية و الاقتصادية ، و بالتالي يكونون قادرين على المنافسة في سوق العمل و إثبات أنفسهم في مختلف المجالات الاقتصادية و تدعيم روح المبادرة و الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و استغلال مجموعة المعارف المكتسبة و تجسيدها في أفكار جديدة.
- ✓ يسعى القسم دائما إلى التحسين المستمر في التعليم الجامعي و البحث العلمي لاكتساب سمعة علمية مميزة وطنيا و دوليا.
- ✓ يسعى أيضا إلى تقديم أفضل و أحسن الخدمات التكوينية و البحثية في شعبة العلوم الاقتصادية، و تأهيل طلبة أكاديميا للاستمرار في عملية التحصيل و البحث العلمي عن طريق تطوير و تحيين البرامج الدراسية لاكتساب المهارات اللازمة في التخصص، و يكون ذلك من خلال إطلاق روح المبادرة و تدعيم العمل الجماعي في ظل الاحترام المتبادل مع مكونات المنظومة الجامعية و تعزيز روح الانتماء إلى القسم و الكلية و الجامعة لتقديم الأفضل من أجل تحقيق أهداف القسم.

**ثالثا : التكوين في القسم.**

يقدم القسم التكوين في المجالات التالية (الموقع الرسمي للجامعة، 2021)

✓ يمنح القسم شهادة الليسانس في المجالات التالية:

➤ اقتصاد نقدي و بنكي.

✓ كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

➤ اقتصاد دولي.

➤ اقتصاد نقدي و بنكي.

➤ اقتصاد و تسيير مؤسسات.

✓ ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه في التخصصات التالية

➤ دكتوراه العلوم المرسوم (98-254).

➤ دكتوراه LMD في الاقتصاد دولي، اقتصاد نقدي وبنكي و اقتصاد و تسيير مؤسسات.

### الفرع الثاني : قسم العلوم التجارية.

أولا: التعريف بالقسم.

أنشئ قسم العلوم التجارية 2005 بمقتضى القرار المؤرخ في 20 افريل 2005 و المتضمن إنشاء كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية ( كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ) و هذه لأهمية و طبيعة التخصصات التي يقدمها.

مع التطور الديناميكي للكلية من معهد الاقتصاد سنة 1991 إلى صدور المرسوم رقم 98 /397 في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداها كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة ، و سريعا تطور القسم و تعددت التخصصات التي يقدمها و تضاعف عدد الطلبة بشكل لافت و محفز.

ثانيا: أهداف القسم.

✓ تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي و ترفية التكوين في البحث في مجالات العلوم التجارية، المالية و المحاسبية.

✓ المساهمة في الجهد الوطني للتعليم العالي و المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية في مجالات العلوم التجارية، المالية

و المحاسبية.

✓ مشاركة الأسرة العلمية الوطنية و الدولية في تبادل المعارف في مجال الاختصاص و إثرائها، من خلال تنظيم التظاهرات العلمية

✓ تحقيق التفاعل مع المحيط الاجتماعي و الاقتصادي، و هذا من خلال تفعيل العلاقة بين الجامعة و المؤسسات الوطنية في

إطار التبرصات الميدانية و مذكرات الماستر و أطروحات الدكتوراه المنجزة و التي في طور الإنجاز من طرف طلبة القسم.

✓ تحسين عروض التكوين في الاختصاص بما يتناسب و آخر التطورات العلمية فيه و احتياجات سوق العمل.

ثالثا: التكوين في القسم.

✓ يمنح القسم شهادة ليسانس LMD في التخصصات التالية:

➤ التسويق

➤ التجارة الدولية

➤ مالية المؤسسة

➤ محاسبة و جباية

✓ كما يمنح القسم شهادة الماجستير في التخصصات التالية:

➤ تسويق مصري

➤ مالية و تجارة دولية

➤ محاسبة

➤ محاسبة و تدقيق

✓ و يمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه LMD في التخصصات التالية

➤ تسويق الخدمات

➤ تسويق مصري

➤ تسويق و تجارة دولية

➤ محاسبة و جباية

➤ محاسبة و مالية

### الفرع الثالث: قسم علوم التسيير.

أولاً: التعريف بالقسم.

علوم التسيير كتنخصص من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. و نظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة و الاقتصاد الوطني ككل. تحول قسم علوم التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 98-97 من تخصص تابع لقسم للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة و التي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات و الديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة و استجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

و مع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية و التسيير طبقا للمرسوم 03 /297 ابتداء من سنة 2003 مع قسيمي العلوم الاقتصادية و الإعلام الآلي للتسيير.

ثانيا : أهداف القسم.

✓ تنمية قدرات و مهارات الطلبة بالمعرفة و الخبرات اللازمة في البحث العلمي و حقول الاختصاص.

✓ تحيين البرامج الدراسية وفقا لاحتياجات سوق العمل و التوجهات المعرفية في المجالات التسييرية.

## الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- ✓ تطوير استراتيجيات التدريس وفقا لمعايير الجودة الأكاديمية المحلية و الوطنية و الدولية.
- ✓ إثراء الفعاليات البحثية و نشر المعارف في مجال علوم التسيير من خلال تنظيم المؤتمرات و الملتقيات.
- ✓ التواصل و توطيد العلاقة مع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لأجل إعداد طلبة متخرجين يتميزون بالكفاءة النظرية و التطبيقية في علوم التسيير.

### ثالثا: التكوين في القسم.

يقدم القسم التكوين في المجالات التالية:

- ✓ يمنح القسم شهادة الليسانس في المجالات التالية
  - إدارة أعمال.
  - تسيير الموارد البشرية
- ✓ كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية
  - تسيير الموارد البشرية.
  - الإدارة الإستراتيجية.
  - المقاولاتية.
- ✓ و يمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه في التخصصات التالية
  - دكتوراه العلوم المرسوم (254-98).
  - دكتوراه LMD تخصص إدارة موارد بشرية، إدارة إستراتيجية، إدارة عامة، المقاولاتية

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها حول أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة- وهو بمثابة الإسقاط الميداني، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة و المتمثلة في معرفة أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة- حيث تم استخدام برنامج SPSS للإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية و أهدافها.

### المطلب الأول: أداة الدراسة و أسلوب جمع البيانات

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بموضوع دراسة، و تحديد واختيار العينة المتمثلة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة- التي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا جاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاث محاور رئيسية فصلها كالاتي:

### الفرع الأول: محاور الاستبيان

✓ **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس العمر، الرتبة العلمية عدد سنوات الخبرة، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

✓ **المحور الثاني:** يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بإدارة المعرفة من خلال أبعادها بمجموع 20 عبارة، كما يلي:  
اكتساب المعرفة 05 عبارات.  
تخزين المعرفة 05 عبارات.  
تشارك المعرفة 05 عبارات.  
تطبيق المعرفة 05 عبارات.

✓ **المحور الثالث** يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة برأس المال الفكري من خلال أبعاده بمجموع 13 عبارة، كما يلي  
رأس المال البشري 04 عبارات.  
رأس الهيكلية ( التنظيمي ) 05 عبارات.  
رأس المال العلاقتي ( الزبون ) 04 عبارات.

### الفرع الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

تبعاً لموضوع الدراسة المتمثلة أساساً مساهمة فإن اختيار سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستمارة يبدو الأكثر قبولاً في مثل هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي.

### الجدول رقم: (2-3) مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي
1	موافق تماماً	من 4,20 إلى 5,00
2	موافق	من 3,40 إلى 4,19
3	محايد	من 2,60 إلى 3,39
4	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
5	غير موافق تماماً	من 1,00 إلى 1,79

المصدر : ابتسام حسيني. (2019). مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بسكرة ( اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر ص 126

أولاً: اختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات.

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لمحاور الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام (Cronbaches Alpha) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات.

الجدول رقم (3-3) اختبار معامل ثبات الاستبيان Alpha de Cronbach

البيان	عدد العبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
اكتساب المعرفة	05	0,730	0,859
تخزين المعرفة	05	0,760	0,871
تشارك المعرفة	05	0,679	0,824
تطبيق المعرفة	05	0,697	0,834
عبارات إدارة المعرفة	20	0,765	0,874
رأس المال البشري	04	0,775	0,880
رأس المال الهيكلي ( التنظيمي )	05	0,614	0,783
رأس المال العلاقي ( الزبون )	04	0,476	0,689
عبارات رأس المال الفكري	13	0,778	0,882
جميع عبارات الاستبيان	33	0,793	0,890

من إعداد الطالبة : اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0,793 وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي) الفرع الأول: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد صياغة الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة اعتمادا لما تم تناوله في الجزء النظري و مختلف المراجع العلمية التي لها صلة بتغيرات الدراسة و نصائح الأستاذة المشرفة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، و بعد الإطلاع على كل الملاحظات و آراء الأساتذة تم استبعاد بعض العبارات و تعديل البعض منها ليصبح في عدد عباراتها في الأخير 33 عبارة.

#### الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 33 عبارة و ذلك بحساب معامل الارتباط Pearson ، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير الأول "إدارة المعرفة".

يتم حساب معامل الارتباط Pearson لكل عبارات البعد و البعد الذي تنتمي إليه و مستوى الدلالة.

حيث تبين من خلال الجداول الموالية أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0,01 فأقل، و يعني ذلك تعتبر عبارات ( إدارة المعرفة ) صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم(4-3): معامل الارتباط بين كل عبارات إدارة المعرفة

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
اكتساب المعرفة	01	0,637	0,000
	02	0,725	0,000
	03	0,739	0,000
	04	0,746	0,000
	05	0.634	0.000
تخزين المعرفة	06	0,653	0,000
	07	0,805	0,000
	08	0,818	0,000
	09	0,758	0,000
	10	0.501	0.000
تشارك المعرفة	11	0,636	0,000
	12	0,663	0,000
	13	0,732	0,000
	14	0,791	0,000
	15	0.490	0.000
تطبيق المعرفة	16	0,620	0,000
	17	0,718	0,000
	18	0,728	0,000
	19	0,613	0,000
	20	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثاني "رأس المال الفكري".

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات البعد والبعد الذي تنتمي إليه.

حيث تبين من الجدول الموالي أن جميع قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة ودالة عند مستوى 0.01 فأقل، وبذلك تعتبر عبارات المتغير الثاني (رأس المال الفكري) صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(5-3): معامل الارتباط بين كل عبارات رأس المال الفكري

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
رأس المال البشري	01	0.789	0,000
	02	0.833	0,000
	03	0.834	0,000
	04	0.636	0.000
رأس المال الهيكلي (التنظيمي)	05	0.644	0,000
	06	0.618	0,000
	07	0.797	0,000
	08	0.502	0,000
	09	0.550	0.000
رأس المال العلاقي (الزبوني)	10	0.605	0,000
	11	0.675	0,000
	12	0.711	0,000
	13	0.503	0.000

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باختيار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة و أبعادها المختلفة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء (Asymétrie) Skewness ، حيث تؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين 3 و -3 وكذلك حساب معامل التفلطح (Aplatissement) Kurtosis والذي يكون محصور بين 7 و -7 ، و أظهرت النتائج التالية.



الجدول رقم(6-3): معامل الالتواء و معامل التفلطح لأبعاد الدراسة

معامل التفلطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الاحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
,618	3,631	,314	-1,479	اكتساب المعرفة
,618	2,733	,314	-1,426	تخزين المعرفة
,618	,937	,314	-1,040	تشارك المعرفة
,618	-,507	,314	-,276	تطبيق المعرفة
,618	-,001	,314	-,252	إدارة المعرفة
,618	,061	,314	-,894	رأس المال البشري
,618	-,195	,314	-,401	رأس المال الهيكلي (التنظيمي)
,618	,918	,314	-,602	رأس المال العلاقاقي (الزبوني)
,618	,198	,314	-,326	رأس المال الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ، أن قيم معامل الالتواء محصورة بين -1.479 و -0.894 و قيم معامل التفلطح محصورة بين 3.631 و 0.937 ، و عليه فإن توزيع الدراسة خاضع للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات .

#### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

ستتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير النتائج، انطلاقاً من خصائص عينة الدراسة ، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة ، و ثم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة ، وصولاً إلى تفسير نتائجها.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور ، إناث) ، العمر ، الرتبة العلمية و سنوات الخبرة، حيث يتم الاعتماد على التكرارات و النسبة المئوية على النحو التالي:

#### الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (7-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	21	36.2
أنثى	37	63.8
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم (1-3): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXEL

من خلال الجدول رقم (7-3) أظهرت الدراسة أن نسبة الإناث كانت هي النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت نسبة: 63.8% ، في حين بلغت نسبة ذكور : 36.2%. هذا يدل على أن أساتذة الكلية في العينة محل الدراسة هم بالتقريب هم غير متساوين الذكور مع الإناث.

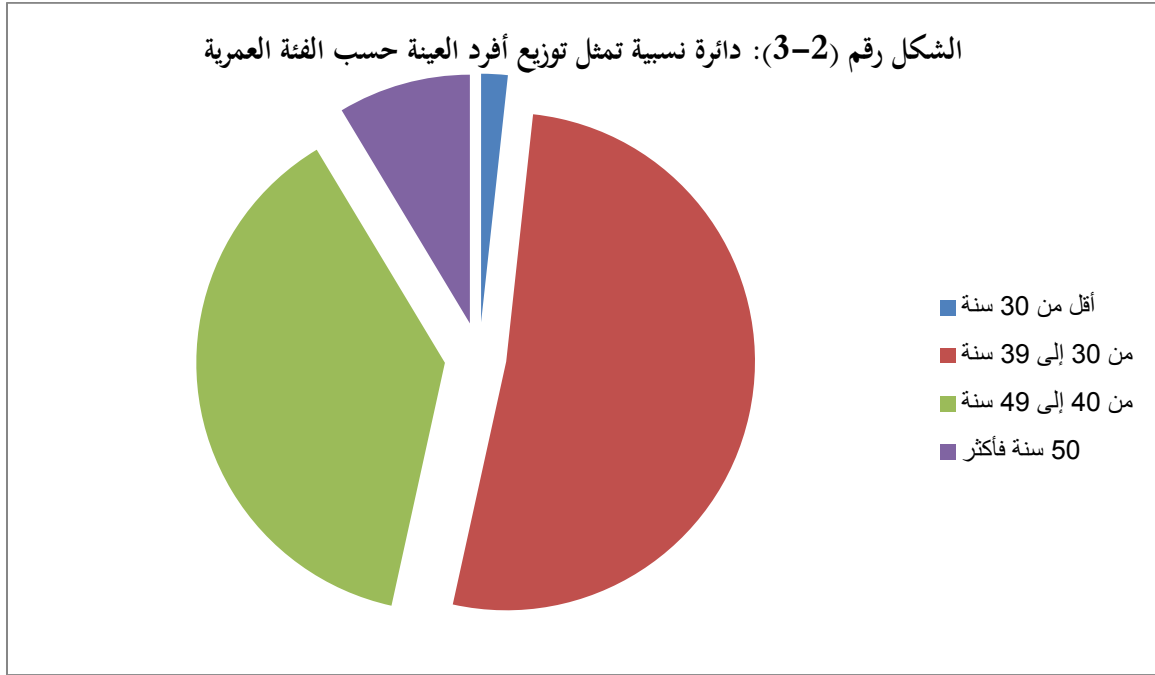
#### الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (8-3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	% النسبة
اقل من 30 سنة	1	1.7
من 30 إلى 39 سنة	30	51.7
من 40 إلى 49 سنة	22	37.9
50 سنة فأكثر	5	8.6
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXEL

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 51.7 % ، من أفراد العينة في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين ( من 30 إلى 39 سنة ) و تليها نسبة 37.9 % فئة الأعمار (من 40 إلى 49 سنة ) و8.6% فئة الأعمار (الأكثر من 50 سنة )، والفئة أقل من (30 سنة ) نسبة 1.7%، و بالتالي يتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في الفئة ( من 30 إلى 39 سنة ) سنة من مجموع العينة محل الدراسة و هذا يدل على أن أغلبهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء المهمة.

#### الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

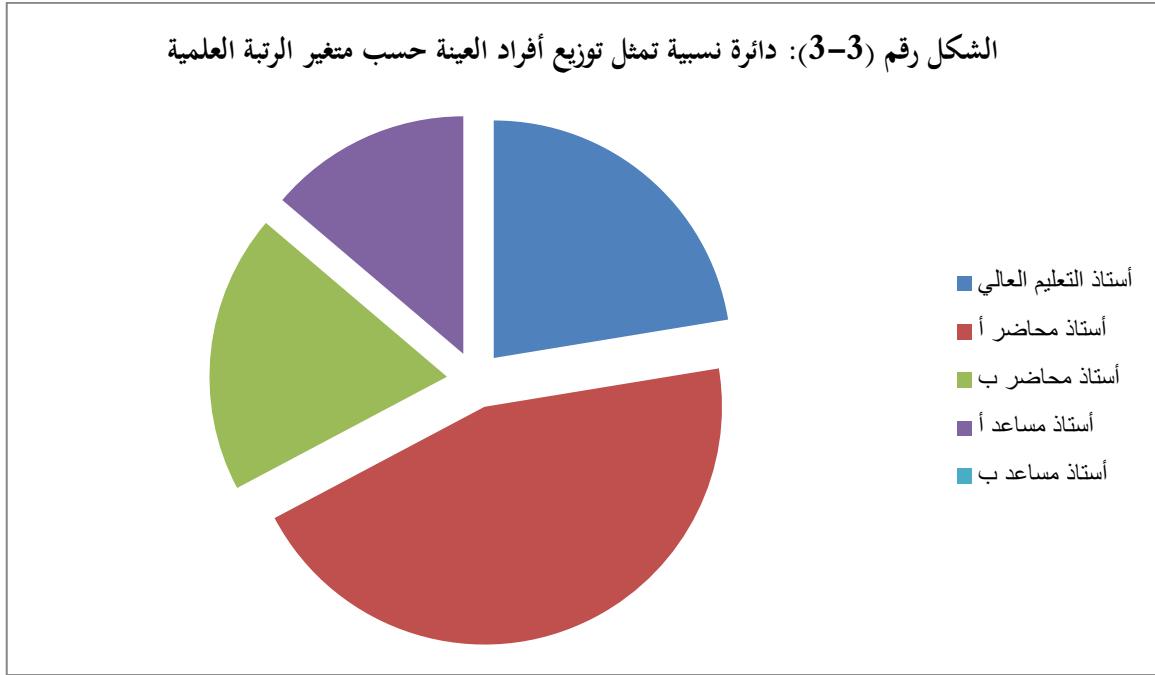
الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

#### الجدول رقم (9-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

المستوي التعليمي	التكرار	% النسبة
أستاذ التعليم العالي	13	22.4
أستاذ محاضر أ	26	44.8
أستاذ محاضر ب	11	19.0
أستاذ مساعد أ	8	13.8
أستاذ مساعد ب	0	00
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم (3-3): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على EXEL

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الرتبة أستاذ محاضر أ بنسبة 44.8% ثم تأتي رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 22.4% ثم رتبة أستاذ محاضر بنسبة 19.0% , أستاذ مساعد أ بنسبة تقدر ب 13.8%، و يرجع بروز نسبة الأكبر وفقا لطبيعة العينة المختارة للدراسة.

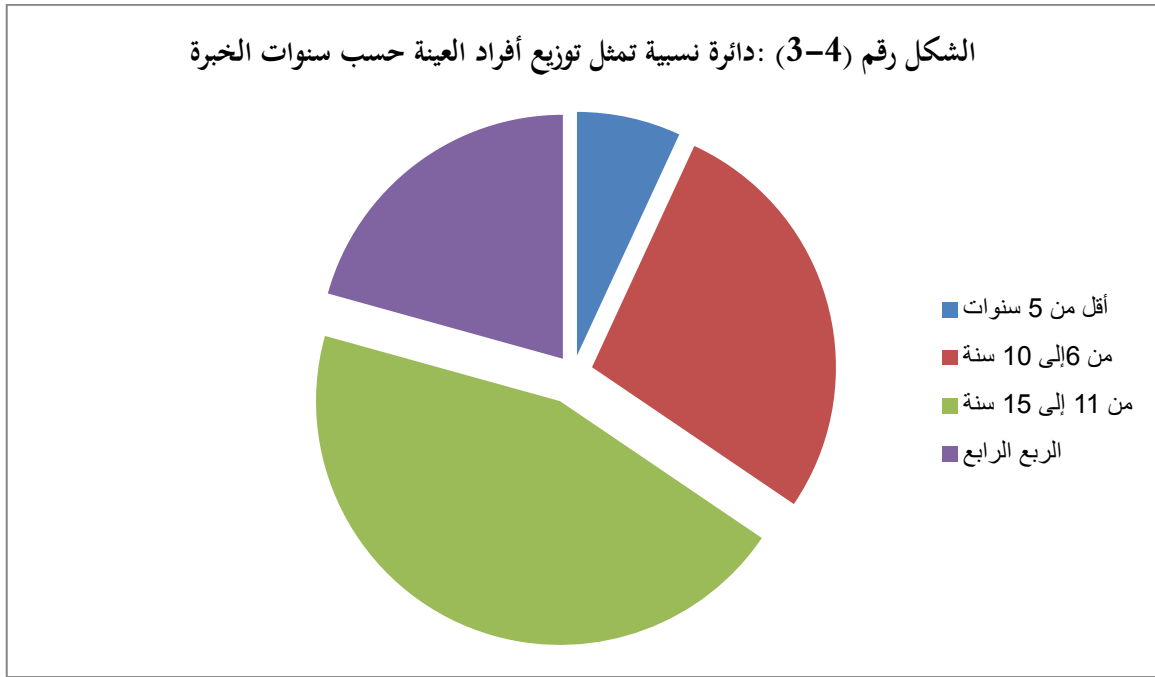
#### الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
6.9	4	أقل من 5 سنوات
27.6	16	من 6 إلى 10 سنة
44.8	26	من 11 إلى 15 سنة
20.7	12	أكثر من 15 سنة
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على EXEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10-3) بأن أفراد العينة ممن يملكون خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 44.8%، في حين بلغت فئة من يملكون خبرة من 6 إلى 10 سنة 27.6% ثم تليها مباشرة الفئة أقل من خمس سنوات بنسبة 6.9%، و أخيرا فئة من يملكون خبرة أكثر من 16 سنة قدرت ب 20.7% و هذا يدل على أن عينة الأساتذة محل الدراسة لديهم أقدمي مهنية معتبرة في العمل و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصداقية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

#### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

تم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي شملتها الإستبانة و التي تضمنت إدارة المعرفة كمتغير مستقبل بمختلف أبعاده ( اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة ) و رأس المال الفكري كمتغير تابع بمختلف أبعاده ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي(التنظيمي)، رأس المال العلاقي (الزبون) ) في هذه الدراسة بالمؤسسة المعنية بالدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية.

#### الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة.

يشتمل هذا المحور على 20 عبارة و الذي تم تقسيمه إلى أربع أبعاد فرعية المتمثلة اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، و يمكن تحليلها كالتالي:

أولا: تحليل العبارات الخاصة ببعدها عملية اكتساب المعرفة.

خصت الاستبيان اكتساب المعرفة ب 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الجدول رقم(11-3): التكرارات والنسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد اكتساب المعرفة

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ا درجة الموافقة الكلية	الترتيب
01	التكرار	3	4	4	40	7	3.76	0.888	موافق	5
	%	5.2	6.9	6.9	69.0	12.1				
02	التكرار	3	3	1	37	14	3.97	0.946	موافق	3
	%	5.2	5.2	1.7	63.8	24.1				
03	التكرار	3	4	3	32	16	3.93	1,083	موافق	4
	%	5.2	6.9	5.2	55.2	27.6				
04	التكرار	2	3	5	29	19	4.03	0,946	موافق	2
	%	3.4	5.2	8.6	50.0	32.8				
05	التكرار	0	2	2	40	14	4.14	0.402	موافق	1
	%	0	3.4	3.4	69.0	24.1				
		اجمالي البعد								
							3.96	0.410	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (11-3) جاء ترتيب عبارات البعد الأول كالتالي:

- 1- المرتبة الأولى العبارة رقم "5" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4,14 وهو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره: 0.402 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي فأفراد العينة تسعى لتشجيع الحوار العلمي بين الباحثين لتبادل الأفكار و المقترحات.
- 2- المرتبة الثانية العبارة رقم "4": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.03 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0,946 ، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي ففوق آراء عينة الدراسة تساهم جميع أعضاء هيئة التدريس في البحث عن المعرفة.
- 3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "2": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ب تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للحصول على المعرفة 3.97 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0,946،

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، تعمل الكلية على إقامة اتفاقيات علمية متبادلة مع جامعات أخرى .

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "3": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3,93 وهو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 1.083 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة تشير إلى أن الكلية تحرص على الاستفادة من مهارات وخبرات الأساتذة (مصادر داخلية).

5- المرتبة الخامسة العبارة رقم "1": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.76 هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.888 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة تشير إلى أن تسعى الكلية لاكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية.

و بناء على ما سبق ، يتضح أن اكتساب المعرفة جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات اكتساب المعرفة بـ: 3.965 و انحراف معياري قدره: 0.410، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن الكلية تمتلك القدرة على اكتساب المعرفة.

ثانيا: تحليل العبارات الخاصة ببعد تخزين المعرفة.

خصصت الإستبانة بعد الربحية بـ 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم (12-3): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تخزين المعرفة

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ا درجة الموافقة الكلية	الترتيب
06	التكرار	3	3	6	30	16	3.91	1.063	موافق	5
	%	5.2	5.2	10.3	51.7	27.6				
07	التكرار	3	3	6	30	16	3.91	1.063	موافق	4
	%	5.2	5.2	10.3	51.7	27.6				
08	التكرار	2	4	6	27	19	3.98	1.035	موافق	3
	%	3.4	6.9	10.3	46.6	32.8				
09	التكرار	3	1	7	28	19	4.02	1.000	موافق	2

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

				32.8	48.3	12.1	1.7	5.2	%	
1	موافق	0.576	4.05	14	36	6	1	1	التكرار	10
				24.1	62.1	10.3	1.7	1.7	%	
	موافق	0.483	3.97	اجمالي البعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (12-3) جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

- 1- المرتبة الأولى العبارة رقم "10" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.05 و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره: 0.576 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة ، و بالتالي فأفراد العينة يرون أن الكلية تعتمد على الأرشيف و المستندات الورقية في تخزين معرفتها.
  - 2- المرتبة الثانية العبارة رقم "09": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.02 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 1.000 ، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي توفر الكلية وسائل اتصال للوصول إلى المعرفة المخزنة لديها.
  - 3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "08": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ب تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للحصول على المعرفة 3.98 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 1.035، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة يمكن للأساتذة الرجوع للمعرفة المخزنة عند الحاجة إليها.
  - 4- المرتبة الرابعة والخامسة العبارة رقم "06" والعبارة رقم "07": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 3.91 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 1.063 لكل من العبارتين الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة تشير إلى أنه تستخدم الكلية أنظمة وبرمجيات من أجل توثيق المعرفة وتخزينها و تمتلك الكلية قواعد بيانات تخزن بها معلوماتها.
- و بناء على ما سبق ، يتضح أن تخزين جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات اكتساب المعرفة ب: 3.97 و انحراف معياري قدره: 0.483، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن الكلية تمتلك القدرة على تخزين معلوماتها.
- ثالثا: تحليل العبارات الخاصة ببعد تشارك المعرفة.

حصت الاستبيان تشارك المعرفة ب 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي



الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الجدول رقم (3-13): التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تشارك المعرفة

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب	
11	التكرار	1	4	4	16	4.02	0.789	موافق	4	
	%	1.7	6.9	6.9	27.6					
12	التكرار	2	3	5	19	4.03	0.946	موافق	1	
	%	3.4	5.2	8.6	32.8					
13	التكرار	1	4	7	20	4.03	0.911	موافق	2	
	%	1.7	6.9	12.1	34.5					
14	التكرار	2	3	4	18	4.03	0.911	موافق	3	
	%	5.2	5.2	6.9	31.0					
15	التكرار	1	1	6	14	3.95	0.927	موافق	5	
	%	1.7	1.7	10.3	24.1					
		اجمالي البعد								
						4.01	0.393	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (3-13) جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "12" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.03 و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره: 0.946 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة ، و بالتالي تمتلك الكلية شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد بيانات (أجهزة حاسوب، أرشيف).

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "13" و العبارة رقم "14": حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما ب 4.03 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.911 لكل من العبارتين، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي توفر نشر الكلية المستجندات والقرارات من خلال الندوات وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي، كما بتقبل الأساتذة المشاركة في المعرفة و لا يمتكرونها كمصدر تميز لهم

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

3- المرتبة الرابعة العبارة رقم " 11 ": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.02 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.789 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فوفق آراء أفراد العينة تحرص الكلية على نشر المعرفة و توزيعها داخل أقسامها.

4- المرتبة الخامسة العبارة رقم "15": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.95 هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.927 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة تشير إلى إعتقاد الكلية على الاجتماعات وحلقات النقاش، لتبادل و نشر المعرفة بين مختلف أساتذة الكلية.

و بناء على ما سبق ، يتضح أن تشارك المعرفة جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات تشارك المعرفة بـ: 4.01 و انحراف معياري قدره: 0.393، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن الكلية تمتلك القدرة على تشارك المعرفة

رابعا: تحليل العبارات الخاصة ببعده تطبيق المعرفة.

خصت الاستبيان تطبيق المعرفة بـ 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم (14-3): التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تطبيق المعرفة

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ا درجة الموافقة الكلية	الترتيب
16	التكرار	1	2	10	27	18	4.02	0.789	موافق	4
	%	1.7	3.4	17.2	46.6	31.0				
17	التكرار	1	2	6	30	19	4.10	0.726	موافق	2
	%	1.7	3.4	10.3	51.7	32.8				
18	التكرار	0	3	8	29	18	4.07	0.662	موافق	3
	%	0	5.2	13.8	50.0	31.0				
19	التكرار	0	0	7	30	21	4.24	0.432	موافق	1
	%	0	0	12.1	51.7	36.2				

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

5	موافق	1.070	3.98	21	22	10	3	2	التكرار	20
				36.2	37.2	17.2	5.2	3.4	%	
	موافق	0.333	4.08	اجمالي البعد						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (14-3) جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "19" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.24 و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما " بانحراف معياري قدره: 0.432 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة ، و بالتالي يطبق الأساتذة معارفهم و خبراتهم و يستفيدون منها في أعمالهم اليومية .

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "17": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.10 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.726 ، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تقوم الكلية بتطبيق المبادرات و البرامج الجديدة.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "18": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للحصول على المعرفة 4.07 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.662، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة بدعم الكلية القدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم " 16 ": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.02 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.789 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فوفق آراء أفراد العينة توفر الكلية مستلزمات تطبيق المعارف و الأفكار الجديدة.

5- المرتبة الخامسة العبارة رقم "20": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.98 هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 1.070 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة تشير إلى تعتمد الكلية في عملياتها على المعرفة المكتسبة لدى الأساتذة.

و بناء على ما سبق ، يتضح أن تطبيق المعرفة جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات تطبيق المعرفة بـ: 4.08 و انحراف معياري قدره: 0.333، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن الكلية تمتلك القدرة على تطبيق المعرفة.

#### الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بمحور رأس المال الفكري.

أولا: تحليل العبارات الخاصة ببعد رأس المال البشري.

خصت الاستبيان رأس المال البشري بـ 4 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الجدول رقم(15-3): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماما 1	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ا درجة الموافقة الكلية	الترتيب
21	التكرار	0	5	6	28	19	4.05	0.787	موافق	2
	%	0	8.6	10.3	48.3	32.8			تماما	
22	التكرار	3	3	8	28	16	3.88	1.090	موافق	4
	%	5.2	5.2	13.8	48.3	27.6			تماما	
23	التكرار	0	2	12	22	22	4.10	0.726	موافق	1
	%	0	3.4	20.7	37.9	37.9				
24	التكرار	1	3	7	29	18	4.03	0.806	موافق	3
	%	1.7	5.2	12.1	50.0	31.0				
اجمالي البعد										
							4.01	0.508	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (15-3) جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

المرتبة الأولى العبارة رقم "23": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.10 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.726، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تقدم الحوافز للأساتذة المبدعين.

المرتبة الثانية العبارة رقم "21": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.787، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تعطي الكلية اهتمام واضح للأساتذة المتميزين.

- المرتبة الثالثة العبارة رقم "24": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.03 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.806 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و توكل المهام للأساتذة حسب قدراتهم و طبيعة تخصصهم.

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- المرتبة الرابعة العبارة رقم "22": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.88 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 1.090 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة يتم تقييم أداء الأساتذة في الكلية بطريقة موضوعية.

بناء على ما سبق ، يتضح أن الأداء التسويقي جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات رأس المال البشري بـ: 4.01 و انحراف معياري قدره: 0.508، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن الكلية تسيير رأسمها البشري بطريقة جيدة.

ثانيا: تحليل العبارات الخاصة رأس المال الهيكلي(التنظيمي).

خصت الاستبيان رأس المال الهيكلي(التنظيمي) بـ 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم(16-3):. التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي(التنظيمي)

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
25	التكرار	1	1	9	30	17	4.05	0.681	موافق	5
	%	1.7	1.7	15.5	51.7	19.3				
26	التكرار	2	1	4	30	21	4.16	0.800	موافق	1
	%	3.4	1.7	6.9	51.7	36.2				
27	التكرار	0	3	8	29	18	4.07	0.662	موافق	4
	%	0	5.2	13.8	50.0	31.0				
28	التكرار	0	3	6	29	20	4.14	0.647	موافق	2
	%	0	5.2	10.3	50.0	34.5				
29	التكرار	1	2	8	27	20	4.09	0.782	موافق	3
	%	1.7	3.4	13.8	46.6	34.3				
إجمالي البعد										
							4.10	0.281	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم(16-3) جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "26" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.16 و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره: 0.800 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة ، و بالتالي تعتبر البنية التحتية لنظام تكنولوجيا المعلومات في الكلية عنصرا داعما لأغراض التدريس و البحث العلمي.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "28": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.14 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.647 ، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تتيح الكلية إمكانية التواصل المباشر مع الأساتذة عن طريق المواقع الالكترونية.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "29": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.09 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.782، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة توفر الكلية الخدمات المكتبية و المعلوماتية الضرورية لأعضاء الهيئة التدريسية.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم " 27 ": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.07 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.662 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تساهم مخابر البحث العلمي في توفير ميزانية كافية لتمويل و دعم المشاريع العلمية.

5- المرتبة الخامسة العبارة رقم "25": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.05 هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.681 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فوفق آراء أفراد العينة يتسم الهيكل التنظيمي في الكلية بالمرونة مما يسهل الاتصال و نقل المعرفة و المعلومات.

و بناء على ما سبق ، يتضح أن رأس المال الهيكلي(التنظيمي) جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات رأس المال الهيكلي(التنظيمي) بـ: 4.10 و انحراف معياري قدره: 0.281، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن الكلية تمتلك رأس مال هيكلي.

ثالثا: تحليل العبارات الخاصة ببعد رأس المال العلاقتي(الزبوني).

خصت الاستبيان رأس المال العلاقتي (الزبوني)بـ 4 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم (17-3): التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلاقتي (الزبوني)

رقم العبارة	المقياس	غير موافق تماما 1	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ا درجة الموافقة الكلية	الترتيب
30	التكرار	1	1	3	28	25	4.29	0.632	موافق	1
	%	1.7	1.7	5.2	48.3	43.1			تماما	
31	التكرار	1	2	4	37	14	4.05	0.611	موافق	3
	%	1.7	3.4	6.9	63.8	24.1				
32	التكرار	1	2	5	28	22	4.17	0.742	موافق	2
	%	1.7	3.4	8.2	48.3	37.9				
33	التكرار	1	2	5	33	17	4.05	0.677	موافق	4
	%	1.7	3.4	8.6	56.9	29.3				
اجمالي البعد										
							4.15	0.259	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (20) جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "30" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.29 وهو متوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره: 0.632 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و تعطي الكلية اهتمام للتدخلات والاقتراحات التي يقدمها الأساتذة.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "32": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.17 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره .0742 ، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تعامل الكلية مع شكاوى الطلبة إيجابا.

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "31": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.611، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على إقامة علاقات أكاديمية مع الجامعات الأخرى.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم " 33 ": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.05 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.677 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي يحافظ الأساتذة على استمرارية علاقتهم بالطلبة في مجال البحث العلمي.

و بناء على ما سبق ، يتضح أن رأس المال العلاقتي (الزبوني) جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات رأس المال العلاقتي (الزبوني) بـ: 4.15 و انحراف معياري قدره: 0.259، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن تعطي الكلية اهتماما للتدخلات و الاقتراحات التي يقدمها الأساتذة و تتعامل الكلية مع شكاوى الطلبة ايجابيا تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على إقامة علاقات أكاديمية مع الجامعات الأخرى كما يحافظ الأساتذة على استمرارية علاقتهم بالطلبة في مجال البحث العلمي.

الجدول رقم (18-3): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المتغير إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
اكتساب المعرفة	3,9655	,410	موافق	4
تخزين المعرفة	3,9759	,483	موافق	3
تشارك المعرفة	4,0138	,393	موافق	2
تطبيق المعرفة	4,0828	,333	موافق	1
إدارة المعرفة	4,0095	,157	موافق	-
رأس المال البشري	4,0172	,508	موافق	3
رأس المال الهيكلي(التنظيمي)	4,1000	,281	موافق	2
رأس المال العلاقتي(الزبوني)	4,1509	,259	موافق	1
رأس المال الفكري	4,0894	,203	موافق	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول رقم(18-3) أن المتوسط الحسابي إدارة المعرفة جاء 4.00 و انحراف معياري 0.157 حصل على درجة الموافقة الكلية مرتفعة ، كما جاء رأس المال الفكري بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.203 و حصل أيضا على درجة الموافقة الكلية مرتفعة.



**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج و اختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرع الأول: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة.**

أولاً: اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، يوجد أثر لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة بسكرة .

**الجدول رقم(19-3): ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية**

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	,457	1	,457	2,303	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ المتبقي	11,104	56	,198	--	--
المجموع	11,560	57	-	--	--

<sup>a</sup> : هي القيم المستقلة (الثابتة) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (19-3)، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.303 عند مستوى دلالة يساوي <sup>a</sup> 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

ثانياً: اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من مدى صلاحية (ملائمة) النموذج من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

الجدول رقم(20-3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	الانحدار	3,350	1	3,350	33,554	0.000 <sup>a</sup>
		الخطأ المتبقي	5,592	56	,100	--	--
		المجموع	8,942	57	--	--	--
تخزين المعرفة	تخزين المعرفة	الانحدار	3,909	1	3,909	43,495	0.000 <sup>a</sup>
		الخطأ المتبقي	5,033	56	,090	--	--
		المجموع	8,942	57	--	--	--
تشارك المعرفة	تشارك المعرفة	الانحدار	4,353	1	4,353	53,122	0.000 <sup>a</sup>
		الخطأ المتبقي	4,589	56	,082	--	--
		المجموع	8,942	57	--	--	--
تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة	الانحدار	2,349	1	2,349	19,954	0,000
		الخطأ المتبقي	6,593	56	,118	--	--
		المجموع	8,942	57	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع في قيمة **F** المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$

و هذا يدل أن مستوى الدلالة أقل من 0,01 في كل العلاقات، و هذا يدل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الفرع الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل Pearson و تتراوح قيمته بين -1 و 1.

الجدول رقم(21-3): معامل الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة و رأس المال الفكري

إدارة المعرفة	رأس المال العلاقتي	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري
اكتساب المعرفة	,011	-,134	-,100
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
تخزين المعرفة	,207	,180	,052
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
تشارك المعرفة	,161	,084	-,016
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
تطبيق المعرفة	-,118	,450**	,421**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و رأس المال العلاقتي حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.011)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والرأس المال الهيكلي حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=-0.134)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والرأس المال البشري بلغ معامل الارتباط  $(R=-0.100)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ورأس المال العلاقتي حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.207)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ورأس المال الهيكلي حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.180)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ورأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.052)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة ورأس المال العلاقتي حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.161)$  عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة ورأس المال الهيكلي حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.084) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة ورأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط (R=-0.016) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ورأس المال العلاقتي حيث بلغ معامل الارتباط (R=-0.118) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و رأس المال الهيكلي حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.450) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ورأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.421) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

#### الفرع الثالث: تحليل علاقات الأثر لاختبار فرضيات الدراسة.

سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة و الفرضية الرئيسية

أولاً: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

توجد أربع فرضيات فرعية سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبارها

- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_1$ : - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال الفكري) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(22-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	معاملات غير النمطية		Standardized Coefficients	T قيمة محسوبة	R Square	Sig.
	B	الخطا المعياري	Beta معاملات نمطية			
(Constant)	4,373	,375		11,646	0.102	0,000
اكتساب المعرفة	-,072	,093	-,102	-,765		

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T=-0.765$  و  $B=-0.072$  ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من

0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة.

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2=0.102$  وهذا يعني أن 10.2 % من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى.  
و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة "

- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

**H<sub>2</sub>**: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة. للتأكد من تأثير المتغير المستقل ( تخزين المعرفة) في المتغير التابع ( رأس المال الفكري ) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(23-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model	معاملات غير النمطية		Standardized Coefficients	T قيمة محسوبة	R Square	Sig.
	B	الخطا المعياري	Beta معاملات نمطية			
(Constant)	3,636	,344		10,570	0.176	0,000
تخزين المعرفة	,114	,085	,176	1,337		

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة **T=1.337** و **B=0.114** ، عند مستوى دلالة **0,000** و هي أقل من **0,01** مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تخزين المعرفة على رأس المال الفكري في مؤسسة محل الدراسة.  
كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2=0.176$  و هذا يعني أن 17.6 % من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تخزين المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى.  
و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة "

- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**H<sub>3</sub>**: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تشارك المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة. للتأكد من تأثير المتغير المستقل ( تشارك المعرفة ) في المتغير التابع ( رأس المال الفكري ) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	معاملات غير النمطية		Standardized Coefficients	T قيمة محسوبة	R Square	Sig.
	B	الخطا المعياري	Beta معاملات نمطية			
(Constant)	3,843	,389		9,891	0.085	0,000
تشارك المعرفة	,061	,096	,085	,640		

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T=0.640$  و  $B=0.061$  ، عند مستوى دلالة  $0,000$  و هي أقل من  $0,01$

مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية تشارك المعرفة على رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة.

يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2=0.085$  و هذا يعني أن 8.5 % من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري )

مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تشارك المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على :

" يوجد ذو دلالة إحصائية تشارك المعرفة على تحقيق رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة " .

- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$H_4$ : - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة. للتأكد من

تأثير المتغير المستقل ( تطبيق المعرفة ) في المتغير التابع ( رأس المال الفكري ) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص

أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model	معاملات غير النمطية		Standardized Coefficients	T قيمة محسوبة	R Square	Sig.
	B	الخطا المعياري	Beta معاملات نمطية			
(Constant)	2,960	,402		7,359	0.354	0,000
تطبيق المعرفة	,277	,098	,354	2,834		

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T=2.834$  و  $B=0.277$  ، عند مستوى دلالة 0,000 و هي أقل من 0,01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة. كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2=0.354$  و هذا يعني أن 35.4 % من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى. و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة و التي تنص على :  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة ".  
• الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة.  
. للتأكد من تأثير المتغير المستقل ( إدارة المعرفة ) في المتغير التابع ( رأس المال الفكري ) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

Model	معاملات غير النمطية		Standardized Coefficients	T قيمة محسوبة	R Square	Sig.
	B	الخطا المعياري	Beta معاملات نمطية			
(Constant)	3,183	,600		5,306	0.199	0,000
إدارة المعرفة	,226	,149	,199	1,518		

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T= 1.518$  و  $B= 0.226$  ، عند مستوى دلالة 0,000 و هي أقل من 0,01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.199$  و هذا يعني أن 19.9 % من التباين في المتغير التابع ( رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى .  
و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية و التي تنص على :  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

-الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$ ".

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

و من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (26-3) وجدنا أن 19.9 % من التباين في المتغير التابع ( رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى . وستتطرق لتفسير هذا الأثر بالتفصيل من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة - عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$ ".

حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على مختلف أبعاد رأس المال الفكري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

و من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (22-3) وجدنا أن 10.2 % من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ويمكن تفسير ذلك إلى أن الكلية لاكتساب المعرفة تسعى بدرجة كبيرة لتشجيع الحوار العلمي بين الباحثين لتبادل الأفكار كما تعمل الكلية على إقامة اتفاقيات علمية متبادلة مع جامعات أخرى و تحرص على الاستفادة من مهارات وخبرات الأساتذة (مصادر داخلية).

- الفرضية الفرعية الثانية :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$ ".

حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الفكري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

و من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (23-3) وجدنا أن 17.6 % من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تخزين المعرفة)، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى



## الفصل الثالث..... الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

و يمكن تفسير ذلك إلى أن الكلية محل الدراسة تدرك أهمية تخزين المعرفة التي عملت على اكتسابها وأنها تعتمد على الأرشيف و المستندات الورقية وتوفير وسائل اتصال للوصول إلى المعرفة المخزنة لديها كما تستخدم أنظمة وبرمجيات من أجل توثيق المعرفة وتخزينها ليتسنى للأساتذة الرجوع للمعرفة المخزنة عند الحاجة إليها.

### - الفرضية الفرعية الثالثة :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$ ".

حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على رأس المال الفكري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

ومن خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (24-3) وجدنا أن 8.5% من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تشارك المعرفة) ، و أن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى .

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الكلية تعمل على توفير المناخ المناسب لتشارك المعرفة وذلك بتوفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد بيانات (أجهزة حاسوب، أرشيف) كما أنها تعتمد على الاجتماعات وحلقات النقاش، لتبادل و نشر المعرفة بين مختلف أساتذة الكلية الأمر الذي يساعد في تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم مما يساهم في تطوير رأس المال الفكري بالكلية محل الدراسة.

### \_ الفرضية الفرعية الرابعة :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$ ".

حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الفكري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

ومن خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (25-3) وجدنا أن 35.4% من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الكلية تعمل على توفير مستلزمات تجسيد المعارف و الأفكار الجديدة كما تدعم القدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يعمل على تشجيع الباحثين على زيادة قدراتهم الإبداعية مما يؤدي إلى تطوير رأس المال الفكري لدى الكلية المدروسة.

### خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن الجامعة و الكلية محل الدراسة وكذا الدراسة التطبيقية لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عينة من أساتذة الكلية، والتي تحتوي على محورين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما مدى تأثير إدارة المعرفة على رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على رأس المال الفكري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - بسكرة-.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى رأس المال الفكري لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للأبعاد التالية: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري.

# الختامة

## الخاتمة

نظرا للمكانة التي تحتلها إدارة المعرفة في اقتصاد اليوم المبني على المعرفة ومالها من تأثير على رأس المال الفكري وزيادة قدراته و تنميته بالكيفية التي تخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وتضمن لها البقاء نتيجة تميزها بامتلاك موارد يصعب تقليدها من بقية المنافسين .

و باعتبار مؤسسات التعليم العالي منظمة معرفية تسعى إلى تلبية متطلبات المجتمع و رغباته، و لكون إدارة المعرفة و رأس المال الفكري أصبحت من أهم الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة وهي بذلك تشكل تحديا كبيرا يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة إحداث نقلة نوعية في إدارة معرفتها من خلال وعيها التام لأهمية هذا المورد في التأثير الإيجابي على رأس مالها الفكري.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و من خلال طرح الإشكالية الرئيسية : ما أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير؟

وللإجابة على هذه الإشكالية و ما اشتملت عليه من تساؤلات فرعية، تناولنا في هذه الدراسة ما تطرقت إليه الدراسات السابقة حول مفاهيم عامة لرأس المال الفكري و إدارة المعرفة و علاقة هذه الأخيرة برأس المال الفكري، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه في الفصل الثالث على البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الدراسة الميدانية، حيث تم جمع استبيانات الدراسة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، و من ثم تفرغها و إجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها، و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات والتي تلخصت فيما يأتي:

### أولاً: النتائج

- في ضوء التحليل الذي تم إجراؤه على بيانات الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و اختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يأتي:
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة، حيث بينت الدراسة أن لدى الكلية قدرة على إدارة معرفتها بشكل فعال يسمح لها من الاستفادة من رأس مالها الفكري بما يحقق لها أهدافها المرجوة.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على رأس المال الفكري، وبالتالي فإن دعم اكتساب المعرفة يعمل على إحداث تطوير في رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الفكري، وبالتالي فإن دعم تخزين المعرفة يعمل على إحداث تطوير في رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على رأس المال الفكري، وبالتالي فإن دعم تشارك المعرفة يعمل على إحداث تطوير في رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الفكري، وبالتالي فإن دعم تطبيق المعرفة يعمل على إحداث تطوير في رأس المال الفكري في الكلية محل الدراسة

## الخاتمة

- ✓ وجود مستوى مرتفع لإدارة المعرفة بالكلية محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,00 و انحراف معياري 0,157 و هذا يدل على أن الكلية تحسن إدارة معرفتها بدرجة موافقة كلية مرتفعة.
- ✓ وجود مستوى مرتفع لرأس المال الفكري بالكلية محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,08 و انحراف معياري 0.203 و هذا يدل على أن الكلية تمتلك رأس مال فكري بدرجة موافقة كلية مرتفعة.

### ثانيا: التوصيات

- و في ضوء النتائج سابقة الذكر يمكن التوصية بالآتي:
- ✓ يجب دعم عمليات إدارة المعرفة في كافة مراحلها سعياً لتحقيق التميز المنشود.
- ✓ ضرورة العناية بالأبحاث العلمية والدراسات لأنها تساهم بشكل فاعل في عملية اكتساب المعارف.
- ✓ يجب دعم عملية نقل المعارف و تسهيلها داخل الكلية و تذليل كافة العقبات التي يمكن أن تعوق تلك العمليات.
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري داخل الكلية و العمل على تطويره في كافة أبعاده من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة بطريقة فعالة وإعطاءه نفس الأهمية التي تحضى بها الموارد الملموسة.
- ✓ يجب التركيز بصورة مباشرة على ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إقامة علاقات أكاديمية مع الجامعات الأخرى و ذلك من خلال إعطاء الاهتمام الواضح للمتميزين و تقديم الحوافز للبدعين منهم.
- ✓ ضرورة مواصلة توفير ميزانية كافية لتمويل و دعم المشاريع العلمية.
- ✓ ضرورة العناية بالبنية التحتية لنظام تكنولوجيا المعلومات لدعم أغراض البحث العلمي.
- ✓ ضرورة اهتمام الكلية برأس مالها الفكري بأبعاده الثلاثة بشكل متكامل دون إغفال أي بعد، لما في ذلك من تحسين كفاءة الكلية

### ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال موضوع بحثنا حول أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع المهمة و التي سيكون لها الأثر في النهوض بمؤسسات التعليم العالي نذكر منها ما يلي:

- ✓ دور إدارة المعرفة في تطوير قدرات الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي
- ✓ دراسة أثر متغيرات وسيطة على العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي
- ✓ دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	صفحة تقديم الشكر	I
02	ملخص الدراسة باللغة العربية	II
03	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	III
04	قائمة الجداول	IV
05	قائمة الأشكال	VI
06	قائمة الملاحق	VII
07	مقدمة	أ-ح
08	<b>الفصل الأول : الإطار النظري لرأس المال الفكري</b>	24-2
09	تمهيد	02
10	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري	03
11	المطلب الأول : نشأة رأس المال الفكري	03
12	المطلب الثاني : مفهوم رأس المال الفكري	03
13	المطلب الثالث : خصائص وأهمية رأس المال الفكري	05
14	المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري	07
15	المطلب الأول: نماذج من تصنيفات رأس المال الفكري	07
16	المطلب الثاني : رأس المال البشري	09
17	المطلب الثالث : رأس المال الهيكلي	11
18	المطلب الرابع : رأس المال العلاقي	12
19	المطلب الخامس: العلاقة التبادلية بين مكونات رأس المال الفكري	13
20	المبحث الثالث : قياس أداء رأس المال الفكري	14
21	المطلب الأول : أهمية قياس رأس المال الفكري	14
22	المطلب الثاني : طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري	15
23	المبحث الرابع: رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	20
244	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	20
25	المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	21
26	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	22
27	خلاصة الفصل	24

## فهرس المحتويات

50-26	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة و علاقتها برأس المال الفكري	28
26	تمهيد	29
27	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المعرفة	30
27	المطلب الأول : مفهوم وأهمية المعرفة	31
29	المطلب الثاني: أنواع و خصائص المعرفة	32
31	المطلب الثالث : مصادر المعرفة	33
32	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة	34
33	المبحث الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة	35
33	المطلب الأول: النشأة و التطور ومفهومها	36
34	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة	37
36	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة	38
37	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة والمتطلبات و عوائق تطبيقها	39
39	المبحث الثالث : عناصر و عمليات إدارة المعرفة وماهيتها في مؤسسات التعليم العالي	40
39	المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة	41
39	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة	42
41	المطلب الثالث: ماهية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	43
43	المبحث الرابع : علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري	44
43	المطلب الأول : علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري	45
46	المطلب الثاني : أثر إدارة المعرفة على رأس المال الهيكلية	46
46	المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال العلاقتي	47
50	خلاصة الفصل	48
90-52	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	49
52	تمهيد	50
53	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة	51
53	المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة	52
54	المطلب الثاني : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة	53
55	المطلب الثالث : أقسام كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة	54
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	55
59	المطلب الأول :أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات	56



## فهرس المحتويات

61	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة	57
64	المطلب الثالث اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	58
64	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	59
64	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	60
69	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.	61
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	62
87	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة	63
89	خلاصة الفصل	64
92-91	خاتمة	65
96-94	فهرس المحتويات	66
105-98	قائمة المراجع	67
111-107	الملاحق	68

# قائمة المراجع

- الكتب
- القراءان الكريم.
- أحمد علي صالح، (2020). إدارة رأس المال البشري- مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- اسامة خيرى، (2012). ادارة الابداع و الابتكارات (المجلد الأول).داري الراية للنشر و التوزيع، عمان.
- ايناس ابو بكر الهوش، (2018). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة.
- بشير العلاق، (2019). التخطيط التسويقي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- جمال يوسف بدير، (2013). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان.
- حامد هاشم محمد الراشدي، (2017). ادارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية (المجلد الاول)، دار طيبة الخضراء للنشر و التوزيع، مكة.
- خضر مصباح اسماعيل طيطي، (2010). ادارة المعرفة ( التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ساري محمد الخالد، (2018). اتجاهات في امن المعلومات و امانها، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
- سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسين وليد حسين عباس، (2015). رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان.
- سمية عامر بوران، (2016). ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
- سمير جمال العيسى، (2013). ادارة مصادر المعلومات والبيانات، الاكاديميون للنشر و التوزيع، عمان.
- صلاح الدين الكبيسي، (2005). ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمة الادارية، بغداد.

- عامر عبد الرزاق الناصر، (2015). ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- عائشة شتاتحة، (2019). الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- عبد الرحمان كساب عامر، (2014). راس المال المعرفي، دار كتاب للنشر و التوزيع، الامارات.
- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري، (2005). المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- عبد الله حسن مسلم، (2015). ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان.
- عبود نجم نجم، (2010). ادارة اللاملموسات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ليث عبد الله القهيوي، (2013). استراتيجية ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- ليلي محمد أبو العلا، (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر و التوزيع - دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، (2019). ادارة المعرفة (المجلد الاول)، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- وائل فاضل حسان العكيدي، (2019). راس المال الفكري و اثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان.
- وسيم ابو عريش، (2016). الذكاء الاقتصادي و اليقضة الاستراتيجية، دار من المحيط الى الخليج للنشر و التوزيع، عمان.
- الرسائل الجامعية
- ابتسام حسيني، (2019). مساهمة إدارة المعرفة في بناء راس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بسكرة ( اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

- أحمد طالب، (2013). الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010 (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- اسماعيل سالم ماضي، (2010). دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الاسلامية بغزة (رسالة ماجستير)، كلية التجارة قسم ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
- انتصار عربوات، (2019). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1 ( اطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- أنس ايوب محمد بوادي، (2009). علاقة ادارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الاردن (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الأردن.
- بلبال حسناوي، (2014). دور راس الامال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- حفاظ زحل، (2018). إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس.
- رندة بوخسارة، (2019). تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- سمية سعدون، (2014). الاتصال التنظيمي و اثره على تطبيق استراتيجية ادارة المعرفة دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z (رسالة ماجستير)، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، جامعة السانبا، وهران.
- سناء طباحي، (2011). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي-برج بوعريبيج (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- سوزان وليد عبد القادر، (2014). اثر البنية التحتية لادارة المعرفة في تطوير راس المال الفكري دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

- عادل علي احمد بابكر، (2019). أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري متغيرا وسيطا دراسة ميدانية على شركة بترو انجي لعمليات البترول و الغاز (اطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم.
- عبد الكريم احمد حسين الدليمي، (2014). تنمية راس المال الفكري و اثره في صياغة استراتيجية منظمات الاعمال دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات اليمنية المصنعة للأدوية (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن، اليمن.
- عبد المطلب بيصار، (2017). دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- عدي اياد خليل فياض، (2015). درجة ممارسة العمادات والدوائر الادارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها ( رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فريد بلقوم، (2013). انتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة. الرهان الجديدة لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران ( أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان.
- لويزة فرحاتي، (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة- ( أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- مجدي نويري، (2019). مساهمة البنية التحتية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ( أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- محمد أشرف الرقب، (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ( رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- محمد منير عودة شبير، (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين ( رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- مريم زلماط، (2017). دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي ENIE,CMA ( اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان.
- مريم شباب، (2019). أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ( مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- مريم يوسف، (2016). أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجاً ( أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- مصطفى رجب علي شعبان، (2011). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ( رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ندى صارم، (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي و اللجنة الدولية للصليب الأحمر ( رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية، سوريا.
- نضال محمد الزطمة، (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ( رسالة ماجستير)، كلية التجارة قسم ادارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ميسون علي عبد الهادي، (2017). راس المال الفكري و دوره في جودة الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة ( رسالة ماجستير)، أكاديمية الادارة و السياسة للادارة العليا - برنامج القيادة و الادارة، جامعة الاقصى، غزة.
- الملتقيات و المحاضرات
- أسماء زدوري، (2016). مطبوعة في مقياس ادارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلالة.
- احمد فرعون، و محمد اليفي، (2009). الإستثمار في راس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة بحث مقدمة في اطار ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

- ثامر ياسر البكري، و احمد هاشم سليمان، (2006). إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في اطار المؤتمر العلمي الثاني الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن.
- عبد الرزاق سلام، و نذير بوسهوه، (2012). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحث مقدمة في اطار ملتقى حول .استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- عبد الستار حسين يوسف، (2005). دراسة و تقييم راس المال الفكري في شركات الأعمال، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس، مؤتمر حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- عبود زرقين، و جباري شوقي، (10-11 نوفمبر 2009). إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة في اطار الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي، سعيدة.
- عمر عبو، و هدى عبو، (2011). مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، ورقة بحث مقدمة في اطار الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.
- كمال زيتوني، و كريم جايز، (2011). اخلاقيات راس مال الفكري كمدخل لتعزيز ادارة المعرفة في منظمات الاعمال العربية، ورقة بحث مقدمة في اطار ملتقى حول راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة العربي تبسي، تبسة.
- نبيلة جميعع، و حياة براهيم، (2011). ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ورقة بحث مقدمة في اطار ملتقى حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.
- نور الدين احمد قايد، (2011). دراسة و تقييم قياس راس المال الفكري في شركات الأعمال، ورقة بحث مقدمة في اطار ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.



○ المقالات

- أغادير بنت سالم العيدروس، (يناير، 2012). ادارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية ( دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، مجلة كلية التربية، المملكة العربية السعودية، العدد 147.
- افكار سعيد خميس عطية، (2018). نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم و متطلبات تطبيقه، مجلة الادارة التربوية، الاسكندرية، العدد 18.
- باسم غدير غدير، (19 /05/ 2016). متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 03.
- رشيد سعيداني، (افريل، 2017). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، الجزائر، المسيلة، العدد 2.
- سيرينة مانع، و هدى بوزيدي، (ديسمبر، 2018). تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة الباحث الاقتصادي،الجزائر، سكيكدة، العدد 10.
- سهام احمد علوان، (سبتمبر، 2018). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق، مجلة الادارة التربوية،مصر، العدد 19.
- صالح عبد الرضى رشيد، و صباح حسين شناوة الزيايدي، (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، العراق، العدد 03.
- عادل بوجمان، و نادية عديلة، (2017). اثر ادارة راس المال البشري في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، المسيلة، العدد 01.
- فضيل فارس، و فتيحة فرطاس، (2013). رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في العصر الحديث تداخل المفاهيم و تكامل العلاقة، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، المسيلة، العدد 27.
- لويزة فرحاتي، جمعة خير الدين، و احلام دريدي، (ديسمبر، 2018). إدارة المعرفة متطلب أساسي لضمان جودة التعليم العالي - تجارب بعض الجامعات، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية،خنشلة، العدد 04.
- محمد زرقون، و عرابية الحاج، (ديسمبر، 2014). اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،ورقلة، العدد 01.

○ المواقع الالكترونية

- منير بركاني، (2019). دورة حياة المعرفة والعوامل المؤثرة بها، تاريخ الاسترداد 2021، من تدويينة..  
<https://www.tadwiina.com/%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9-%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9-%D8%A8%D9%87>
- موقع جامعة محمد خيضر بسكرة بتاريخ ، (30 /03 /2021).

<http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمين الاستبيان

---

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	القسم
01	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير
02	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات

استبيان

السادة الأفاضل:

في إطار الدراسة المكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، و المرسومة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة- واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه. نشكركم على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم، علماً أن جميع المعلومات التي سنزود بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 العمر: أقل 30 سنة  من 30-39 سنة  من 40-49 سنة  أكثر من 50 سنة

3 - الرتبة العلمية : أستاذ التعليم العالي  أستاذ محاضر(أ)  أستاذ محاضر (ب)

أستاذ مساعد (أ)  أستاذ مساعد (ب)

4 - الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 06 – 10 سنوات  من 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

السنة الجامعية 2020-2021

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان- يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك للعبارة أدناه  
المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، تشارك، تطبيق)

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>اكتساب المعرفة</b>						
1	تسعى الكلية لاكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية					
2	تعمل الكلية على إقامة اتفاقيات علمية متبادلة مع جامعات أخرى					
3	تحرص الكلية على الاستفادة من مهارات وخبرات الأساتذة (مصادر داخلية)					
4	يساهم جميع أعضاء هيئة التدريس في البحث عن المعرفة					
5	تسعى الكلية لتشجيع الحوار العلمي بين الباحثين لتبادل الأفكار و المقترحات					
<b>تخزين المعرفة</b>						
6	تمتلك الكلية قواعد بيانات تخزن بها معلوماتها					
7	تستخدم الكلية أنظمة وبرمجيات من أجل توثيق المعرفة وتخزينها					
8	يمكن للأساتذة الرجوع للمعرفة المخزنة عند الحاجة إليها					
9	توفر الكلية وسائل اتصال للوصول إلى المعرفة المخزنة لديها					
10	تعتمد الكلية على الأرشيف و المستندات الورقية					
<b>تشترك المعرفة</b>						
11	تحرص الكلية على نشر المعرفة و توزيعها داخل أقسامها					
12	تمتلك الكلية شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد بيانات (أجهزة حاسوب، أرشيف)					
13	تنشر الكلية المستجدات والقرارات من خلال الندوات وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي					
14	يقبل الأساتذة المشاركة في المعرفة و لا يحتكرونها كمصدر تميز لهم					
15	تعتمد الكلية على الاجتماعات وحلقات النقاش، لتبادل و نشر المعرفة بين مختلف أساتذة الكلية					
<b>تطبيق المعرفة</b>						
16	توفر الكلية مستلزمات تطبيق المعارف و الأفكار الجديدة					
17	تقوم الكلية بتطبيق المبادرات و البرامج الجديدة					
18	تدعم الكلية القدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس					
19	يطبق الأساتذة معارفهم و خبراتهم و يستفيدون منها في أعمالهم اليومية					
20	تعتمد الكلية في عملياتها على المعرفة المكتسبة لدى الأساتذة					

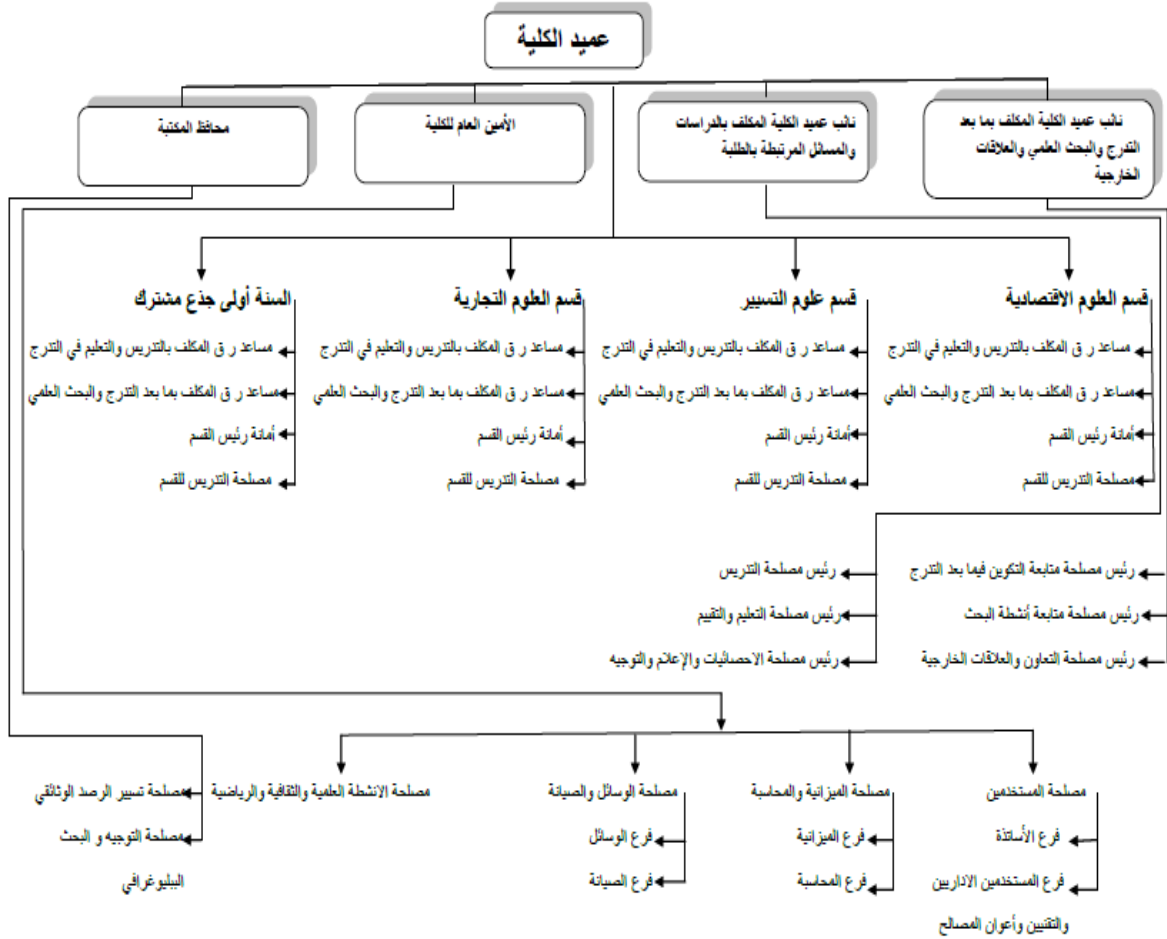
المحور الثاني: رأس المال الفكري ( رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال علاقتي)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>رأس المال البشري</b>						
21	تعطي الكلية اهتمام واضح للأساتذة المتميزين					
22	يتم تقييم أداء الأساتذة في الكلية بطريقة موضوعية					
23	تقدم الحوافز للأساتذة المبدعين					
24	توكل المهام للأساتذة حسب قدراتهم و طبيعة تخصصهم					
<b>رأس المال الهيكلي ( التنظيمي )</b>						
25	يتسم الهيكل التنظيمي في الكلية بالمرونة مما يسهل الاتصال و نقل المعرفة و المعلومات					
26	تعتبر البنية التحتية لنظام تكنولوجيا المعلومات في الكلية عنصراً داعماً لأغراض التدريس و البحث العلمي					
27	تساهم مخازن البحث العلمي في توفير ميزانية كافية لتمويل و دعم المشاريع العلمية					
28	تتيح الكلية إمكانية التواصل المباشر مع الأساتذة عن طريق المواقع الإلكترونية					
29	توفر الكلية الخدمات المكتبية و المعلوماتية الضرورية لأعضاء الهيئة التدريسية					
<b>رأس المال العلاقتي ( الزبوني )</b>						
30	تعطي الكلية اهتماماً للتدخلات و الاقتراحات التي يقدمها الأساتذة					
31	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على إقامة علاقات أكاديمية مع الجامعات الأخرى					
32	تتعامل الكلية مع شكاوى الطلبة إيجاباً					
33	يحافظ الأساتذة على استمرارية علاقتهم بالطلبة في مجال البحث العلمي					

إعداد الطالبة : سكر فتحة

تحت إشراف الأساتذة : د. خير الدين جمعة  
شكراً لتعاونكم

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: موقع الكلية





