

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسية بن بوعلي الشلف  
كلية : العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم : التسيير



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تسيير الموارد البشرية

العنوان

تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة  
المعرفة - دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية

من إعداد الباحثة

خيرة بلعزیز

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا

جامعة الشلف  
جامعة الشلف  
جامعة سعيدة  
جامعة الشلف  
جامعة الشلف  
جامعة سعيدة

أستاذ  
أستاذ  
أستاذ  
أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر

أ. د/ مداح عرايبي الحاج  
أ. د / بوقسري صارة  
أ. د / صوار يوسف  
د/ بوججر رشيد  
د/ يوسف أحمد  
د/ غوثي محمد

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي و نتيجة تعبي

إلى من كان رضاهم سبب في نجاحي

والديا الكريمين حفظهما الله و رعاهما و أطال في عمرهما

إلى رفقاء دربي و سندي في الحياة أخواتي

إلى أعز براعم العائلة محمد آدم و ديمة رودينة

إلى روح جدتي رحمة الله عليها

إلى كل عائلتي كل باسمه

إلى كل زملائي الباحثين و إلى روح زميلي الباحث قروم سمير رحمة الله عليه

أسأل الله عز و جل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي

بلعزير . خ

# الشكر

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" الآية 88 سورة هود

اللهم ان أعوذ بك من قلب لا يخشع و عين لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب له

الحمد لله و الشكر الله سبحانه و تعالى على نعمته و فضله ،

الحمد لله على الصبر و العزيمة التي منحني إياها ربي طيلة مشواري الجامعي

والحمد لله أن يسر و سهل لي إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى أستاذتي الفاضلة : الأستاذة الدكتورة "بوقسري صارة" لإشرافها على هذا

العمل ، و التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة و بإرشاداتها السديدة التي ساهمت في إتمام هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير الى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه العمل و إثرائه .

كما أقدم شكر خاص لكافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف و على رأسهم عميد الكلية الأستاذ الدكتور : **تقروت محمد**

كما أتقدم بعظيم الشكر و الامتنان الى كل الأساتذة على كل نصائحهم و توجيهاتهم

و لا يمكنني أن أبخل بالشكر لكل عمال مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، وجامعة مصطفى

اسطمبولي - معسكر

وأختم شكري الى كل العمال و إطارات في المؤسسات التالية: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز

مؤسسة ألفت ، نفظال، بولاية معسكر ) لما قدموه لي من يد العون.

بلعزير . خ

# الملخص

الملخص:

وتهدف هذه الدراسة الى دراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على 250 موظفاً في أربعة مؤسسات جزائرية: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة **Alphet**، نפטال، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (**spss 21**) وبرنامج (**amos21**)، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده على الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة، كما أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة .

-توصي الدراسة ب: ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري وخلق ثقافة جديدة تهتم باستخدام مصطلح إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والعمل على نشرها داخل المؤسسات، باعتبارهم من الأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة والتي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، الأداء التنظيمي إدارة المعرفة ، المؤسسات الجزائرية

**Abstract :**

This study aimed to examine the impact of intellectual capital on organizational performance in business organizations through knowledge management in Algerian institutions, To achieve the study's objectives, a questioning was designed and distributed to 250 employers across four Algerian institutions: Algeria Telecom, Sonelgaz, Alphet, and Naftal, Atotal . for data analysis , the study relied on the statistical package for the social sciences (**SPSS 21**) and (**AMOS 21**) software results revealed a statistically significant impact of intellectual capital, with its dimension, on organizational performance and knowledge management, Additionally, knowledge management showed a statistically significant positive effect on organizational performance,The study also revealed a significant role of knowledge management a mediator in relationship between of intellectual capital and organizational performance in institutions under study.

The study recommends : The need to focus on intellectual capital and create a new culture the emphasises the use of knowledge management and intellectual capital terms, and to promote them within institutions as valuable intellectual assets that contribute to improving organizational performance.

**Key words :** intellectual capital, organizational performance, knowledge management ,Algrian institutions.

# قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
vii	قائمة الأشكال
viii	قائمة الملاحق
أ - ب ب	المقدمة
01	الفصل الأول : أساسيات عن رأس المال الفكري
02	تمهيد
03	المبحث الأول : رأس المال الفكري
03	المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري
09	1. مفهوم رأس المال الفكري
12	2. خصائص رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني : أهمية رأس المال الفكري
15	المطلب الثالث : أدوار رأس المال الفكري
16	المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري
16	المطلب الأول : تصنيفات رأس المال الفكري
20	المطلب الثاني : تعريف رأس المال البشري
23	المطلب الثالث : رأس المال الهيكلي
26	المطلب الرابع : رأس المال العلاقتي
30	المبحث الثالث : أساليب قياس رأس المال الفكري
30	المطلب الأول : أهمية قياس رأس المال الفكري
31	المطلب الثاني : نماذج و طرق قياس رأس المال الفكري
39	المطلب الثالث : صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري

## قائمة المحتويات

41	المبحث الرابع : إدارة رأس المال الفكري و آليات بنائه .
41	المطلب الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري و نماذج إدارته
41	1. خطوات إدارة رأس المال الفكري
42	2. نماذج ادارة رأس المال الفكري
44	المطلب الثاني : آليات وأساليب بناء رأس المال الفكري وتنشيطه
50	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تطوير على رأس المال الفكري
52	خلاصة الفصل
53	الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة المعرفة
54	تمهيد
55	المبحث الأول : ماهية المعرفة
55	المطلب الأول : تعريف المعرفة و أهميتها
55	1. تعريف المعرفة
63	2. أهمية المعرفة
64	المطلب الثاني : خصائص المعرفة و أنواعها
64	1. خصائص المعرفة
65	2. أنواع المعرفة
68	المطلب الثالث : مصادر المعرفة وأهم العوامل المؤثرة فيها
68	1. مصادر المعرفة
71	2. العوامل المؤثر في المعرفة
74	المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة
74	المطلب الأول : تعريف إدارة المعرفة
76	المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة
76	1. أهمية إدارة المعرفة
77	2. أهداف إدارة المعرفة
78	المطلب الثالث :قواعد و مبادئ إدارة المعرفة
80	المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة
80	المطلب الأول: عمليات و أدوات إدارة المعرفة

## قائمة المحتويات

80	1. عمليات إدارة المعرفة
85	2. أدوات إدارة المعرفة
86	المطلب الثاني : نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة
86	1. نماذج إدارة المعرفة
92	2. متطلبات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها
95	المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة المعرفة و معوقات تطبيقها
95	1. مراحل تطبيق و تنفيذ إدارة المعرفة
96	2. معوقات و عراقيل تطبيق إدارة المعرفة
98	المبحث الرابع : إستراتيجيات إدارة المعرفة
98	المطلب الأول : تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة و أهميتها
99	1. تعرف إستراتيجية إدارة المعرفة
100	2. أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة
101	المطلب الثاني : خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة ومتطلبات تنفيذها
101	1. خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة
102	2. خطوات ومتطلبات تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة
104	المطلب الثالث : أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة
109	خلاصة الفصل
110	الفصل الثالث : الأداء التنظيمي و علاقته برأس المال الفكري وإدارة المعرفة
111	تمهيد
112	المبحث الأول :مدخل عام حول الأداء التنظيمي
112	المطلب الأول :مفاهيم عامة عن الأداء
112	1. تعريف الأداء
113	2. أنواع وأبعاد الأداء
117	المطلب الثاني :تعريف الأداء التنظيمي
122	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الأداء التنظيمي
122	1. أهمية الأداء التنظيمي
123	2. أهداف الأداء التنظيمي

## قائمة المحتويات

125	المبحث الثاني : مرتكزات الأداء التنظيمي و محدداته
125	المطلب الأول : مكونات الأداء التنظيمي وأبعاده
125	1. مكونات الأداء التنظيمي
126	2. أبعاد الأداء التنظيمي
128	المطلب الثاني : أهم العوامل المؤثرة الأداء التنظيمي
131	المطلب الثالث : محددات ومستويات الأداء التنظيمي
131	1. محددات الأداء التنظيمي
134	2. مستويات الأداء التنظيمي
135	المبحث الثالث: إدارة وقياس الأداء التنظيمي
135	المطلب الأول : تعريف إدارة الأداء التنظيمي وخطوات إدارته
135	1. تعريف إدارة الأداء التنظيمي و أهميتها
137	المطلب الثاني : نماذج و مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
137	1. تعريف قياس الأداء التنظيمي وأهميته
142	2. نماذج قياس الأداء التنظيمي ومؤشرات قياسه
155	المطلب الثالث : تحسين الأداء التنظيمي
157	المبحث الرابع : علاقة رأس المال الفكري بالأداء التنظيمي وإدارة المعرفة
157	المطلب الاول : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
160	المطلب الثاني : علاقة رأس المال الفكري بالأداء التنظيمي
165	المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي
172	خلاصة الفصل
173	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
174	تمهيد
175	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
175	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية معسكر
178	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة نفضال
183	المطلب الثالث : مؤسسة ألفيت Alphet
184	المطلب الرابع : مؤسسة سونلغاز ( مديرية معسكر )

## قائمة المحتويات

188	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
188	المطلب الأول : منهج الدراسة المستخدم
189	المطلب الثاني : أساليب جمع البيانات
194	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
195	المطلب الرابع : إختبار صدق أداة البحث
195	الفرع الأول : قياس ثبات وصدق أداة الإستبيان
201	الفرع الثاني : إختبار التوزيع الطبيعي للدراسة
202	المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث وتفسيرها
202	المطلب الأول : تحليل وتفسير خصائص أفراد العينة
206	المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات محور رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة
211	المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات محور عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة
219	المطلب الرابع: تحليل وتفسير عبارات محور الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة
222	المبحث الرابع : إختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج
222	المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية
231	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية
239	المطلب الثالثة: إختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية
251	المطلب الرابعة: إختبار الفرضية الرابعة والفرضيات الفرعية
256	المطلب الخامس : مناقشة النتائج وتفسيرها
260	خلاصة الفصل
262	خاتمة عامة
270	قائمة المراجع
300	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	11
01-02	الفرق بين البيانات والمعلومات	60
02-02	الفرق بين المعلومات والمعرفة	61
03-02	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	66
01-04	تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة نפטال	179
02-04	تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة قارورات الغاز	183
03-04	تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة ألفت	184
04-04	تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز	185
05-04	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة	191
06-04	أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري	192
07-04	أبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة	192
08-04	أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي	193
09-04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	193
10-04	ثبات الاستبيان	195
11-04	الصدق البنائي لقياس عبارات رأس المال الفكري	196
12-04	الصدق البنائي لقياس عبارات الأداء التنظيمي	198
13-04	الصدق البنائي لقياس عبارات إدارة المعرفة	199
14-04	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	201
15-04	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	202
16-04	توزيع أفراد العينة حسب معيار السن	203
17-04	توزيع أفراد العينة حسب معيار الأقدمية	204
18-04	توزيع أفراد العينة حسب معيار المؤهل العلمي	204
19-04	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي	205
20-04	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري	206
21-04	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري	208

## قائمة الجداول

	الهيكلية	
209	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلائقي	22-04
211	المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري للمتغير المستقل رأس المال الفكري	23-04
212	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد تشخيص المعرفة	24-04
213	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد توليد المعرفة	25-04
214	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد تخزين المعرفة	26-04
216	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد توزيع المعرفة	27-04
217	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات بعد تطبيق المعرفة	28-04
218	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمتغير الوسيط إدارة المعرفة	29-04
220	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات محور الأداء التنظيمي	30-04
223	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي	31-04
223	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي	32-04
225	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي	33-04
225	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي	34-04
227	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال الهيكلية و الأداء التنظيمي	35-04
227	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الهيكلية على الأداء التنظيمي	36-04
229	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال العلائقي والأداء التنظيمي	37-04
229	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال العلائقي على الأداء التنظيمي	38-04
231	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة	39-04
232	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الفكري على إدارة المعرفة	40-04
233	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة	41-04

## قائمة الجداول

234	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على إدارة المعرفة	42-04
235	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال الهيكلي وإدارة المعرفة	43-04
236	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة	44-04
237	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين رأس المال العلاقتي وإدارة المعرفة	45-04
238	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال العلاقتي على إدارة المعرفة	46-04
239	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي	47-04
240	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي	48-04
241	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين تشخيص المعرفة والأداء التنظيمي	49-04
242	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر تشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي	50-04
243	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين توليد المعرفة والأداء التنظيمي	51-04
244	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر توليد المعرفة على الأداء التنظيمي	52-04
245	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين تخزين المعرفة والأداء التنظيمي	53-04
246	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة على الأداء التنظيمي	54-04
247	إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين توزيع المعرفة والأداء التنظيمي	55-04
248	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر توزيع المعرفة على الأداء التنظيمي	56-04
249	يوضح إختبار تحليل التباين <b>Anova</b> بين تطبيق المعرفة و الأداء التنظيمي	57-04
250	تحليل إختبار الإنحدار البسيط لأثر تطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي	58-04
253	القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي للعلاقة بين الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة	59-04
254	الدلالة الإحصائية لقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين راس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة	60-04
255	اختبار تحليل المسار البيان اثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط	61-04

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
01-01	تصنيف <b>Tomas Stewart</b> لرأس المال الفكري	19
02-01	نموذج قياس شركة سكانديا ( <b>Skandia</b> )	33
03-01	نموذج القيمة المضافة للمعرفة	35
04-01	خريطة المعرفة	46
01-02	هرم المعرفة	62
02-02	العلاقة بين المصطلحات ( البيانات ، المعلومات ، المعرفة )	63
03-02	المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة ( الجبل الجليدي )	67
04-02	نموذج نوناكا لأدارة المعرفة.	91
01-03	هرم الأداء وفقا ل <b>Lynch and Cross</b>	144
02-03	بطاقة الأداء المتوازن <b>BSC</b>	149
03-03	دورة إدارة معرفة العملاء	168
01-04	نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة	251

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
301	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	01
302	نموذج استمارة الاستبيان بعد التحكيم	02
308	مخرجات برنامج spss وبرنامج amos	03



# مقدمة عامة

مع التحديات الجديدة التي تفرضها بيئة الأعمال ، أصبح العالم يشهد مجموعة من التغييرات والتحويلات التي أثرت في مجالات شتى، وبما أن المنظمات تعتبر جزءاً من هذا العالم، فلا يمكنها أن تعيش بعيدة عن هذه التغييرات والتقلبات المختلفة خاصة في ظل عدم استقرار البيئة الخارجية شديدة المنافسة، فرض هذا الوضع التنافسي على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه التغييرات وتحسين قدراتها بهدف التأقلم مع هذه الظروف البيئية، خاصة مع تزايد الحراك المعرفي الذي تشهده البيئة العالمية ومع الانفتاح المعرفي والتوجه نحو إقتصاد قائم على المعرفة، لم تعد فيه الثروة محصورة على الموارد المالية والمادية فقط، إنما ظهرت ثروة أكثر أهمية تمثلت في الكفاءات والمعارف، حيث تعتبر الموارد القائمة على المعرفة أو الموارد المعرفية والموجودات الغير ملموسة من العناصر المهمة في بناء الاقتصاديات الحديثة وأحد الأدوات التنافسية المعترف بها التي تساهم في زيادة الأداء.

يعتبر رأس المال الفكري من الموجودات الفكرية غير الملموسة التي احتلت أهمية كبيرة خاصة في أدبيات الإدارة الحديثة، باعتباره سلاحاً ومورد إستراتيجي أساسي في تحقيق النمو الإقتصادي، خاصة مع زيادة المنافسة الشديدة بين المنظمات، التي فرضت على المنظمات استقطاب واختيار أفراد مبدعين ذوي قدرات فكرية وذهنية عالية لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع بهدف تحسين أدائها التنظيمي، إضافة الى امتلاك المنظمة الى أفراد مبدعين يجب على المنظمات التركيز على رأس مالها الهيكلي والمتمثل في امتلاكها لأحدث البرامج والأنظمة، وأنشطة البحث والتطوير التي تساعدها في تقديم أداء متميز يدركه الزبون من خلال اقتنائه لخدمات ومنتجات المنظمة، لذا يجب عليها الاهتمام برغبات وحاجات زبائنها وتلبية متطلباتهم من أجل المحافظة عليه وضمان ولائه وتعامله معها على المدى البعيد، هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب عليها الاستفادة من معرفة زبائنها في تحسين إنتاجها وتطويره من خلال تجسيد أفكارهم في شكل منتجات وخدمات تلي رغباتهم وحاجاتهم، ليتحقق هذا إلا من خلال رأس مالها العلاقي الذي يعتبر رصيد إضافي آخر يميز المنظمة عن منافسيها، لذا فإن اعتماد المنظمة على رأس مالها الفكري في تعزيز أدائها التنظيمي يقتضي منها التعامل مع كل مكوناته في شكل متكامل والعمل على تطويره والاستثمار فيه من أجل تحقيق التميز والتفوق على المنافسين .

كما يعد تعزيز الأداء التنظيمي من الجوانب الأكثر أهمية في أي منظمة، فإذا كانت المنظمة ترغب في زيادة كفاءة أدائها وتحقيق الأرباح من خلال أصولها الفكرية التي تمتلكها يجب عليها أولاً العمل على إدارة هذه الموجودات الفكرية بكل فعالية، لأن الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على قيمة مواردها البشرية الذي

يتضمن المعرفة والخبرة التي يمتلكها موظفيها، المسئول عن تصميم وتدعم نظام المعلومات والعمليات وقواعد البيانات التي تمتلكها المنظمات بأكملها، والعلاقات التي تحافظ عليها مع أصحاب المصلحة ومن هنا فإنه لا يمكن إدارة هذه الأصول إلا من خلال تفعيل ممارسات إدارة المعرفة وعملياتها، باعتبارها من الإستراتيجيات المهمة لتحقيق النجاح في المستقبل.

كما أن دمج إدارة المعرفة مع عناصر رأس المال الفكري في المنظمة يعتبر تكتيكاً مستداماً لتحقيق البقاء والوجود على المدى البعيد، تتمحور العمليات الفكرية في أي منظمة حول الفرد الذي يتمتع بالقدرة على العمل ويمتلك طرق مبتكرة تساعد في مواجهة تحديات السوق الصعبة، إن التنفيذ الناجح لعمليات إدارة المعرفة يحتل مكانة هامة في المنظمة، فمن خلال توليد وتراكم المعرفة، وتطبيقها تخلق قاعدة لرأس المال الفكري، حيث يتطلب هذا الأخير مستوى معين من توليد وخلق المعرفة خاصة في القطاعات التي تتميز بكثافة المعرفة مثل الشركة ميكروسوفت، حيث يتم إضافة القيمة من الأصول الغير ملموسة التي يقدمها أفراد المنظمة في شكل نموذج من الابتكارات والإبداعات، تسعى المنظمات الى تحديد والتقاط معارفها ومعلوماتها ذات القيمة واستخدامها في عملياتها، تضمن إدارة المعرفة توليد المعرفة المفيدة وتوزيعها واستخدامها في اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي زيادة قدراتها التنافسية والارتقاء بأدائها، وبذلك يمكن اعتبار رأس المال الفكري بمثابة مخزون المنظمة من المعرفة، أي أن رأس المال الفكري يتكون من المعرفة التي تم اكتسابها وإضفاء الطابع الرسمي عليها لاستخدامها في خلق القيمة واكتساب الميزة التنافسية وبالتالي تعزيز أداء المنظمة .

كما يعد رأس المال الفكري وإدارة المعرفة من العوامل الحيوية في تعزيز الميزة التنافسية والإبتكار داخل المؤسسات الجزائرية الكبرى مثل مؤسسة إتصالات الجزائر، سونلغاز، نפטال، مؤسسة ألفت، حيث يسهم رأس المال البشري و المتمثل في الخبرات و المهارات التي يمتلكها الموظفين داخل المؤسسات الركيزة الأساسية في تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، تحسين صورة المؤسسة، بينما تتمكن إدارة المعرفة من الحفاظ على المعرفة المتراكمة داخل المؤسسات خاصة في ظل التحول الرقمي السريع، لأن إستمرار المعرفة داخل هذه المؤسسات يعد بمثابة مفتاح لرفع من أدائهم و ضمان إستدامتهم في بيئة عمل متغيرة .

وبناء على تم ذكره يمكن صياغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية التالية :

ما هو تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر ؟

من الإشكالية العامة يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- الى أي مدى تعمل المؤسسات محل الدراسة على تبني عمليات إدارة المعرفة ؟
- كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر ؟
- هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر ؟
- هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر ؟
- ما هو الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر ؟

#### أولا : الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية :

. الفرضية الرئيسية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

الفرضيات الفرعية :

**1.1 الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**2.1 الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**3.1 الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**2. الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

#### الفرضيات الفرعية

**1.2 الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**2.2 الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**3.2 الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**3 الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**الفرضيات الفرعية :**

**1.3 الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**2.3 الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**3.3 الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**4.3 الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

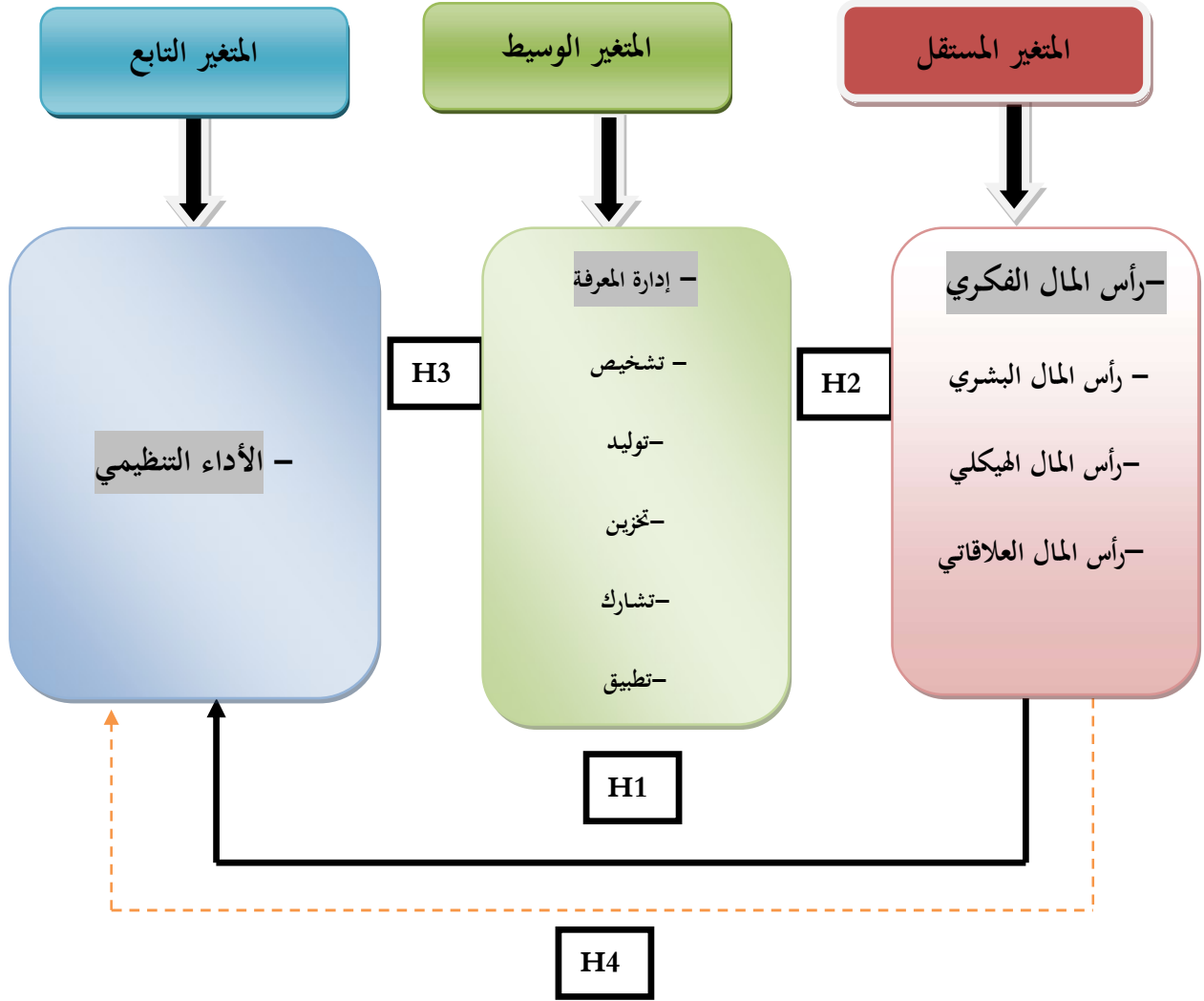
**4 الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحسن الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفطال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر .

ثانيا : نموذج الدراسة :

استنادا الى الإطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة تم بناء النموذج التالي بناءً على الدراسات السابقة، تم استعراضها في الشكل الموالي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغير الوسيط

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

بناءً على نموذج الدراسة الموضح أعلاه يوجد ثلاثة متغيرات وكل متغير يتكون من مجموعة من الأبعاد الفرعية.

ثالثا :متغيرات الدراسة :

يوضح نموذج الدراسة باختصار لأهم المتغيرات الرئيسية و الفرعية التي تناولتها هذه الدراسة، والمتمثلة في ما يلي :

- المتغير المستقل :يتمثل في مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقائي ).

2. المتغير التابع : الأداء التنظيمي:يتمثل في النتائج النهائية لكل أنشطة المنظمة وممارساتها، ومدى قدرة المنظمة في استخدام مواردها المالية و المادية و البشرية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة .

3. المتغير الوسيط: يتمثل في إدارة المعرفة وعملياتها ( تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، توزيع المعرفة ، تخزين المعرفة ، وتطبيق المعرفة )

رابعا : أهمية وأهداف الدراسة :

1. أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت عناصر مهمة و جديدة بالدراسة لم يتطرق إليها من قبل في معظم الدراسات السابقة، وتوضيح مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال .

- تسليط الضوء على أهم مورد إستراتيجي للمنظمة ومصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن أن تمتلكها المنظمات يصعب تقليدها أو استبدالها ألا وهو رأس المال الفكري .

- توضيح أهمية إدارة المعرفة وكيف يمكن أن تساهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنظيمية والتنافسية للمنظمة وجعلها منظمة إبداعية، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث تغييرات إستراتيجية داخل المنظمات .

- تساهم إدارة المعرفة في زيادة قدرات الفردية والجماعية وحتى التنظيمية داخل المؤسسات من خلال تراكم المعرفة وتنظيمها واستخدامها في تحسين الأداء التنظيمي .

- اعتبار موضوع الأداء التنظيمي من المواضيع المهمة و الأساسية التي تؤثر على كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها المنظمات وقدرتها على كسب رضا العملاء والزبائن هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الأداء التنظيمي مؤشر مهم على مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها طويلة الأجل و متمثل في تحقيق هدف البقاء والنمو .
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها الكبيرة لارتباط المعرفة بأداء المنظمة و كون المعرفة التي مصدرها رأس المال البشري المورد الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تمتلك معرفة يصعب نسخها وتقليدها، أو استبدالها.

## 2. أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :

- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة .
- الكشف عن مكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال .
- إبراز دور رأس المال الفكري وإدارة المعرفة كمفاهيم إدارية حديثة في تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال وتفوقها على المنظمات المنافسة .
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة .
- التوصل الى نتائج بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي .
- اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، والعلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي، والتعرف على مدى إدراك عينة الدراسة لأهمية العلاقة بينهم ودورها في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال.

## خامسا : منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي بأسلوبه الوصفي والتحليلي، حيث تم الاعتماد على أسلوب الوصف والتحليل في عرض وتحليل المعلومات والبيانات عن رأس المال الفكري وأهم المفاهيم

المرتبطة بالأداء التنظيمي وإدارة المعرفة، وتحليل دور وتأثير كل عنصر من العناصر السابقة ومدى ترابط هذه العناصر فيما بينها.

### سادسا : حدود الدراسة

لكل دراسة مهما كانت نظرية أو علمية حدود مكانية أو زمانية، أو بشرية، التي تحدد معالم الدراسة وما يميزها عن باقي الدراسات الأخرى، تمثلت حدود هذه الدراسة في ما يلي :

**1. الحدود الموضوعية** إقتصرت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال الفكري) والمتغير الوسيط ( إدارة المعرفة ) والمتغير التابع ( الأداء التنظيمي ).

**2. الحدود البشرية** :اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء المصالح والأفراد العاملين في المستويات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة ألفتيت، نفطال ( الملحقة التجارية، مؤسسة صناعة قارورات الغاز ) بإقليم ولاية معسكر، حيث بلغت عينة الدراسة (250) إطار وموظف.

**3. الحدود المكانية** :تمت هذه الدراسة على مستوى إقليم ولاية معسكر، حيث شملت المؤسسات تعمل في مجال الصناعي والخدمات على مستوى الولاية ، حيث اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر ، نفطال ( الملحقة التجارية ، مؤسسة صناعة قارورات الغاز) ، ومؤسسة سونلغاز مؤسسة ألفتيت).

**4. الحدود الزمنية** :امتدت الحدود الزمنية للدراسة الحالية من الفترة التي تم قبول فيها الموضوع خلال هذه الفترة تم الإمام بمختلف جوانب الموضوع وجمع المعلومات بمن مصادر متعددة، شملت ذلك جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالدراسة، كما تم إنجاز البحث الميداني خلال الفترة الممتدة من مارس الى شهر أوت 2024، فترة كافية لجمع المعلومات المطلوبة ، كما أن هذه الفترة لم تقتصر على جمع البيانات فقط، بل تضمنت إجراء مقابلة مع أصحاب الاختصاص وجميع الإطارات في المؤسسات محل الدراسة من أجل تقديم المعلومات والوثائق اللازمة للدراسة، كما أن هذه الفترة خصصت لجمع البيانات والمعطيات وتوزيع الاستبيان على أفراد المؤسسات واسترجاعها في نفس الفترة .

سابعاً: أدوات الدراسة :

من أجل الإلمام بالجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على عدة مصادر ومراجع تتمثل في مايلي :

- الكتب،
  - المجلات والدوريات،
  - الرسائل وأطروحات،
- وفي ما يخص تجميع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي وتحليلها، خاصة في ما يتعلق بتحليل علاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة وعمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، للوصول الى أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم تصميم الاستبيان ليشمل كافة الجوانب المتعلقة برأس المال الفكري ومكوناته بالإضافة الى إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة، وكافة البيانات والمعلومات عن الأداء التنظيمي.
- و لتحليل بيانات الجانب التطبيقي وتحليلها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية ( spss 21 ) وبرنامج ( amos21 ) ، لتحليل بيانات الاستبيان

ثامناً : أسباب اختيار الموضوع :

- من أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع :
- اعتباره من المواضيع المهمة والحديثة في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وكونه من المواضيع المعاصرة خاصة في ظل ما يشهده العالم من التغيرات والتحولات في ثروة المعلومات وتزايد الابتكارات التي مصدرها رأس المال الفكري .
  - ندرة الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة معاً.
  - أهمية رأس المال الفكري في بقاء واستمرار المؤسسات الجزائرية في السوق، سواءً كانت مؤسسات عمومية أو اقتصادية، خاصة في ظل التحديات العالمية والمنافسة التي أصبحت تبني على أساس مدى اهتمام المؤسسات بمواردها خاصة رأس المال الفكري .

تاسعا : الدراسات السابقة :

سيتم التطرق الى أهم الدراسات السابقة المتنوعة بين العربية والأجنبية التي تناولت موضوع رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وإدارة المعرفة معاً، أو الدراسات التي تناولت متغيرين من الدراسة معاً، واستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها وأهم الإجراءات التي اتبعتها للوصول الى النتائج، وفي مايلي عرض لأهم هذه الدراسات .

1. الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري وإدارة المعرفة

أ: الدراسات العربية

01. دراسة كل من الهاشمي بن واضح و بيصار عبد المطلب، 2020

"دور الاستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة"

تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور الاستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة، جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور الإستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة في شركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة؟، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة على ( 38 موظفاً ) من مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مسيلة حيث تم توزيع 40 استمارة واسترجاع 38 منها صالحة للتحليل، اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) لتحليل البيانات ، توصلت الدراسة الى :

- تولى مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا بالإستثمار في رأس مالها الهيكلية ثم يليه رأس المال العلاقتي، وفي المرتبة الأخير الإستثمار في رأس المال البشري حسب رأي أفراد عينة الدراسة.
- توصلت نتائج الدراسة الى أن المؤسسة تولى اهتماماً متزايداً بعمليات إدارة المعرفة، كما تعمل على تشجيع الأفراد على تشارك المعرفة فيما بينهم خاصة المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد التي يصعب نقلها الى أفراد آخرين .
- كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوي بين الإستثمار في مكوناته و عمليات إدارة المعرفة.

02. دراسة ابتسام حسيني، 2019 .

"مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسات الاتصالات ببسكرة" ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .

تهدف هذه الدراسة الى إختبار مساهمة إدارة المعرفة المحددة بعملياتها الستة ( تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تشارك، وتطبيق المعرفة ) في بناء رأس المال الفكري المحدد بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في مؤسسات الاتصالات، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة على (78 موظف)، اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) لتحليل البيانات، توصلت الدراسة الى :

- وجود توجه إيجابي لأفراد العينة اتجاه إدارة المعرفة، بالرغم من عدم وضوح مصطلح إدارة المعرفة بشكل مباشر في مختلف ممارساتهم الإدارية، إلا أن مستوى توجههم ووعي أفراد العينة كان قوي.
- هناك توجه إيجابي و قوي نحو بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة، نتيجة اهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة وتقديم الحوافز للموظفين بهدف تنشيط هذه العمليات .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد مساهمة لإدارة المعرفة في تنمية رأس المال لفكري، كما أن العلاقة بينهم جاءت طردية وقوية .
- هناك دور ذو دلالة إحصائية قوية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال البشري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.838$  ثم يليه رأس المال الهيكلي بقيمة  $R=0.790$ ، ثم يليه رأس المال العلاقتي الذي بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.667$  تشير هذه النتائج الى أن إدارة المعرفة لها تأثير قوي على رأس المال البشري والهيكلي ، بينما يكون تأثيرها على المال العلاقتي أقل قليلا .

ب: الدراسات الاجنبية

**01.دراسة Ploychompoo Kittikunchotiwut et Kumpanat Siriyota ، 2021 تأثير**

تأثير رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة في تايلاند.

**The Impact of Intellectual Capital on knowledge management Processes in thailand.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة التي تشمل عملية خلق وتبادل المعرفة، واستخدامها ، والأداء الابتكاري، شملت الدراسة على ( 224 ) مديرا تنفيذياً في الشركات التايلاندية، اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) و OLS لتحليل انحدار المربعات الصغرى العادية حيث توصلت الدراسة الى أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل كبير على نظم إدارة المعلومات، كما أن تقنيات إدارة المعلومات لها تأثير كبير على أداء الابتكار

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة، حيث كانت أقوى تأثير مع استخدام المعرفة بقيمة 20.8 %، بينما كانت قيمته 6.3 % مع خلق المعرفة ومع تبادل المعرفة 3.4 % .

- كما أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الابتكار، كان لعملية خلق المعرفة تأثير كبير على أداء الابتكار بقيمة 7.1 %، تليها استخدام المعرفة بنسبة 6.9 % ثم تبادل المعرفة بنسبة 6.8 %.

**02.دراسة كل من Elnae Rafiee et Shohre Masjedi et Peyman Akhavan ، 2015.**

اكتشاف العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري دراسة حالة الجامعات الإيرانية .

**Exploring the Relationship between Knowledge Management and Intellectual Capital : An Iranian University Case Study**

تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في الجامعات الإيرانية، تمت دراسة مكوناته الثلاثة ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقي )، أما بالنسبة لإدارة المعرفة تمثلت في عمالياتها الخمس ( التوليد واكتساب المعرفة، وتخزينها، توزيعها ، وتطبيقها)، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، حيث تم توزيع "152 استمارة" على مجموعة من الجامعات الإيرانية، تم استخدام برنامج (spss)، ونمذجة المعادلات لتحليل البيانات، توصلت نتائج الى :

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين مكونات رأس المال الفكري، كما أظهر النتائج أن رأس المال البشري وخلق المعرفة لهما الأولوية القصوى بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة .
- كما توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري حيث بلغت قيمته **0.81**، كان لرأس المال الهيكلي تأثير كبير على اكتساب المعرفة، بينما كان تأثير رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي كبير على مشاركة المعرفة، مع ذلك فقد حظي رأس المال الهيكلي والعلاقتي باهتمام ضعيف من قبل الجامعات المدروسة، بالرغم من أن هذين الأصول تأثيرات مهمة على عمليات إدارة المعرفة
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب أولويات آراء العينة حول مكونات رأس المال الفكري كانت أعلى مرتبة لرأس المال العلاقتي في حين كان رأس المال الهيكلي في المرتبة الأدنى، يعني هذا أن الجامعة المدروسة تبذل جهد أقل في إعداد البنية التحتية التكنولوجية، رغم أن هذه البنية أساسية لتلبية إحتياجات الجامعة في إنتاج و نشر المعرفة

## 2. الدراسات السابقة المرتبطة ب رأس المال الفكري والأداء التنظيمي

### أ: الدراسات العربية

- **01.** دراسة كل من وعلي عبد الله الحاكم و رائد غانم رحيم الجابري، **2023**.  
أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي -دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بغداد-
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أثر والارتباط بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية في مدينة بغداد، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة في جمع البيانات، الدراسة على " **210** مديرا" في المستشفيات الخاصة في بغداد من بين **20** مستشفى، ولتحليل بيانات اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) ، توصلت الدراسة الى .
- وجود علاقة ارتباط قوية بين كل مكونات رأس المال الفكري متفردة وبين أبعاد الأداء التنظيمي مع بعض، هذا يعني أن المستشفيات الخاصة في بغداد تهتم بكل مكون من مكونات رأس المال الفكري ما يسهم في تعزيز ورفع الأداء التنظيمي .

- اهتمام المستشفيات الخاصة برأس المال العلاقتي، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.34** وانحراف معياري قدره **0.480**، ثم يليه رأس المال البشري حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي **4.27** وانحراف معياري قدره **0.519**، وفي المرتبة الأخير جاء رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي قدره **4.24** وانحراف معياري قدره **0.465**.

- اهتمام المتشفيات الخاصة بعد الزبون، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.69** وانحراف معياري قدره **0.413** وفي المرتبة الثانية بعد المالي بمتوسط حسابي **4.60** وانحراف معياري **0.446**، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قدره **4.46** وانحراف معياري **0.510** وفي المرتبة الأخير بعد منظور الإبداع والتعلم بمتوسط حسابي قدره **4.33** وانحراف معياري قدره **0.410**.

أظهرت النتائج أن أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيراً على الأداء التنظيمي هو رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة **B=0.649**، وكان أقل تأثير لرأس المال العلاقتي بقيمة **B=1.432**.

02 دراسة كل من حسين السيد طه، جميلة هاشم عبد المجيد هاشم الشريف، وعمرو علاء الدين زيدان، 2021.

### تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في الشركات القطاع الخاص الصناعي المصري،

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بالشركات المصرية في القطاع الصناعي الخاص، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة في جمع البيانات، شملت الدراسة على "255 شركة" من الشركات الخاصة في مصر، وتحليل بيانات الدراسة اعتمدت على برنامج (spss)، توصلت الدراسة الى .

- وجود أثر إيجابي لمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس الهيكلي، رأس العلاقتي) والأداء التنظيمي .

- أظهرت النتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين رأس المال الهيكلي والأداء التنظيمي، بلغت قيمة معامل الارتباط **0.547**، بينما كانت قيمته مع رأس المال البشري **1.487**، و **0.527** مع رأس المال العلاقتي .

ب: الدراسات الأجنبية :

01.دراسة Luminita Maria Gogan et el ، 2016 .

**The Impact of Intellectual Capital Impact on ، تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي،  
Organizations performance**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات الثلاثة لرأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي في أربعة شركات خاصة تعمل في مجال بتوزيع مياه الشرب في الجنوبي الغربي لرومانيا خلال الفترة من 2010 الى 2014، اعتمدت الدراسة على الإستبيان لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الى .:

- توصلت الدراسة الى أن الشركات الأربعة العاملة في مجال المياه الشرب في رومانيا تمتلك العديد من عناصر رأس المال الفكري ويمكن قياسها في الواقع، كما توصلت الدراسة الى أن لرأس المال الفكري تأثيرا إيجابيا على الأداء التنظيمي .

02.دراسة كل من Rohana Ngah et Abdul Razak Ibrahim، 2009 .

العلاقة بين رأس المال الفكري والإبتكار والأداء التنظيمي:دراسة أولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا .

**The Relationship of Intellectual Capital ,Innovation and Organizational Performance : a preliminary study in Malaysian SMES,**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وعمليات الإبتكار و تأثيرهما على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (PME) في ماليزيا، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة مايلي :

- يختلف رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن رأس المال الفكري في المؤسسات الكبيرة ، كما ساهمت هذه الدراسة في تحديد احتياجاتها من الأصول الفكرية التي تلعب دورا في زيادة قدراتها على إبتكار منتجات جديدة مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي خاصة في تحقيق الربح وضمان البقاء و الاستمرار

-توصلت نتائج الدراسة على أن الابتكار في ماليزيا لايزال في بداياته، مع ذلك تحاول الحكومة تقديم مساعدات للشركات المتوسطة والصغيرة على الابتكار من خلال توفير التدريب والتوجيه وتقديم الدعم المالي .

- من المعروف أن المعرفة متوفرة في الشركات المتوسطة والصغيرة، لكنها جيدة في خلق المعرفة وضعيفة في اكتسابها، كما أن اكتشاف واستغلال المعرفة في المنظمة يؤدي إلى الابتكار الذي يعتمد بشكل كبير على المعرفة نظرا لصغر حجمها وهي أفضل منصة في تحقيق الابتكار مع ذلك فإنها لا تشارك في تحقيقه على نطاق واسع نظرا لافتقارها إلى الخبرة والقدرات المالية .

- بالرغم من أن رأس المال الفكري يتم اكتشافه في الشركات الكبيرة، إلا أنه بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة لم يتم اكتشافه بشكل معمق

### 3. الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي

أ: الدراسات العربية

#### 01.دراسة كل من وجوة نصره و صورية بوطرفة ، 2021 .

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: ماهو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لفي جمع البيانات، شملت الدراسة على " 47 موظفًا"، اعتمدت على برنامج (spss) لمعالجة البيانات، توصلت الدراسة الى.

- تبنت مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة إدارة المعرفة مما أثر بشكل مباشر وكبير في أداء موظفيها .
- اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بزبائنها وكسب وفائهم ورضاهم من خلال معرفة التغير في أذواقهم واحتياجاتهم .
- تبني المؤسسة لمفهوم إدارة المعرفة من خلال تتبع التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية بشكل مستمر .

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بلغت قيمة معامل الارتباط 82.2%.

02.دراسة كل من عيساوي فاطمة و الهزام محمد، 2021.

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار-الجزائر-

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي والتأثير الغير المباشر لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: ماهو الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد طاهري بشار، اعتمدت الدراسة على الإستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، تم توزيع 70 إستبانة، كما اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) في معالجة البيانات، توصلت الدراسة الى:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (تخطيط، التوظيف، التكوين، التطوير، الحوافز والأجور ) وإدارة المعرفة ( توليد، خزن المعرفة ،توزيع وتطبيق المعرفة ) بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار .
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار .
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، التوظيف، التكوين التطوير، الحوافز والأجور ) والأداء التنظيمي، من خلال وجود إدارة المعرفة ( توليد، خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة )كوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل(ممارسات إدارة الموارد البشرية ) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بالكلية المبحوثة .

- 03. دراسة نضال محمد الزطمة ، 2011.

إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء -دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير،

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، شملت الدراسة على " 279" من المدرسين ورؤساء الأقسام الحاملين لشهادات الدكتوراه والماجستير، والبيكالوريوس لسنة 2010-2011، في خمسة كليات، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات، توصلت الدراسة الى: .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.524، ما يدل على أن متطلبات عمليات إدارة المعرفة تزيد من قدرة الكليات على الإبداع، والتميز والتطوير .

- كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وتميز الأداء عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ، كما بلغت قيمة معاملات الارتباط 0.473، وهذه العلاقة طردية تعني أي زيادة أو تطوير في عمليات إدارة المعرفة يتبعها تحسين في الأداء المؤسسي، تبين هذه العلاقة أن عملية تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها يعلب دور فعال في إدارة المنظمة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات وحل مشكلاتها، كما تسهم في زيادة دقة الأداء وتسريع إنجاز العمل، ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المؤسسي .

ب: الدراسات الأجنبية

01. دراسة كل من Justice Amadi et Sandra Nyekazi ، 2022.

إدارة المعرفة: ضرورة لتعزيز الأداء التنظيمي، knowledge management :A Necessity for

Enhancing Organisational performance,

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، كما تضمنت هذه الدراسة الأهداف التالية: كيف يؤدي خلق المعرفة إلى تحسين الأداء التنظيمي .

- كيف يؤدي تبادل المعرفة إلى تحسين الأداء التنظيمي؟
- كيف يؤدي تخزين المعرفة إلى تحسين الأداء التنظيمي؟

حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تبادل المعرفة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين المبيعات بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة ضروري لتحسين الأداء في كل منظمة، كما لخصت هذه الدراسة إلى أن تخزين المعرفة يعزز الأداء من خلال زيادة حصتها في السوق .

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تعزز الأداء المالي والتشغيلي والمنظمات التي تفضل في تبني ممارسات إدارة المعرفة قد لا تكون قادرة على المنافسة بشكل إيجابي في البيئة العالمية سريع التغييرات .

**02.دراسة كل من jelena Rasula et Vesna Bosilj vuksic et Mojca Indihar**

**. 2012,Stemberger**

**أثر ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي ، of knowledge management on the impact , Organisational performance**

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تعزيز أداء التنظيمي للمنظمات من خلال تطبيق إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، شملت على 329 شركة سلوفينيا وكرواتيا، كما اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي .

- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة يتم قياسها من خلال تكنولوجيا المعلومات، التنظيم، المعرفة التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي .

- كما أكدت نتائج البحث العلمي على وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وأنه يمكن استخدام نتائج هذا البحث لتحسين ممارسات إدارة المعرفة في كل منظمة من خلال تنمية رأس المال البشري ورسم خرائط المعرفة، وإدخال فريق العمل متعدد الوظائف ، إنشاء قنوات رسمية إضافية تسهل تبادل المعرفة.

الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي

أ: الدراسات العربية

01. دراسة كل من **Houhou Mustapha & Lachachi Abdelheq**، 2018.

دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر (موبيليس، جيزي، اوريدو)، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الوسيط الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري، من خلال دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر التي تضم ثلاثة متعاملين: (Ooredoo وDjezz، Mobilis)، اعتمدت الدراسة على الإستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة على 1632 موظفا، كما اعتمدت على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للإجابة عن إشكالية الدراسة

- أن لرأس المال البشري و العلاقاتي تأثير إيجابي في تحسين عمليات إدارة المعرفة خاصة وأن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على المورد البشري باعتباره المصدر الأول والرئيسي لخلق وتشارك المعرفة داخل المؤسسة .

- تساهم عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، لأن المؤسسات محل الدراسة تسمح بتوظيف معارف الموظفين وتطويرها من أجل تحسين نماذج عملها الذي من شأنه خلق القيمة لهذه المؤسسات.

- كانت مساهمة رأس المال التنظيمي خاصة أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والهيكل التنظيمية في تحسن و تطوير عمليات إدارة المعرفة ايجابية لكن بنسبة محدودة .

- وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير رأس المال البشري بالنسبة لإدارة المعرفة **0.339** وبنسبة مساهمة في تحسين عمليات إدارة المعرفة قدرها **37%**.

- وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلية وعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير رأس المال الهيكلية بالنسبة لإدارة المعرفة **0.266** وهي قيمة أكبر من **0.1**.

- وجود علاقة إيجابية بين رأس المال العلاقتي وعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير رأس المال العلاقتي بالنسبة لإدارة المعرفة **0.332** وهي قيمة مقبولة إحصائياً.
- وجود علاقة تأثير إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي **0.711**.
- ب: الدراسات الأجنبية

**01 . دراسة كل من Mujid Attar, Kyeong Kang, Osama Sohaib (2019) .**

ممارسات مشاركة المعرفة، رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، **knowledge Sharing practices**, **performance Intellectual Capital and Organizations** .

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير ممارسات تبادل المعرفة (الأنواع والأساليب والعمليات) ورأس المال الفكري على العمليات التنظيمية والأداء، اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وزعت 200 إستمارة على الأفراد العاملين في 1000 شركة في السعودية، توصلت الدراسة الى .

- أن لتشارك المعرفة تأثير إيجابي على رأس المال الفكري، علاوة على ذلك فإن رأس المال الفكري يؤثر على الأداء التنظيمي، مع ذلك فإن مناهج تبادل المعرفة، إستراتيجيات التدوين والتخصيص ليس لها أي تأثير على رأس المال الفكري .

- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن بيئة المعرفة الخاصة بالمنظمة تشكل مزيجاً من ممارسات تبادل المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تبادل المعرفة الضمنية أو الصريحة وتبادل المعرفة المستخدمة سيؤثر بشكل كبير على تطور رأس المال الفكري .

- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن بيئة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي بسبب تأثيرها على رأس المال الفكري كما أن تنمية رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي يتطلب التركيز على كل أنواع المعرفة الموجودة في المنظمة، وإيجاد التوازن بين جمع المعرفة وتبادلها داخل المنظمة .

02. دراسة كل من Shidi Abualoush et Raed Masadeh et Khled Bataineh et (2018،Alaaladin Alrowwad)

دور عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري كمتغيرات وسيطية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وأداء المنظمات، The Role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance,

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مصادر المعرفة في المنظمات التي تمثلت في عمليات إدارة المعرفة (توليد، تبادل، تخزين، تطبيق المعرفة) ورأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي)، كما هدفت إلى اختبار دور البنية التحتية لإدارة المعرفة كعامل مساعد في الموارد المعرفة للمنظمة ورأس المال الفكري، اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، شملت الدراسة على "134 موظف" في المؤسسات الناشطة في القطاعات الصناعية في الأردن، توصلت الدراسة الى:

- وجود تأثير إيجابي ومباشر للبنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والهيكلة التنظيمي) على عملية إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات لها دور في مشاركة ونقل، ونشر، وتوليد، وتوثيق المعرفة، كما يعد الهيكلة التنظيمي من العناصر الأكثر تأثيراً في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بينما لم يكن للبنية التحتية لإدارة المعرفة تأثير مباشر على الأداء التنظيمي .

2. التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها في الدراسة الحالية :

\* أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

- تم الإعتماد على الدراسات السابقة في إعداد الجانب النظري للدراسة الحالية، و الإطلاع على المناهج العلمية التي تم إستخدامها في هذه الدراسات و الأدوات التي تم الإعتماد عليها في عملية جمع و تحليل البيانات.
- من خلال عرض الدراسات السابقة تم التعرف على كيفية عرض إكالية البحث و صياغة تساؤلاته و أهدافه، وإبراز دورها في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية و التعرف على إدارة المعرفة و رأس المال الفكري كأحد

- العوامل الأساسية في عمل المؤسسات ، و أهم إستراتيجيات تطوير رأس المال الفكري و كيفية الإستثمار فيه من أجل مواكبة التغيرات و التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسات .
- إعتمدت كل الدراسات السابقة على أداة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، و على برنامج spss في معالجة البيانات ، كما ساهمت الدراسات السابقة في بناء و تصميم استبيان الدراسة .
- طبقت الدراسات السابقة في مختلف القطاعات و المؤسسات الإقتصادية و الخدمائية، و في مختلف الدول العربية و الأجنبية و حتى المحلية .
- ساهمت هذه الدراسة في تقسيم أبعاد المتغير رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ، رأس المال العلاقتي ، وأبعاد المتغير إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع و تطبيق المعرفة).

\* ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

## 1 : من حيث الهدف :

تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة مكملة للبحوث والدراسات التي تناولت موضوعات متنوعة عن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، والأداء التنظيمي، من عدة جوانب، وتنوعت من مقالات وأطروحات دكتوراه ومذكرات ماجستير، حيث نجد أن بعض الدراسات ركزت على دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، أو دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، بينما هناك دراسات أخرى ركزت على دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، بالمقارنة مع هذه الدراسات تسعى الدراسة الحالية الى توضيح تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط، تهدف هذه الدراسة الى تقديم إطار عملي ونظري جديد يمكن من خلاله اكتشاف دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء التنظيمي، وكيفية توظيف إدارة المعرفة لتحقيق هذا التأثير بشكل فعال داخل المنظمات .

## 2. خصوصية هذه الدراسة

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة سواءً العربية أو الأجنبية وحتى المحلية بالحدثة، كونها تناولت دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي باعتباره مفهوم جديد ناتج عن إقتصاد المعرفة والقائم على الموارد البشرية .
- تناولت هذه الدراسة تأثير رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقتي ) على الأداء التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص، التوليد، تخزين، التوزيع، التطبيق ) .

- اعتمدت هذه الدراسة على المتغير الوسيط في دراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، هو إدارة المعرفة من خلال خمسة عمليات (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق). في حين اعتمدت أغلبية الدراسات السابقة على متغيرين فقط إما رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، أو رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، أو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي .
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في قطاع التطبيق حيث أن أغلب الدراسات تم تطبيقها خارج الجزائر وفي المؤسسات الصناعية أو إنتاجية أو خدمية بينما هذه الدراسة سوف يتم تطبيقها في مؤسسات جزائرية خدمية وصناعية ، و إقتصادية مثل مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نפטال، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة Alphet .

### 3.3 صعوبات الدراسة

- واجهت هذه الدراسة العديد من الصعوبات منها :
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الثلاثة معاً (رأس المال الفكري، الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة)، أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد تعذر علينا الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة كون المعلومات سرية وحساسة لا يمكن الإطلاع عليها، بالإضافة الى تهرب و رفض المسؤولين من إجراء مقابلة بحجة انشغالهم بالعمل وليس لديهم الوقت لذلك .

### عاشرا هيكل الدراسة :

ولمعالجة موضوع دراستنا تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول نظرية، بالإضافة الى فصل تطبيقي على النحو التالي:

- الفصل الأول الإطار النظري لرأس المال الفكري ، تم تقسيمه الى أربعة مباحث، تحدث عن المدخل العام لرأس المال الفكري من التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري وأهميته وخصائصه، أساليب قياسه، بالإضافة الى مكوناته باعتبارها الأبعاد التي سنعتمد عليها في الدراسة التطبيقية وفي الأخير تم التطرق عن إدارة رأس المال الفكري وآليات بناءه .
- الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة المعرفة، تم تقسيمه الى أربعة مباحث أيضا، حيث تناول المبحث الأول عن ماهية المعرفة، وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الإطار العام لإدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث تطرقنا الى

أساسيات إدارة المعرفة والتحدث بشكل مفصل عن عمليات إدارة المعرفة وأدواتها، وما الى غير ذلك من عناصر .

- الفصل الثالث التأصيل النظري للأداء التنظيمي، تم تقسيمه الى أربعة مباحث أيضا، تناول المبحث الأول المدخل العام للأداء التنظيمي من تعريف وأهمية وخصائص وما الى ذلك، وفي المبحث الثاني والثالث تم التطرق الى مرتكزات الأداء التنظيمي، قياسه وتقييمه، وفي المبحث الأخير العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

- الفصل الرابع الدراسة الميدانية لتأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، تم تقسيمه الى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول التعريف بمؤسسات محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تم عرض الإطار المنهجي للدراسة حيث تم التطرق الى منهج الدراسة وحدودها، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، بالإضافة الى قياس ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، وفي المبحث الثالث تحليل نتائج البحث وتفسيرها، المبحث الرابع تم اختبار الفرضيات البحث وتحليل النتائج .

## الفصل الأول:

# الإطار النظري لرأس المال الفكري

تمهيد:

يعد رأس المال الفكري في الوقت الحالي من أحد متطلبات المنظمات التي تسعى للنجاح، والبقاء في السوق خاصة في ظل الظروف البيئية سريعة التغيرات، وفي ظل التوجه نحو إقتصاد المعرفة والانفتاح المعرفي الناتج عن العولمة أدى بالمنظمات للعمل في بيئة الأعمال تتسم بالمنافسة الشديدة، حيث أصبحت المنظمات تتسارع وتتنافس على امتلاك رأس المال الفكري المميز والكفاء، لأنه يمثل مؤشراً تتميز به المنظمات المعاصرة عن غيرها، حيث أولت المنظمات الحديثة أهمية بالغة من أجل الاهتمام به والاستثمار فيه وسطرت برامج حديثة من أجل بنائه ووضع إستراتيجيات من أجل تنشيطه والحفاظة عليه، لما له من نتائج ملموسة تساهم في نمو وإزهار منظمات الأعمال، فأصبحت تدرك أن نجاحها مرتبط بمدى امتلاكها لرأس المال الفكري متميزة يساعدها في زيادة إنتاجيتها من حيث النوعية والكمية التي تنعكس إيجاباً على أدائها الكلي، وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في هذا الفصل.

تضمن هذا الفصل المباحث التالية :

**المبحث الأول:** أساسيات عن رأس المال الفكري .

**المبحث الثاني :** مكونات رأس المال الفكري .

**المبحث الثالث :** أساليب قياس رأس المال الفكري .

**المبحث الرابع :** إدارة رأس المال الفكري و آليات بناءه .

## المبحث الأول : أساسيات عن رأس المال الفكري

أعتقد الباحثين على مر السنين أن مصادر الثروة القومية تتكون من مصادر طبيعية تتمثل في الأراضي والمال والمباني وغيرها، وبعد ذلك أصبح رأس المال يمثل أهم مكونات المنظمات لكن بعد الانتقال إلى الإقتصاد المعرفي المعتمد على الأصول الفكرية الغير ملموسة، نظرا لوزنها وأهميتها في المنظمات أصبحت تمثل الركيزة الأساسية في استمرارية المؤسسات وتطورها، هذا ما دفع بالمنظمات الى الاهتمام برأس المال الفكري، حيث تعددت الأبحاث والدراسات حوله، حيث قدم الباحثين والمهتمين به العديد من الدراسات حوله من مفاهيم ونشأته، وخصائصه، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

## المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري

لقد استخدم مفهوم رأس المال الفكري بشكل واسع في التسعينات من القرن الماضي، ولقد تأخر استخدامه في الفكر الإقتصادي والإداري، حيث كانت الثروات تقاس بشكل أساسي بالمصادر الطبيعية والمواد المادية مثل الأراضي، المعادن وغيرها، باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة، ومع مرور الوقت أصبحت المنظمات تدرك أهمية المعرفة ودورها في تحقيق النمو الإقتصادي و التفوق على المنافسين، ما جعل رأس المال الفكري يحتل مكانة بارزة في استراتيجيات تحقيق النجاح والنمو .

قدم الباحث السويدي إدونسون ( Edvinsson ) مفهوم رأس المال الفكري سنة 1993، ما شكل نقطة انطلاق في تطوير مفهومه، ابتداء من هذه الفترة أصبح رأس المال الفكري يكتسب أهمية متزايدة مما دفع الباحثين والمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها الى الاهتمام به بشكل واسع والبحث عن طرق إستثمار هذا العنصر واستغلاله في تحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال.

ثم في عام 1997 أصدر الباحث توماس ستيوارت كتابه الشهير " رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات " قدم فيه رؤية شاملة حول أهمية رأس المال الفكري وكيفية استخدامه لتحقيق المزايا التنافسية

ويمكن تلخيص تطور هذا المفهوم في ثلاثة مراحل أساسية ساعدت ومهدت لظهوره: (الراشدي،

2017، صفحة 17).

المرحلة الأولى : مرحلة الإهتمام بالقدرات البشرية

امتدت هذه المرحلة من القرن 17 – 1964، تميزت هذه الفترة بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري كأحد الركائز الأساسية في تطوير المنظمات، في هذه المرحلة بدأ المفكرون الاقتصاديون يدركون أهمية المورد البشري ليس كقوة عاملة فقط بل كمصدر رئيسي للثروة والإنتاجية، كان هذا بمثابة الانتقال من الاهتمام بالمواد المادية الى التميز في رأس المال البشري كأحد العناصر الأساسية التي يجب الاستثمار فيها وتنميتها لتحقيق النجاح والنمو، وأثناء فترة عمل (Mckinglay) في مشروع تطوير معمق للموارد البشرية في إحدى الشركات العملاقة طلب منه جمع منظور تاريخي عن حركة العنصر البشري، وفي فترة عمله كمتخصص في المواد البشرية اكتشف شيئاً مهماً أنه لم يكن على دراية بتطوير هذا الحقل، وحسب (Mckinglay) أنه كلما كان تقديرنا لماضينا أفضل كلما كنا مهيين لبناء أفضل الموارد البشرية للمستقبل، كان هذا الطرح دافعا له للبحث عن المورد البشري والاهتمام به (العنزي و صالح، 2009، صفحة 157).

- و في عام 1776 شدد آدم سميث **Adam Smith** على أهمية المهارات البشرية ودورها في زيادة العمليات الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات، كانت هذه الفترة بداية الاهتمام بالقدرات البشرية كأداة أساسية في تحسين الإنتاجية وتحقيق النمو الإقتصادي، كما دعى الى تحديد الأجور بناءً على الوقت والجهد المبذول من قبل الأفراد .
- وفي عام 1890 قام **Alfred Marshall** بتقديم إضافة مهمة لفهم رأس المال البشري، حيث أشار في مؤلفاته الى قيمة رأس المال البشري وأن ثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" أي بمعنى تميز الرأس المال البشري بسمات لا توجد في رؤوس الأموال الأخرى، إذ أن رأس المال البشري تزداد قيمته مع اكتساب الأفراد للخبرات والمهارات، والإستثمار فيه من خلال تدريب الأفراد وتطويرهم فإن ذلك سيؤدي الى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم في العمل، وأشار الى أن منحى إنتاجية الأفراد يزداد مع ازدياد خبراتهم ومهاراتهم .
- وفي عام 1906 قدم **(Irving Fisher)** النظرية الحديثة لرأس المال البشري، و قام بإدراجه ضمن رأس المال العام للمنظمات ، حيث أعتبر ان المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد تشكل جزءاً من الأصول التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين أدائها . (فرحاني، 2016، الصفحات 61-62).
- قام **(Schultz et Mincer)** في أواخر الخمسينات بتوسيع نطاق نظرية رأس المال البشري، كما أكدوا على استقلالية رأس المال البشري بخصائصه الإنتاجية والإقتصادية بما في ذلك أساليب قياسه عن رأس المال التقليدي، كما

عرفت نظرية رأس المال البشري تطوراً واضحاً من مرحلة الستينات الى نهاية السبعينات، حيث بدأ الباحثون يركزون بشكل أكبر على فهم التركيز على فهم سلوك الأفراد على المستويين الشخصي والاجتماعي.

- وفي سنة 1964 ميز (Becker) بين نوعين من رأس المال البشري، الأول رأس المال البشري الخاص يتعلق الخبرات الفردية والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي تساهم في تحسين أدائهم، و رأس المال البشري العام الذي يشمل المهارات والمعرفة التي تعتبر ذات قيمة ككل أو للمؤسسات بشكل عام ، ومن جهة أخرى قام (blang) بتوسيع نظرية رأس المال البشري، حيث صنّفه الى ست فئات وهي: (التعليم الرسمي، البحث عن العمل، التكوين أثناء العمل، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة )، حيث أشار الى التعليم الرسمي كأحد الطرق المباشر للاستثمار في رأس المال البشري، لكن التدريب أثناء فترة العمل واسترجاع المعلومات أيضا يشكلان عنصرتين مهمتين في تطوير المهارات المتخصصة، كما يمكن أن يكون للبحث عن العمل والهجرة تأثير كبير على رأس المال البشري حيث يوفران فرصة لتبادل الخبرات والتعرف على ثقافات جديدة وتعلمها، مما يؤدي الى تطوير المهارات لدى الأفراد (العنزي و صالح، 2009، صفحة 158)

ركزت هذه المرحلة على القابليات البشرية وأهمية العنصر البشري في المنظمة، حيث اعتبرته من الموارد المهمة والمكملة للرأس المال المادي ومؤشر مهم لدراسة وتطوير رأس المال الفكري وأحد مكوناته الجوهرية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية .

امتدت هذه المرحلة من 1980 - 1991، حيث شهدت تطوراً كبيراً في فهم الأصول الفكرية وتحديد دورها في تحقيق النجاح للمنظمات وزيادة أرباحها، فقد اعتبرت من المصادر الرئيسية لزيادة الأرباح المنظمة ونموها.

وفي عام 1980 لاحظ **Hiroyuki** وجود تفاوت كبير في أداء الشركات اليابانية، وبعد تحليل هذا التباين تمكن من تحديد سبب الرئيسي وراء ذلك ، وارجع سبب الإخلاف هو اختلاف نسبة الأصول الغير الملموسة مثل المعرفة التي تمتلكها الشركات.

- وفي عام 1986 نشر (Karl-Eric Sveiby) كتابه بعنوان " كيف - المعرفة شركة" ، حيث شدد فيه على أهمية الأصول الفكرية ودورها في نجاح المنظمات واستمرارها، مؤكداً من خلاله على ضرورة إدارة هذه الأصول بشكل صحيح واهتمام دقيق يعد أمراً حيوياً لتحسين الأداء العام للمنظمة، كما أكد على أهمية الإستثمار في الأصول

الفكرية يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغييرات . (زواوي،، 2017، صفحة 79)

- شهدت بداية التسعينات تجسيديا عمليا لجهود هذه الأفكار في ثلاثة أحداث هامة وهي :
  - أولها كانت سنة 1990 عندما أطلق أول مرة **Ralph Stayer** مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة مصطلح "رأس المال الفكري" مما شكل نقطة بداية اهتمام بهذا المفهوم، حيث اعتبرت المصادر الطبيعية من بين أهم مكونات الثروة القومية التي كانت موجودة في السابق وأهم الموجودات فيها، بعدها أصبح رأس المال من أهم مكونات المنظمة والمجتمع، أما الآن أصبح رأس المال الفكري من أعلى الموجودات وأهم مكونات الثروة (Houhou & Lachachi, 2018, p. 76).
  - والثانية كانت عندما نشر ستوارت كتابه "القوة الذهبية" سنة 1991، والذي أوضح من خلال أن رأس المال الفكري يتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة تساهم بشكل مباشر في زيادة قدرتها على خلق قيمة مضافة، كما بين أن الاستفادة من هذه المعارف والخبرات يمكن أن يكون عامل حاسم الذي يساعد المنظمة على التفوق والنجاح
  - والثالثة ومن نفس السنة عندما قامت الشركة السويدية للتأمينات والخدمات المالية (Skandia) بتعيين (Edvinsson) أول مدير لرأس المال الفكري، كانت هذه خطوة مهمة نحو إدراك أهمية رأس المال الفكري، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة من أصولها الفكرية الغير ملموسة إدارتها بشكل جيد، مثل المعرفة والابتكار، (زواوي،، 2017، صفحة 79)
- ركزت هذه المرحلة على القابليات الفكرية والقدرات الذهنية لدى الأفراد، كما تميزت بمجموعة من الآراء ومقترحات حول الموجودات التنافسية الغير ملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح إستراتيجي يساهم في تعزيز مكانة المنظمة في السوق، كما تميزت هذه الفترة بظهور مصطلح رأس المال الفكري لأول من طرف **Stewart** ، واعتبره مجموعة من القدرات والمهارات، والمعارف التي يمتلكها الفرد، والتي تعتبر ضرورية لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى البعيد، كما أوضح ان رأس المال الفكري يمكن ان يكون عنصرا حاسما في تحديد قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

## المرحلة الثالثة : تكثيف الجهود البحثية والولادة النظرية

بدأ الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري تتكاثف منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً بهذا المفهوم، ركزت هذه المرحلة على إيجاد تعريف موحد له .

- وفي سنة 1993 أدركت شركة (Chemical Dou) أهميته في زيادة أرباحها رأس، مما دفع بها الى تكثيف استخدامه والاستثمار فيه لزيادة أرباحها من خلال تحديد وتطوير الأفكار الإبداعية التي تحقق العوائد عالية للمنظمة والتي أهملت في فترات السابقة، ولتحقيق هذا الهدف تم تعيين الباحث (Gordon Petrats) مديراً للموجودات الفكرية (زواوي، 2017، صفحة 80) .

- اتفق كل من (Edvisson ;Retrash & Sulliva) سنة 1994 على ضرورة عقد اجتماع بين ممثلي الشركات الرائدة في مجال استخراج القيمة من الموجودات الفكرية، كان الهدف منه هو تحديد مفهومه وكيفية إدارته واستغلاله .

- تلا ذلك عقد اجتماع آخر في 1995 عرف ب ("Intellectual Capital Management "ICM")، تمخض عنه مجموعة من التوصيات الهامة التي تم تبنيها لاحقاً، كما أتفق أعضائه على تحديد مفهومه ومكوناته وكيفية استغلاله والاستثمار فيه لخلق قيمة مضافة للمنظمات، ومنذ هذه الفترة أصبح رأس المال الفكري يمثل جزءاً أساسياً من إدارة المنظمات المعاصرة (العنزي و صالح، 2008، صفحة 141).

- وفي سنة 1999 تم تنظيم ندوة دولية في مدينة أمستردام، ركزت هذه الندوة على مناقشة أهدافه، وكيفية قياسه، بالإضافة الى تحديد أبعاده ومستوياته، وكيفية إدارته .

- وبعد ذلك وفي 2001 تم إنعقاد المؤتمر الدولي الرابع في كندا حول إدارة رأس المال الفكري ، ليعقبه عقد مؤتمرين سنة 2003 بمدينة نيويورك، يعكس هذا تزايد الاهتمام العالمي به وتوسيعه ليشمل مجالات أوسع .

من خلال هذه المراحل المتعاقبة تم تطوير مجموعة من الأدلة النظرية التي ركزت على فهم رأس المال الفكري مما أسفر على ظهور فرضيات يمكن الاستناد عليها لاستخلاص مجموعة من القوانين والمبادئ التجريبية، توفر هذه الأدلة إطاراً نظرياً يمكن من خلاله تحديد كيفية إدارة رأس المال الفكري واستغلاله بالشكل الأمثل داخل المنظمات، وهي كالتالي :

- **تحديد المفهوم:** اعتمدت العديد من الكتاب أمثال كل من (Erikson , Marti ...) على مصطلح رأس المال الفكري،
- كما اتفقت العديد من الشركات المهتمة باستخراج القيمة من الموجودات الفكرية التي تمتلكها، والمشاركة الشركات في إجتماعات " إدارة رأس المال الفكري".
- **صياغة الفرضيات:** صيغت العديد من الافتراضات والمبادئ النظرية من قبل المفكرين حول رأس المال الفكري على النحو التالي :
- تتجاوز قيمة رأس المال الفكري كأصول غير ملموس قيمة الأصول الملموسة بعدة مرات.
- رأس المال الفكري هو بمثابة المادة الأم التي يتم من خلالها توليد النتائج المالية .
- تمثل المؤشرات المالية لرأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للشركة .
- يعد الرأس المال الفكري بمثابة أداة للتحليل الاستراتيجي.
- إن الرأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة .
- رأس المال الفكري هو تراكم للمعلومات والمهارات والمعارف، التي تساهم في تعزيز الإنتاجية وزيادة قدرات التنافسية للمنظمة (زواوي،، 2017، الصفحات 80-81).
- من بين المبادئ النظرية التي تم تحديدها والتي تبرز أهميته وكيفية تأثيره على أداء المنظمة، تشمل هذه المبادئ مايلي :
- **حركية المفهوم:** يعد مفهوم رأس المال الفكري مفهوم حركي متجدد غير ثابت باعتباره القوة الفاعلة في التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة .
- **الأداء الواقعي :** يتم الكشف عن نتائج رأس المال الفكري من خلال النتائج التي تنعكس على الأداء الميداني .
- **الإلتزام الحقيقي :** يؤدي الإلتزام العالي في الأداء والتجديد والإبداع دوراً جوهرياً في رأس المال الفكري .
- **تكامل المقومات:** لا يجوز تجزئة مكونات رأس المال الفكري فهو يعامل كوحدة واحدة متكاملة ومتفاعلة، ومستمرة من اجل إعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي.
- **الفائدة المتعددة :** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مختلف المراحل والعمليات في نفس الوقت.

- **التقويم و القياس:** ان تقييم وقياس رأس المال الفكري يعد أمراً أساسياً لتحقيق أقصى استفادة منه، كما يعتمد توليد القيمة وتعظيمها على التقييم المستمر للأصول الفكرية، وتوجيهها بشكل يتماشى مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 165-166)..

### 01. مفهوم رأس المال الفكري

أصبح يطلق على رأس المال الفكري العديد من المصطلحات لكنها تشير إلى معنى واحد مثل الأصول الغير ملموسة أو الغير مادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول الفكرية أو الموجودات الفكرية، ونظراً لحدائته فإنه لم يستعمل إلا في سنوات التسعينات، وقد اختلف مفهومه من باحث لآخر .

- يعد مصطلح رأس المال الفكري من بين المصطلحات الحديثة، يتكون من كلمتين هما، "inter" و"lectio"، حيث تعبر "inter" الى العلاقات، بينما تشير "lectio" على القدرة الفرد على القراءة وامتلاك المعرفة، أما كلمة "capital" تشير الى الإدخار أو الاستثمار، مما يعني أن رأس المال الفكري يمثل القيمة التي تم تجميعها واستخدامها بطريقة تسهم في تحقيق العوائد والفوائد للمنظمة، وبالتالي يشير مصطلح رأس المال الفكري الى المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التفاعل مع الآخرين او التعليم المستمر (Yilmaz, 2013, p. 153)

- أما ( Sharabati et al ) يعرفه على أنه مجموعة من الأصول الفكرية الغير الملموسة و المعارف التي تساهم في خلق القيمة، يتكون من: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، جوهره رأس المال البشري (Buallay & Hamdan, 2019, p. 66)

- وحسب تعريف ( Abeysekera ) يشير رأس المال الفكري الى الأصول الغير الملموسة التي لم يعترف بها في البيانات المالية، فقد عرفه على أنه مزيج من المعرفة والقدرات الذهنية والتقنيات والإجراءات التنظيمية بالإضافة الى العلاقات مع العملاء التي توفر ميزة تنافسية في السوق، حدده في ثلاثة فئات وهي رأس المال البشري (يتمثل في المعارف التي يمتلكها الأفراد)، ورأس المال الهيكلي(يتعلق بالأنظمة والهياكل التنظيمية التي تدعم تدفق المعرفة)، ورأس المال العلاقتي( يختص بالعلاقات التي تربط المنظمة مع الأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين)، (Minovski & Jancevska, 2018, p. 69).

- عرف ( **Bosile** ) رأس المال الفكري على أنه كل الموجودات الفكرية التي تجاوزت قيمتها قيمة كل الموجودات في الميزانية العمومية، فهو يمثل جميع الموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة والتي تشكل الأصول المعرفية المتكاملة مع بعضها داخل المنظمة، ويشمل ذلك المعارف والمهارات التي تسهم في خلق القيمة (زواوي، 2018، صفحة 49).
- كما عرفه كل من ( **Gabriela & Dorinela and Alexander** ) على أنه جميع المعارف المتاحة في المنظمة يمكن استخدامها لخلق القيمة للمنظمة، وصفه على أنه من الأصول الغير ملموسة وطبيعتها أنها تمتلك المعرفة في منظمة تخلق قيمة (Haryo, 2022, p. 105).
- عرف ( **Business Dictionary** ) على أنه المعارف المتراكمة عند الفرد، سواءا كانت موثقة أو غير موثقة (، تستخدم في زيادة الثروة، أو في مضاعفة ناتج الأصول المادية، أو في تحقق ميزة تنافسية للمنظمة ، كما أن رأس المال الفكري يسهم في تعزيز قيمة باقي الأصول الأخرى المتواجدة داخل المنظمة، وبذلك يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة (عطية، 2018، صفحة 264).
- أما ( **Zambon** ) وصفه بالمعرفة التي يتم تحويلها الى أرباح (Sharabati, Nour, & Naser Eddin, 2013, p. 568) و من جانب آخر أعتبره ( **Ghasemi and Nasimosavi** ) مجموعة من أصول المعرفية التي تؤثر على الوضع التنافسي المتطور للمنظمة وتحقق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة إذا ما تمت إدارتها بشكل أفضل (عامر، 2019، صفحة 52).
- أما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ( **OECD** ) عرفته على أنه القيمة الإقتصادية لمجموعتين من الأصول الفكرية وهما: رأس المال البشري (يتمثل في المهارات والخبرات التي يمتلكها المورد البشري)، ورأس المال الهيكلي (يتمثل في قواعد البيانات، سمعة المنظمة، الثقافة التنظيمية العلامة التجارية،... الخ) (حسيني، 2019، صفحة 5).
- يعرف أيضا على أنه الخبرة المكتسبة والمعرفة المتراكمة والمخزنة في أنظمة البيانات، ثقافة المنظمة وفلسفتها، يوفر معلومات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية دائمة للمنظمة (Dimas, et al., 2021, p. 3).
- بينما صنفه ( **R.Hall** ) على أنه الأصول الغير ملموسة مثل: العقود، العلامة التجارية الأنظمة والبرامج، وقواعد البيانات،... الخ، أو المهارات مثل معرفة الموظفين والثقافة التنظيمية (Rzepka & Bojar, 2019, p. 304).

- على الرغم من تنوع التعريفات التي قدمها الباحثين، يمكننا استنتاج أن رأس المال الفكري يعتبر أحد أهم الأصول الغير ملموسة في منظمات الأعمال التي تحقق الميزة تنافسية لها.
- ✓ يتمثل في مجموعة من المعارف والمهارات التي تتجسد في الموظفين والعملاء وعلاقات المؤسسة لها القدرة على خلق قيمة مضافة للمؤسسة وتوفر لها ميزة تنافسية .
  - ✓ يتكون من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي، كما أن بعض التعريفات اعتبرته هو نفسه رأس المال البشري وليس هناك فرق بينهما فكلاهما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.
  - ✓ جل التعريفات ركزت على أنه مصدر لتحقيق الميزة التنافسية حتى تتمكن المنظمات من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، يشمل مختلف الموجودات الذهنية والقدرات التنظيمية، والمعارف المتراكمة.
  - ✓ ركزت معظم التعاريف على أن رأس المال الفكري مرتبط بالمعرفة التي مصدرها المورد البشري (رأس المال البشري) التي تم تحويلها الى قيمة و إجراءات العمل (رأس المال الهيكلي والعلاقي).

### 3. الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

حتى تتمكن من تحديد مفهوم رأس المال الفكري بدقة يجب أن نميز بينه وبين رأس المال التقليدي ، وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (01-01) الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البعد	رأس المال التقليدي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات ، المعدات ، المباني	أفكار الأفراد ذوي المعارف و الخبرات
القيمة	متناقصة بالإنذار	تتزايد عن طريق الابتكار
التكوين الثروة	من خلال الاستخدام المادي	من خلال الابتكار
العمر	له عمر إنتاجي يتناقص بالطاقة	له عمر يتزايد مع القدرات الإبداعية
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن العمليات
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	تكلفة	القيمة

غير نقدي	نقدي	الطبيعية
دائم	مؤقت	الديمومة

المصدر: (فرحاتي،، 2016، صفحة 68).

نستنتج من الجدول أعلاه أن رأس المال المادي يختلف في خصائصه عن رأس المال الفكري، فالميزة الأساسية لرأس المال المادي أنه أصل مادي ملموس يتواجد في بيئة المنظمة ويظهر في ميزانية المنظمة كالمعدات والآلات و المباني وغيرها التي تمثل في الأصل الوجود المادي للمنظمة، له عمر إنتاجي محدد يتناقص نتيجة استهلاكه واستعماله، بينما يعتبر رأس المال الفكري من أهم عناصر الميزة التنافسية في أي منظمة، يتمثل في الأصول الغير ملموسة ( الأصول المعرفية ) التي تتزايد بالاستخدام، يتوزع على كل المستويات الإدارية.

## 02. خصائص رأس المال الفكري

- يتميز رأس المال الفكري عن باقي الموارد الموجودة في المنظمة بعدد من الخصائص جعلته مورد أساسي ومهم في المنظمة، تتمثل هذه الخصائص في:
  - الخصائص التنظيمية : تتمثل في ثلاثة صفات وهي :
    - ✓ المستويات الإستراتيجية: يتواجد رأس المال الفكري في كل مستويات المنظمة, ولكنه يتوزع بها بنسب متفاوتة ومتباينة .
    - ✓ نوعية الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي المرن الهيكل المناسب لعمل رأس مال الفكري.
    - ✓ المركزية والرسمية: يبتعد عن استخدام الرسمية و يميل صوب اللامركزية .
  - الخصائص المهنية: يتميز بامتلاكه للمهارات العالية ، يهتم بالتعليم، التدريب، والخبرة العريقة، لكن ليس ضرورياً أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية حتى يمتلك هذه الخصائص المهنية .
  - الخصائص السلوكية والشخصية: يبادر رأس المال الفكري في تقديم الاقتراحات، الأفكار الجديدة والبناءة، يهتم بالموضوعات التي تتسم بالتأكد، له القدرة على حسم القرارات دون أن يتردد في اتخاذها، يمتاز بالمتابعة، مستوى الذكاء عالي، التحدي كما يمتاز بالحنكة والحدس في التعامل مع المختلف الواقف، الثقة بالنفس ... الخ (قادري، 2022، الصفحات 14-15) .
- إضافة الى هذه الخصائص يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التي تجعله من الأصول الثمينة النادرة وهي:

- الندرة و صعوبة الاستبدال : يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الغير ملموسة التي يصعب استبدالها أو إحلالها بمورد آخر، فالمعرفة والمهارات الفريدة التي يمتلكها الأفراد ولا يمكن تقليدها بسهولة، مما يزيد من قيمتها .
- صعوبة القياس: على الرغم من أهميته إلا أنه يصعب قياسه بدقة، نظرا لطبيعته الغير ملموسة، إذا أن قيمته لا تظهر بشكل مباشر في الميزانيات أو التقارير المالية .
- غير مرئي: لا يمكن رؤية رأس المال الفكري بشكل مباشر مثل الأصول المادية الأخرى، لكنه يتجسد في المعرفة و الخبرة و القدرة على الابتكار التفاعل داخل المنظمة .
- يعتبر رأس المال الفكري من الموارد القابلة للزوال والفقْد إذا لم يتم استثماره بشكل مستمر، ومع ذلك يمكن أن يتطور وتزداد قيمته من خلال الاستخدام والتطوير المستمر
- يحمله الأشخاص المميزين فهو يرتبط بالأفراد المبدعين في المنظمة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارات التي تشكل أساس لتحقيق التفوق التنافسي .
- يؤثر بشكل كبير على أداء الكلي : يؤثر رأس المال الفكري بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة فالمعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد تساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (سراج، 2021، صفحة 91)
- إن وجود مجموعة من الخصائص الفريد التي يتميز بها رأس المال الفكري تضمن للمنظمات البقاء والإستمرار خاصة في ظل المنافسة الشديدة والعمل في بيئة غير مستقر هنا يبرز دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي المنظمة .

### المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

- لقد استحوذ رأس المال الفكري على أهمية كبيرة واهتمام واسع من قبل الباحثين خاصة في الوقت الحاضر من حيث قيمته وعناصره يرجع ذلك الى :
- المنزلة الرفيعة التي ميز بها الله عباده وفضلهم على كثير مما خلق، ميزهم بنعمة العقل و التدبر، لقد ذكر القرآن الكريم أصحاب العقول والألباب في 161 آية موزعة على 04 سورة، تبرز أهميته في الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه اتجاه الدين والدنيا .
  - يساهم رأس المال الفكري في زيادة القيمة السوقية والدفترية، عند دراسة الوضع المالي لشركة ( IBM ) سنة 2000 تبين أن قيمتها السوقية ارتفعت الى 7.70 بليون دولار، بينما قيمتها الدفترية 7.16 بليون دولار، ارجع الباحثين أن الفرق بين القيمتين سببه رأس مالها الفكري الخاص

- يعتبر مورد إستراتيجي وسلاح تنافسي خاصة في ظل إقتصاد المعرفة، فطبيعة التطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية فرضت على المنظمات الاهتمام به و تنميته، أكدت النتائج الاستطلاعية لمؤسسة (CICA) أن الأصول الفكرية الموجودة في المنظمة تعتبر المصدر الأساسي لنجاح المنظمات في الوقت الحالي، إضافة الى ذلك فإن إهمال رأس المال الفكري وعدم فهم عملية خلق القيمة يؤدي الى سلسلة من الخسائر منها صعوبة تحديد القدرات و الاستغلال العشوائي للموارد (بن حكوم و بدري، 2017، صفحة 65)..
- يعد رأس المال الفكري من العناصر الحيوية في المنظمات التي تسعى الى تحقيق النجاح والاستمرارية على المدى البعيد، إذ يتجسد هذا النوع من رأس المال في الخبرات والكفاءات الفردية والمهارات المتراكمة، بالإضافة الى التجارب والتقنيات التي تمتلكها المنظمة، هذه الأصول تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات ومواكبة التحديات التي قد تواجهها
- يعتبر امتلاك المنظمة ل رأس المال الفكري المتميز ميزة تنافسية، نتيجة لما توفره هذه الأصول من المعرفة المفيدة قدرة المنظمة على استثمار هذه المعرفة لتحقيق التفوق في السوق
- يعد رأس المال الفكري مصدر الميزة التنافسية والقوة الخفية التي تساعد المنظمات على ضمان البقاء والاستمرار.
- يمثل كنزاً مدفوناً يجب البحث عنه واستخراجه للوجود ، كما تعتبر عملية نشر المعرفة أحد الأساليب التي تعمل على استخراجه و اكتشافه وتطويره
- مصدر لتوليد الثروة و تطويرها من خلال قدرة المنظمة على الإبتكار وتسجيل براءات الاختراع، و حمايتها من التقليد والاستغلال من قبل المنافسين، كما يمكن للمنظمة تحقيق إيرادات كبيرة من خلال بيع أو الترخيص ببيع هذا الابتكارات، وبالتالي يعد هذا النوع من الأصول مصدراً رئيسي للثروة ويعزز قدرة المنظمة على الاستمرار في الابتكار والريادة (بخيت، 2020، صفحة 39)
- نستنتج من خلال ماسبق أن رأس المال الفكري يكتسي أهمية كبيرة في المنظمة خاصة في الوقت الحالي خاصة في ظل زيادة المنافسة في الأسواق، مما يستدعي من المنظمات ضرورة اكتساب أفراد أكفاء قادرين على إحداث تغييرات إيجابية وتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أن الاهتمام بهم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة رضاهم عن المنظمة، وهذا ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق التفوق والتميز بين منافسيها وضمان البقاء والإستمرارية.

### المطلب الثالث : أدوار رأس المال الفكري

ترى بعض المنظمات أن رأس المال الفكري يساهم في تحصيل القيمة المضافة، بينما البعض الآخر يرى أن دوره يتمثل في زيادة وتجميع الإيرادات فقط، بينما هناك أدوار أخرى لرأس المال الفكري وتتمثل في :

#### 1 . الأدوار دفاعية: وتضم الممارسات التالية :

- حماية الخدمات والمنتجات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري .
- حرية التصميم والإبداع .

-تجنب النزاعات والشكاوي والابتعاد عن التقاضي ورفع الدعاوي.

#### 2. الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات التالية :

- يساهم رأس المال الفكري في توليد العوائد من خلال :
- المنتجات والخدمات التي تنشأ من إبداعاته.
- الملكية الفكرية.

- وضع وابتكار معايير للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة .

- كسب منافذ للحصول على تكنولوجيا المنافسين .

- التحالفات كأساس للأعمال والمشاريع الجديدة، حيث تتيح للمنظمات التوسع والنمو وتعزز من قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق .

- وضع العوائق و العراقيل التي تحول دون دخول المنافسين الى السوق يعد أحد الأساليب الفعالة التي يمكن أن تتبعها المنظمات من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي، يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة تعيق دخول المنافسين الجدد الى السوق، مثل فرض قوانين معقدة، أو تحقيق الوفرة في متطلبات السوق والتي يصعب على منافسين الجدد محاكاتها، مما يؤدي الى تقليص الضغط التنافسي على المنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخل السوق (بوسعد، 2018، صفحة 71).

## المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري عامل مهم في رفع مستوى القدرات التنافسية للمنظمة، فقد اجتذب اهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين على حد سواء، وتعددت تصنيفاته من قبل الباحثين لتحديد مكوناته، فمنهم من صنفها إلى اثنين ومنهم من صنفها إلى ثلاثة .

### المطلب الأول: تصنيفات رأس المال الفكري

#### 1. تصنيف معهد **Brookings**: يصنف رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر وهي:

- الأصول السوقية: تتمثل في مختلف الجوانب الغير ملموسة المتعلقة بالسوق مثل: العملاء، وقنوات التوزيع، الماركات
- الأصول البشرية : وتتمثل في الخبرة المتراكمة، المؤشرات المتعلقة بمقدرة الأفراد على حل المشاكل والأداء في مواقف معينة، القدرات والإبتكارية .
- أصول الملكية الفكرية: تتمثل في العلاقات التجارية وأسرارها، وحقوق التصميم والنشر، وبراءات الإبتراع.
- أصول البنية التحتية: وتشمل كل العناصر التي توضح طريقة عمل المنظمة: مثل ثقافة التنظيمية، قواعد البيانات، أساليب العمل، نظام الاتصال، وطرق تقييم الخطر (ميسون، 2017، صفحة 18).

#### 2. تصنيف **Edvinson- Skandia**: يعتبر إدفينسون أول مدير لشركة (سكانديا) السويدية المتخصصة في

خدمات التأمين والمالية ولرأس المال الفكري، وأول من استخدم مفهوم رأس المال الفكري في كتابه سنة 1993، طور نموذج أطلق عليه القيمة السوقية، وأن رأس المال الفكري يمثل أحد مكونات رأس المال السوقي في المنظمة، قسمه إلى:

- رأس المال البشري: يرتبط بالموارد البشري داخل المنظمة ويتمثل في كفاءات وقدرات العاملين، طاقاتهم الإنسانية... الخ.

- رأس المال الهيكلي: يقسم أدفينسون رأس المال الهيكلي إلى :

1. رأس المال العملاء: يشمل علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي (العملاء الخارجين) .
2. رأس المال التنظيمي: ينقسم إلى :
  - 1.2 رأس المال العمليات: يتمثل في المعرفة، إجراءات العمل، أدلة العمل.

2.2 رأس المال الابتكاري : يتمثل في الأصول الغير الملموسة، الملكية الفكرية (عطية، 2018، الصفحات 289-290) .

3. تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD): يعتبر تصنيف (ASTD) من أبرز التصنيفات التي

قسمت رأس المال الفكري الى العناصر التالية :

- رأس المال البشري: يتمثل في الكفاءات، المعارف، والمهارات،.
- رأس المال الإبداع: يتمثل في القدرات الإبداعية، ومنتجات الجديدة... الخ.
- رأس المال العمليات: يتمثل في العمليات، نظم العمل، والتقنيات، ... الخ.
- رأس المال العملاء: يتمثل في العلاقات مع العملاء، تلبية حاجات العملاء، دعم العملاء (دحماني، 2015، صفحة 40) .

4. تصنيف Xera :صنف رأس المال الفكري الى ما يلي :

- رأس المال الداخلي (the internal capital): يتمثل في براءة الاختراع، حقوق المؤلف، العلامة التجارية، فلسفة المنظمة، ثقافة المنظمة، العمليات التشغيلية، أنظمة المعلومات، ... الخ.
- رأس المال الخارجي (the external capital): يتمثل في التعويضات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، قنوات التوزيع، ... الخ .
- رأس المال البشري (the human capital): يتمثل في المعرفة، المهارات، التعلم، المبادرة والابتكار، حصة العاملين، المستوى التعليمي، القيادة، الخبرة، القيمة المضافة عن كل عنصر، عدد العمال، قيمة المضافة لكل فرد، الامتنان وتقدير العمال، ... الخ (Osama, Okour, & Al-Dulaimi, 2017, p. 30) .

5. تصنيف Despres & Channvel :قسما رأس المال الفكري الى أربعة أنواع وهي :

- رأس المال البشري: يشمل الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، بالإضافة الى المعرفة والقواعد، والنظم، الإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة .
- رأس المال الهيكلي: يتمثل في البنية التحتية للمنظمة .
- الأصول التجارية: يتمثل في العمليات التجارية : تسهيل العمليات، شبكة التوزيع.
- الموجودات الفكرية: تتمثل في الأصول الفكرية المحمية قانونيا (شباد، 2022، صفحة 245) .

06. تصنيف **Chen ,Zhan ,& Xie**: ركز هذا النموذج على تحديد مؤشرات رأس المال الفكري وتقييم

اتجاهاته على حسب قيمته الاقتصادية، حيث قسم هذا النموذج رأس المال الفكري الى أربعة عناصر وهي :

- رأس المال البشري: هو العنصر الأساسي في رأس المال الفكري، ومن بين أهم مؤشرات رأس المال البشري: قدرات العاملين، اتجاهات العاملين، إبداع العاملين .

- رأس المال العملاء: يعبر عن القيمة السوقية للمنظمة، من بين أهم مؤشرات قياسه القدرات التسويقية، كثافة السوق مؤشرات ولاء الزبائن.

- رأس المال لابتكاري: يتمثل في قدرة المنظمة على دخول أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة، أو كلاهما معاً، ومن مؤشرات قياسه: نتائج الابتكار، آلية الابتكار، ثقافة الابتكار .

- رأس المال الهيكلي: يعتبر رأس المال الفكري الإطار الذي يعزز أداء المنظمة، وأداء العناصر السابقة، ومن بين مؤشرات ما يلي: الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، التعلم ، العمليات، ثقافة المنظمة (صلحاوي، 2018، الصفحات 55-56).

07. تصنيف أحمد المعاني وآخرون: صنفوا رأس المال الفكري الى أربعة أقسام وهي:

- رأس المال الهيكلي: ويشمل الأنظمة وقواعد البيانات، براءات الاختراع.

- رأس المال البشري: ويتمثل في التدريب، التعليم، والخبرة .

- رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود، العلامة التجارية، الولاء .

- رأس المال النفسي: ويتمثل في الأمل والتفائل، الثقة (حماش، 2017، صفحة 36) .

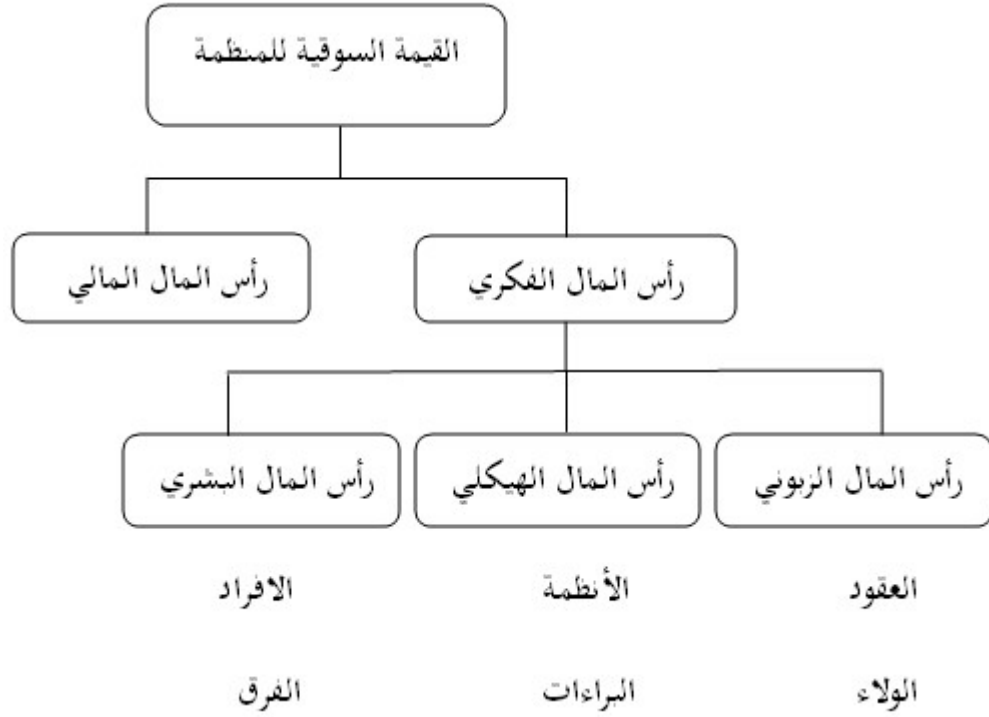
08. تصنيف **Tomas Stewart**: قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام وهي: رأس المال البشري، رأس المال

الهيكلي، رأس المال العلاقتي، يوضح الشكل الموالي تصنيف (**Tomas Stewart**) لرأس المال الفكري

(Masoomzadeh, Wan Normeza, Masrom, & Khademi, 2020, p.

430)

يوضح الشكل التالي تصنيف (**Tomas Stewart**) لمكونات رأس المال الفكري

الشكل رقم (01-01) تصنيف لرأس المال الفكري وفقاً لـ **Tomas Stewart**

المصدر : (الأسرج، 2013، صفحة 10)

بناءً على ما سبق نستنتج أن أغلب الباحثين لم يتفقوا على تقسيم موحد لرأس المال الفكري، كل قسمه على حسب وجهة نظره فالبعض يقسمه الى قسمين والبعض الآخر الى ثلاثة أو أربعة مكونات، إلا أن أغلبهم اتفقوا على ثلاثة مكونات وهي رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال العلاقتي أو العملاء، وجل تصنيفات الباحثين تتفق مع تصنيف ستيفوارت لرأس المال الفكري، كل هذه التصنيفات يمكن أن تساعد المنظمات في زيادة قدراتها التنافسية إذا ما تمت إدارتها واستثمارها بشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها والتميز على منافسيها، كما أضاف أحمد المعاني نوع آخر من رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال النفسي، وعليه فإن الباحثة ستعتمد في دراستها على تصنيف ستيفوارت باعتباره التصنيف الشائع والمعتمد من قبل أغلبية الباحثين الأكاديميين والمتمثل في رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي

المطلب الثاني: تعريف رأس المال البشري :

يعد رأس المال البشري من أبرز وأهم مكونات رأس المال الفكري، ظهر لأول مرة سنة 1961 في أعمال الإقتصادي الأمريكي (Schultz)، ولقد تعرض إلى العديد من الانتقادات لأنه يجمع بين رأس المال والبشر، وحسب اعتقادهم أنه لا يمكن تقييم الأنشطة البشرية كمياً مثل تقييم مردود الآلات، و مع ذلك يعترف هذا المصطلح بأهمية الإنسان، منحه بعد فكري (سلطاني، 2021، صفحة 587).

- كما يعرفه بأنه القيمة الناتجة عن المهارات والقدرات، المعرفة، والخبرة التي يمتلكها الأفراد، والتي تم اكتسابها خلال فترة التبرص أو التكوين يتم استخدامها في إنتاج السلع والخدمات (علي صالح، 2015، صفحة 28).
- يشير رأس المال البشري الى المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، يتمثل في قدرتهم على توليد المعرفة ويشمل القيم، المواقف والاستعدادات، المعرفة (Sharafi, Moghadam, & Sharafi, 2012, p. 149)
- كما يعرف على أنه مجموعة من القدرات، والمهارات، المعارف، التي يستخدمها الموظفون لإنجاز أعمالهم وتحقيق أهدافهم التنظيمية (Bahtiar, Yulius, & Moeins, 2022, p. 641).
- يعرفه (Pablos) على أنه مخزون المعلومات الشخصية للشركة الذي يمثله الموظفون، ويعتبر مصدراً للإبتكار الإستراتيجي، يتألف من العناصر التالية: (التعليم، المهارات، الخبرات، المعرفة التجارية والإبداع، رضا الموظفين ) (Sebahattin, Cebrail, & Guner, 2013, p. 615).
- تري الباحثة أن رأس المال البشري يتمثل في مجموعة من المعارف، والقدرات، والمهارات، والخبرات المتراكمة التي يكتسبها الفرد خلال فترة التعلم والتدريب أو فترة التبرص، ويعتبر من مصادر التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة لذلك يجب الحفاظ عليه وصيانتته .

01. أهمية رأس المال البشري

تظهر أهمية رأس المال البشري في مايلي :

- يعد الثروة الرئيسة للمنظمة وقوتها في التصدي للتهديدات التي تفرضها التغييرات المتسارعة على الاقتصاد، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور منظمات العالمية والتكتلات الإقتصادية .

- أصبح تنمية رأس المال البشري ضرورة حتمية فرضتها الظروف ومتطلبات البيئة المتغيرة، لأنه يمثل أهم ميزة تنافسية للمنظمة يعكس أدائها الفكري .
- يعتبر من أهم مكونات رأس المال الفكري ومصدراً لمختلف مكوناته، وأساس قيام المنظمة المتعلمة .
- تترجم أهميته في كونه مصدر للصراع العلمي من أجل امتلاك واستقطاب أشخاص الموهوبين، بعد أن كان الصراع على الأرض ورأس المال المادي.
- يساهم في تطوير وتصميم التقنيات الحديثة المستخدمة في العديد من المجالات المطلوبة في الإقتصاد المعرفة
- القدرة على الإبداع والإبتكار وخلق معارف جديدة تجسد في شكل منتجات وخدمات جديدة أو تطوير التقنيات أو عمليات تساهم في المحافظة على الزبائن وزيادة رضاهم .
- يمثل أساس قيام المنظمات المتعلمة .
- تركيز المنظمات على رأس المال البشري يمكنها من تحقيق التقدم و التطور بالرغم من قلة الموارد أو عدم توفرها .
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة نظراً لكونه يمتلك المهارات و القدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين أو استبدالها المعرفي (مدفوني، 2017، الصفحات 21-22)

## 02. خصائص رأس المال البشري

- بعد عرض مختلف تعريفات رأس المال البشري وأهميته نرى أنه يمتلك خصائص مميزة تميزه عن باقي الموارد الأخرى، فهو مورد بشري ثمين وفي نفس الوقت له القدرة والقابلية على التنسيق، والتحكم والتصور والسيطرة على ذاته والإفراد من حوله، يمكن حصر خصائصه في ما يلي :
- يصعب قياسه بشكل دقيق لأنه من الموارد الغير ملموسة الموجودة في عقول الأفراد (معرفة الضمنية).
- سرعة الزوال والفقدان لأنه يتعرض للفقْد والإندثار إذا ما لم يتم إدارته بالشكل الصحيح، ولكن يمكن أن يتزايد عن طريق الاستعمال والاستخدام و التعلم .

- له تأثير مهم وكبير في المنظمة من خلال قدرته على التطور وإحداث التغيير وزيادة الإنتاجية (الإيدامي و جبر، 2020، صفحة 32) .

- يتكون رأس المال البشري جزئيين: جزء فطري وجزء مكتسب عن طريق التعلم والتكوين .

- يرتبط رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه ولا يمكن فصله عن صاحبه .

- تعتبر المعارف والمهارات من المكونات الأكثر أهمية لرأس المال البشري ويمكن تصنيفها الى :

**رأس مال بشري عام :** يتم إنشائه واكتسابه من المعارف والكفاءات العامة (الحساب، المتابعة، القراءة، ...)

**رأس المال بشري الخاص:** يتم إنشائه وتطويره من خلال المعارف والمهارات المرتبطة بممارسات الوظيفة أو بالمنظمة (حفاظ، 2018، صفحة 111).

- يتميز رأس المال البشري بالرصد (الرقابة ) أي قيمة رأس المال البشري التي تم حسابها وتقديرها في نهاية السنة أو في أي وقت، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري التي تم توليدها من خلال عمله ضمن فرق العمل .

- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام ويميل إلى التعلم الذاتي، لأن المعرفة المستخدمة هي مصدر لمعارف أفضل وأكثر كفاءة، وأوسع وأعمق، حيث يمكن أن يساهم الوقت في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم لصالح رأس المال البشري .

- تعتبر دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة أي منتج أو عمليات التكنولوجيا ( الآلات والمعدات) داخل المنظمة بغض النظر عن العمر الإنتاجي لمالك المعرفة، ويمكن تفسير ذلك من خلال انتقال المعرفة والخبرة المرتبطة برأس المال البشري بين أفراد المنظمة، الذي يؤدي إلى تجديد هذه المعرفة بشكل أفضل وهذا لا يمكن أن يتحقق مع الموارد الأخرى في المنظمة مثل الآلات والمعدات(كركود، 2017، صفحة 514).

## 02. قياس رأس المال البشري

حددها ( chen ) في المؤشرات التالية :

- **كفاءة العاملين:** تتمثل في القيادة الإستراتيجية للإدارة، قدرة الموظفين على التعلم، مستوى الجودة لدى العاملين

كفاءة تدريب العاملين، قدرة العاملين على صنع القرارات الإدارية، تدريب الموظفين التقنيين والإداريين .

- **اتجاهات العاملين:** يتمثل في تحديد قيم المؤسسة، معدل الدوران العمل، درجة رضا الموظفين، متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة .

- إبداع العاملين: يتمثل في القدرات الإبداعية للعاملين والأرباح المحققة على الأفكار الإبداعية الأصلية للموظفين (Sharafi, Moghadam, & Sharafi, 2012, p. 150).

### المطلب الثاني : رأس المال الهيكلي

- هو انعكاس للموجودات الغير ملموسة مثل المعرفة والقدرات الفكرية، الإبداع والابتكار، الخبرة والبراعة (رأس المال البشري)، إلى موجودات ملموسة ( رأس المال الهيكلي ) والمتمثل في المنظمة كاملة بدون العاملين (بيصار و بن واضح، 2018، صفحة 324).

- رأس المال الهيكلي هو المعرفة الصريحة المحفوظة في أنظمة المعلومات والعمليات والإجراءات الروتينية والترتيبات الهيكلية، بمعنى آخر يمكن اعتباره على أنه ما يبقى في المنظمة بعد أن يغادر الموظفين الى بيوتهم (Giampaoli, Sgro, & Ciambotti, 2019, p. 152)، كما يعرفه (Holton and Yamkovenko) على أنه مستودع للمعرفة التي يمكن الوصول إليها من خلال مصادر مختلفة، مما يسمح بتبادل وخلق المعرفة بين أعضاء المنظمة (Manzari, Kazemi, Nazemi, & Pooya, 2012, p. 14).

- يعتبر رأس المال الموجود في المنظمة والذي لا يمكن نقله خارج المنظمة ويشمل على نظام المعلومات، قواعد البيانات، ثقافة التنظيمية، براءات الاختراع و الابتكارات الموثقة الهياكل التنظيمية (تمراط و مشري، 2021، صفحة 290)، أما (Saez et al) ينظر الى رأس المال التنظيمي على أنه الهيكل التنظيمي والمالي للمنظمة الى جانب العمليات الإستراتيجية والإجراءات، والمعدات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وأنظمة الإيصال، وجميع القدرات التنظيمية التي تسهل وتدعم إنتاجية العمال (Ramanauskaité & Rudzioniené, 2013, p. 82) فهو بمثابة البنية التحتية الداعمة التي تمكن رأس المال البشري من أداء مهامهم، كما يعتبر رأس المال المملوك للمنظمة يشمل المباني والأجهزة، والبرامج، والعمليات، وقواعد البيانات ونظام المعلومات، براءات الاختراع، صورة المنظمة (Reber & Nihat, 2021, pp. 2154-2155)

- أما (Mazlan) يعرفه على أنه القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة على إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، يشمل على الإجراءات والأساليب العمل، قواعد البيانات، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، العلامة التجارية، حقوق الملكية (دحماني، 2015، صفحة 44).

يعتبر رأس المال الهيكلي مجموعة من الأصول الغير بشرية التي تشكل القاعدة الأساسية لإستدامة العمل داخل المنظمة، هذه الأصول لا تقتصر على البنية المادية فقط، بل تشمل أيضا المعرفة والتقنيات التي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

### 01. أهمية رأس المال الهيكلي

من خلال التعريفات السابقة ، يمكن ملاحظة أهمية رأس المال الهيكلي، حيث نجد أن أغلب الباحثين اتفقوا على الاستفادة القصوى لرأس المال الفكري، وقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتطلعات العملاء ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال امتلاك قدرات تنظيمية قوية التي تشكل رأس المال الهيكلي للمؤسسة .

ان من الممكن تأسيس منظمة بالاعتماد على رأس المال البشري والعلاقاتي فقط، بل ويمكن لها أيضا خلق القيمة وتحقيق عوائد مالية كبيرة، لكن هذه المنظمة لا يمكن لها الاستمرار والنجاح على المدى البعيد إذا اعتمدت على هذين المكونين فقط، فهي بحاجة الى رأس المال الهيكلي يضمن لها استدامة خلق القيمة وتحقيق العوائد المالية، كما ان الفرص الحقيقية التي يبشر بها إقتصاد المعرفة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال بناء وتطوير رأس المال الهيكلي ، ويمكن تلخيص أهميته في مايلي:

- يعد رأس المال الهيكلي أمر ضروري في عملية رسملة المعرفة، من خلال استخراج المعرفة الضمنية وتحويلها الى معارف صريحة يمكن لجميع الأفراد داخل المنظمة الوصول إليها، حيث يعمل على تخزينها والحفاظ عليها في قواعد البيانات ونظم المعلومات للاستفادة منها، كما يمكن تعريف عملية رسملة المعرفة على أنها جزء من عملية خلق المعارف، تركز على ترميز وتصنيف المعارف والخبرات، ثم استخراجها لتصبح متاحة لبقية أعضاء المنظمة .
- يرتبط الإبداع والابتكار بشكل كبير بعمليات البحث والتطوير والذي يعتبر جزء مهم من رأس المال الهيكلي، كما يعتبر رأس المال الابتكاري من بين المكونات الهامة لرأس المال الهيكلي ومن أبرزها، لأنه يشكل الأساس الذي يعتمد عليه الابتكار والإبداع.
- يوفر الحماية القانونية للإرث اللامادي للمنظمة، ويتجلى ذلك في ذلك من خلال الأدوات الحماية القانونية المهمة مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية المسجلة، حقوق التأليف... الخ .

- يتيح للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية من خلال توفير بيئة تنظيمية مشجعة وثقافة تنظيمية داعمة لذلك، التي بدورها تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
- يعتمد أداء المؤسسة وقدرتها بشكل كبير على رأس مالها الهيكلي، الذي يمثل تراكماً متكاملًا للمعارف المختلفة والمرتبطة بأداء الوظائف، والإجراءات الروتينية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية، يضمن هذا التراكم تكامل وانسجام الوظائف المختلفة في المنظمة، مما يساهم في تحقيق أداء أعلى وخلق قيمة أكبر للمنظمة (هاشمي، 2019، الصفحات 45-46).
- يساهم رأس المال الهيكلي في خلق الميزة التنافسية للمنظمة .
- يساهم في خفض التكلفة وتحسين جودة الخدمات، وتعديل في خصائص المنتجات .
- يساهم في تشجيع المؤسسات على استثمار مواردها والاستفادة منها في زيادة الإنتاجية .
- يجعل رأس المال البشري يعمل بكفاءة وإنتاجية عالية، من خلال تسهيل عملية تشارك وتبادل المعرفة داخل المنظمة (امعوش، 2021، صفحة 51).

## 02. مكونات رأس المال الهيكلي

- على الرغم من اختلاف الباحثين في تحدد مكونات رأس المال الهيكلي بدقة، إلا أنهم اتفقوا على أنه يمثل الأصول الفكرية للمنظمة الذي يبقى فيها حين يغادرها أفرادها، تتمثل فيما يلي :
- براءات الاختراع: هي عبارة عن امتياز يمنح للشخص المبتكر مقابل ابتكاره لشيء جديد مميز، وهي أحد مكونات الملكية الفكرية .
  - حقوق النشر والتوزيع: هي حقوق تمنح للشخص الذي قام بتأليف أو نشر شيء مبدع .
  - العلامة التجارية: تعبر عن شخصية المنظمة قيمها وهويتها، فهي أحد مكونات الملكية الفكرية .
  - أنظمة المعلومات وقواعد البيانات: هو مجموعة من الموارد، البرامج، الأشخاص، معطيات، إجراءات تكون منظمة بحيث تسمح بمعالجة وتخزين، وتسهيل إيصال المعلومات في شكل بيانات، نصوص، صور... الخ داخل التنظيم، كما تعمل قواعد البيانات على ترتيب وتنظيم الملفات لتسهيل الوصول إليها واسترجاعها

- مقياس السيطرة النوعية: مدى تطابق المنتج النهائي للمواصفات المطلوبة وقدرته على تلبية رغبات الزبائن (بن عمومة، 2017، الصفحات 81-82).

- الثقافة المنظمة: تتمثل في الأنظمة و القوانين التي تؤثر على سلوك الأفراد، تنقسم إلى: فلسفة الإدارة وتشمل اعتقادات قادة المؤسسة حول رسالة المنظمة والعاملين فيها، أما الثقافة الكلية تعكس فلسفة الإدارة بحيث يجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع أهدافها، فهي تعكس كيفية أداء الأعمال، تظهر في الإجراءات والسياسات والبرامج المسطرة.

- الهيكل التنظيمي: يعكس فعالية نظام الرقابة و يحدد الوحدات والأقسام داخل المنظمة ويوضح العلاقة بين الأفراد ويحدد خطوط السلطة والمسؤولية

- العمليات الإدارية: تتضمن أجال إنجاز الأعمال ومختلف الأنشطة، جودة المنتجات، إضافة الى مدى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية (بوشماله و زرزار، 2017، صفحة 10).

#### المطلب الرابع : رأس المال العلائقي ( رأس المال الزبون)

- يوضح هذا المصطلح علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي والقيمة التي تأتي من علاقتها مع عملائها أو موردي، أو المستثمرين، أو الجهات الحكومية والتحالفات الإستراتيجية، قنوات التوزيع، درجة رضا الزبائن (حسيني، 2019، صفحة 23).

- بينما عرفه (Gorji et el 2013) على أنه المعرفة الموجودة والمتعلقة بكافة علاقات المنظمة، مثل معرفة الزبون والموردين المنافسين ، المنظمات الحكومية والنقابات (فوزي، 2017، صفحة 325).

- عرفه (العنزوي) على أنه درجة ارتباط الزبون بالمنظمة ومدى رضاه وولائه للمنظمة، أما (أوسو) عرفه على أنه تكوين وبناء علاقات مع مختلف الأطراف التي تؤثر على مستقبل المنظمة فمن خلاله تتمكن المنظمة من معرفة المعلومات عن الأطراف الخارجية (المزوري، 2014، صفحة 22).

- يعرف رأس المال العلائقي على أنه الاستخدام المناسب لمعلومات السوق من أجل جذب العملاء والاحتفاظ بهم، ويشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك العلاقات التنظيمية مع المنافسين والموردين، الجمعيات الحكومية كما يمكن أن يشمل حالات أخرى مثل رضا العملاء وولائهم وقدراتهم التسويقية، يعتمد نموه على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي (Bahram, Varmaghani, & Meihami, 2013, p. 46).

يعتبر رأس المال العلاقاقي أحد أهم مكونات رأس المال الفكري وجزء لا يتجزأ منه، فهو يساهم في ربط المنظمة بمحيطها الخارجي، ويجعلها في يقضه دائمة حتى تتمكن من الاستجابة السريعة للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية، يشمل على علاقة المنظمة مع محيطها الخارجي مثل علاقتها مع الزبائن، المستثمرين، الموردين ومختلف الأطراف الخارجية المرتبطة بالمنظمة .

### 1. أهمية رأس المال العلاقاقي ( رأس المال الزبون )

- تكمن أهمية رأس المال العلاقاقي في أهمية العلاقة بين المنظمة والمصالح الأطراف الخارجية (علاقة المنظمة مع العملاء والموردين باعتبارهم أهم الأطراف التي تدعم التميز التنافسي للمنظمة .
- يعتبر الإستثمار في رأس المال العلاقاقي أمر بالغ الأهمية لاكتساب المعارف من الأطراف الخارجية، لاسيما في البيئة الدينامكية المتغيرة، فكلما تمكنت المنظمة من تعزيز علاقتها مع المحيط الخارجي ، كلما زادت فرصتها في الاستفادة من معارف شركائها الخارجيين .
- أكدت دراسة قام بها **Kale** وآخرون أن رأس المال العلاقاقي يلعب دوراً محورياً في تعلم المنظمات من تحالفاتها، مما يساهم في بناء مزايا تنافسية قائمة على المعرفة المكتسبة.
- يلعب رأس المال العلاقاقي في تحقيق النجاح للمنظمة المحلية ، حيث تعد المعارف جزء من العملية الإجتماعية، فلا يمكن للتحالفات أن تحقق نتائج إستراتيجية واقتصادية ايجابية دون وجود حلقات اجتماعية قوية مرتبطة
- يشكل رأس المال العلاقاقي عنصر أساسي مهم لتحقيق التعلم التنظيمي داخل المنظمة، حيث يعزز من قدرتها على تحسين مهاراتها وقدراتها من خلال التفاعل مع شركائها.
- تلعب العلاقات مع العملاء دوراً مركزياً في رأس المال العلاقات، لذ يسمى أياً برأس المال الزبوني، لذلك فإن قدرة المنظمة على الحفاظ على علاقات قوية مع عملائها ورضاهم عنها يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية لها (هاشمي، 2019، صفحة 50).
- تكمن أهمية رأس المال العلاقاقي في أهمية العلاقة بين المنظمة والمصالح الأطراف الخارجية (علاقة المنظمة مع العملاء والموردين باعتبارهم أهم الأطراف التي تدعم التميز التنافسي للمنظمة .
- خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- جعل المنظمة شريك فاعل في المجتمع من خلال تأثير وترسيخ علاقات حقيقية مع مختلف أصحاب المصالح الخارجيين . يخص المعلومات المتعلقة بالزبائن وعلاقتهم بالمنظمة، عن طريق تفعيل نظام معلومات خاص بخدمة الزبائن الجدد ومنحهم مزايا إضافية. (العكازي، 2021، صفحة 71).

## 02 مكونات رأس المال العلائقي (رأس المال الزبون)

من أهم مكوناته الشائعة لرأس المال العلائقي ما يلي :

- **العلاقة مع الزبائن** : يقصد بها العمليات التي تبني وتدعم العلاقات مع المستهلكين المرشحين من خلال إمدادهم بأفضل قيمة وأكبر إشباع ممكن، أو جذب المستهلكين الجدد أو الاحتفاظ بالمستهلكين القدامى، وتحقيق النمو للمعاملات التي تكون مع المستهلكين المرشحين .
- **العلاقة مع الموردين**: تتميز هذه العلاقة على أنها إستراتيجية شاملة ومتكاملة بين المنظمة والمستفيدين بشكل عام، والعملاء بشكل خاص، تقوم هذه العلاقة على أساس الثقة المتبادلة بينهم، والتحاور والتشاور أجل تحقيق قيمة للعملاء والاحتفاظ بهم.
- **التحالفات الإستراتيجية**: تتمثل في الاتفاقيات بين مجموعة من العملاء و الحكومات و المنافسين التي من شأنها تحقيق أهداف مشترك بينهم (بن الباز و فودي، 2021، الصفحات 177-178).

## 03. قياس رأس المال العلائقي ( رأس المال الزبون)

تتمثل مؤشرات قياسه في ما يلي :

- **القدرات التسويقية الأساسية**: تتمثل في قدرة المنظمة على توفير وتحديد المتطلبات اللازمة للعملاء عن طريق بناء واستخدام قواعد البيانات الخاصة بالعملاء .
- **كثافة السوق**: وتشمل الحصة السوقية للمنظمة، السوق المحتملة، الوحدات التي تم بيعها للعملاء والعوائد التي حققتها من كل عميل، سمعة العلامة التجارية، المحافظة على الإسم التجاري
- **مؤشرات ولاء العملاء**: وتتمثل في درجة رضا العملاء، ومتوسط دوران، حجم الإستثمارات ... الخ (شادي، 2020، صفحة 71).

من خلال ما تم ذكره من مكونات رأس المال الفكري ، فهو يتكون من ثلاثة مكونات متميزة وهي : البشرية والعلاقاتية والتنظيمية، في حين يشير رأس المال البشري ببساطة الى معرفة الفرد ومهاراته وخبراته، أما رأس المال التنظيمي يتمثل في معرفة المنظمة وخبراتها المخزنة في قواعد البيانات والإجراءات الروتينية وبراءات الاختراع والهياكل وماشابه ذلك، في حين أن البعض قد أشار الى هذه المعرفة على أنها رأس مال هيكلية ويؤكد أن هذا الأخير أكثر

ملائمة لأنه رأس المال الذي تمتلكه المنظمة بالفعل ( لا يمكن استئجار أو اقتراض رأس المال البشري )، أما النوع الثالث فهو رأس المال العلائقي لا يميز لا على المستوى البشري ولا على المستوى التنظيمي، فهو شكل وسيط لرأس المال الفكري يتكون من موارد المدججة في شبكات العلاقات التي تربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل العملاء، الموردين، الشركاء، والتي يتم الاستفادة منهم لتحقيق قيمة مستدامة للمنظمة (Youndt & Snell, 2020, pp. 61-62).

تمثل هذه الأبعاد الجوهرية لرأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً هاماً للمنظمة يضمن لها البقاء والإستمرارية خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتسارع على امتلاك الموارد المهمة، لذلك يتوجب على المنظمات أن تستثمر في تطوير مواردها باعتباره من الموارد الأساسية التي تساهم في خلق الميزة التنافسية وتحقيق التفوق في السوق .

### المبحث الثالث: أساليب قياس رأس المال الفكري

في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وفي ظل البيئة الأعمال المتغيرة التي تتسم بحدة المنافسة، أصبحت المنظمات تدرك أن سبب نجاحها ومصدر الميزة التنافسية يكمن في رأس مالها الفكري، لكونه مورداً إستراتيجياً غير ملموس يحقق لها أهدافها، بعد أن أدركت أن العوائد الإقتصادية التي تحققها المنظمات ليست من موجوداتها الثابتة إنما من موجوداتها الفكرية .

انطلاقاً مما سبق حاول العديد من الباحثين والمختصين البحث عن الطرق والأساليب المناسبة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، إلا أنهم لم يتفقوا على مقاييس موحدة لقياسه، كما واجه الباحثين والمختصين الكثير من الصعوبات في ذلك، هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث .

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

- تساعد عملية قياس رأس المال الفكري في تحديد تأثير مكوناته في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية كما يساهم في ربط المعرفة بالأداء، يمكن توضيح أهميته قياسه في ما يلي :
- قد ترغب بعض المنظمات في قياس رأس مالها الفكري حتى تتمكن من صياغة إستراتيجيتها من خلال تحديد وتطوير رأس مالها الفكري الذي يكسبها ميزة تنافسية .
- قد يؤدي قياس رأس المال الفكري إلى تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستساعد في تقييم وتنفيذ أي إستراتيجية سيتم توظيفها، حتى ولو تم قياسه بشكل صحيح لن تكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بإستراتيجية المنظمة .
- تساعد عملية قياس رأس المال الفكري في تقييم عمليات الدمج والاستحواذ لاسيما في تحديد أسعار الشراء والدمج التي تدفعها الشركات المقتناة .
- إبلاغ أصحاب المصلحة الخارجية بحقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة، يمكن أن يؤدي تحسين التقارير الخارجية لرأس المال الفكري الى: سد الفجوة بين القيم الدفترية والقيم السوقية (Babai, Niazy, Telebi, & Jamal, 2016, pp. 1066-1067) .
- عند قياس رأس المال الفكري يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الإستثمارات المخصصة لرأس المال الفكري، والقاعدة المتعارف عليها أن كل ما يمكن قياسه يمكن إدارته **what Gets Measured GETS Managed** .
- عجز الأساليب المحاسبية التقليدية عن قياس وتقدير قيمته خاصة وأنها لاتعطي أهمية لقياس رأس المال الفكري، بالإضافة الى عدم كفاية هذه الأساليب من أجل بناء إستراتيجيات المنظمة لذلك تستعمل مقاييس رأس المال الفكري كأداة لبناء إستراتيجياتها خاصة، وأنه جزء مهم من أصول المنظمة .

- تساهم النماذج الحديثة لقياس رأس المال الفكري على تزويد المنظمة بأدوات تساعد في قياس أدائها بشكل دقيق والرفع من قيمتها، كما تعمل على تقويم مكونات رأس المال الفكري مثل رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي (بن عمومة، 2017، صفحة 88).
- بالإضافة الى ذلك، تختلف الأساليب المحاسبية التقليدية عن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري كون الأساليب المحاسبية التقليدية تقتصر على قياس قيمة المنظمة في الماضي بينما تركز الأساليب المحاسبية الحديثة التي تقيس رأس المال الفكري على قياسه في الحاضر والمستقبل.
- تعتمد الأساليب المحاسبية التقليدية فقط على الحقائق المادية والكمية مثل المعاملات المالية والتدفقات النقدية، بينما يعتمد قياس رأس المال الفكري على الحقائق النوعية التي تركز على إنتاج القيمة من خلال مواردها الغير ملموسة مثل المعرفة، علاقات المنظمة مع محيطها الخارجي... الخ (بركات، 2020، صفحة 939).

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

نظراً لصعوبة التحكم في الأصول الغير ملموسة وعدم ظهور قيمتها في الموارد المادية للمنظمة، إلا أن عملية التقييم تعد ضرورية من أجل تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، فعملية قياس رأس المال الفكري تعطي رؤية عن الطرق والحركات الأساسية التي تؤدي إلى الأداء المستدام يجعل من المنظمة تركز على طريقة لحماية وإثراء أصولها الغير ملموسة لأن ما يتم قياسه يتم إدارته .

ولقياس رأس المال الفكري أشارت أغلب الدراسات الى وجود نماذج متعدد لقياسه، أين قام (Andriessen) بتحديدتها في أكثر من 25 نموذج، حيث أنه بالرغم من اتفاقهم على أهميته في تعزيز الميزة التنافسية إلا أنهم لم يتفقوا على تحديد أفضل مؤشر لقياسه (مفتاح و رزقي، 2018، صفحة 423)، كما أن قياسه يعتبر أمراً صعباً، على اعتبار أنه من الموجودات الغير ملموسة والغير مرئية، حيث تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري أداة تعمل على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف والعمل على تجنبها مستقبلاً .

وفي ما يلي استعراض أهم الطرق والأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري :

أولاً : النماذج الوصفية :

ركزت أغلب الطرق الوصفية على تحديد خصائص ومميزات رأس المال الفكري وسماته، من خلال استطلاع الآراء والاتجاهات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء عمليات المعرفة .

1. أداة تقييم معرفة الإدارة: تعتمد هذا الأداة على الاستبانة مكونة من خمسة أبعاد وهي: (عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا والقياس في إدارة المعرفة )، وكل بعد يحتوي على مجموعة من العبارات يتم الإجابة عليها وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، يتم من خلالها تقييم أداء العمل المعرفي للمنظمة، سواء على المستوى العالي ( في وجود إدارة المعرفة)، أو على المستوى المنخفض

2. التقييم الذاتي لإنتاجية المعرفة :

يتم من خلال هذا النموذج توجيه أربعة (04) أنواع من الأسئلة لأصحاب المعرفة حتى يتمكنوا من تحديد ما إذا كانوا إنتاجيين أم لا، تتمثل هذه الأسئلة فيما يلي :

- هل سبق لك وأن قمت بقياس إنتاجيتك؟ وهل تعتبر نفسك شخصاً إنتاجياً؟
- ما العامل الذي تعتمد عليه بشكل رئيسي لتحقيق أعلى إنتاجية؟
- هل تتلقى المنظمة التغذية العكسية بشأن منجزاتها وخدماتها؟ (زعزع، 2017، صفحة 212).

3. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

يعتبر من الأدوات المهمة لقياس رأس المال الفكري، تقدم منظوراً متوازناً شامل لقياس وتقييم الاداء ، تعتمد على المقاييس الغير المالية التي توفر نظرة واسعة حول الاداء، تم تصميمها بهدف تركيز إنتباه الإدارة على عوامل العمل التي تعتبر حاسمة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بموجب هذا النموذج تدرج عدة عوامل تغطي أربعة منظورات (المنظور المالي منظور العمليات الداخلية، منظور الزبون، منظور التعلم والنمو ) يعطي كل منظور بعد إستراتيجي يتم وضع المؤشرات حتى تتمكن المنظمة من رصد التقدم المحقق في تنفيذ خطتها الإستراتيجية -AI) (Ali, 2003, pp. 41-42) .

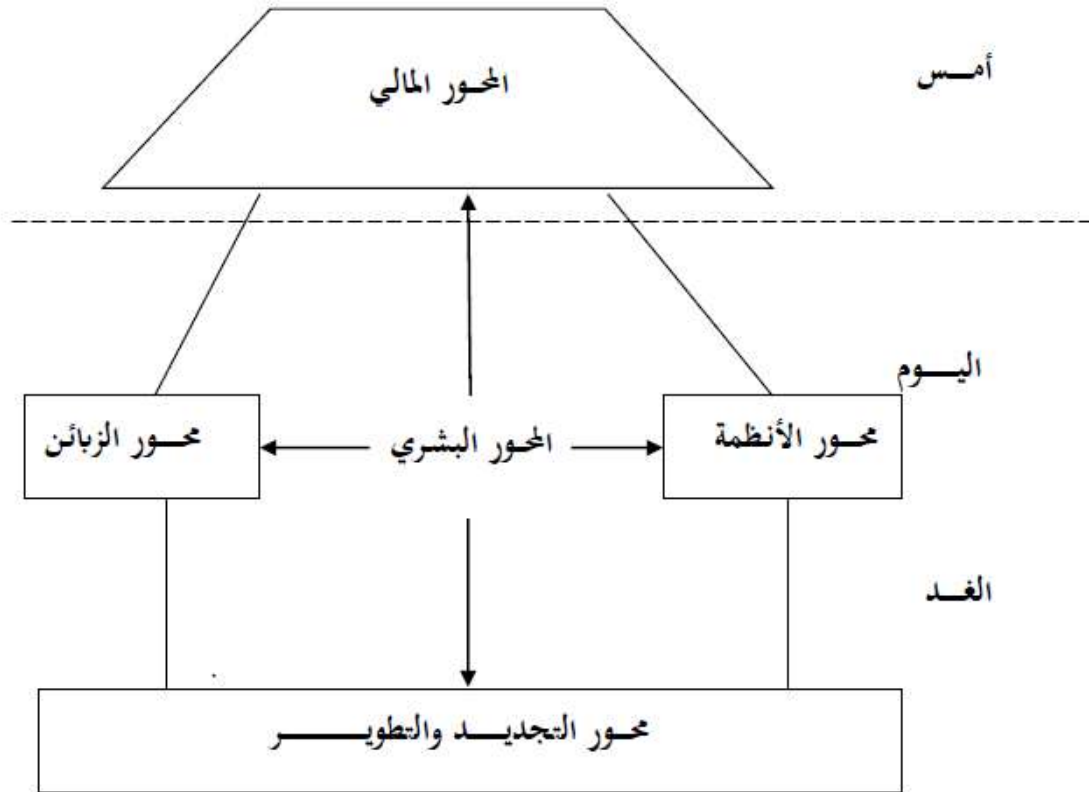
ثانياً : المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية :

تركز هذه المقاييس على قياس قيمة مكونات رأس المال الفكري الأساسية والمتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي،، تهدف هذه المقاييس الى تحويل الأصول الغير ملموسة مثل المعرفة الى قيمة ملموسة ( الملكية الفكرية )، كما تعتبر المعرفة أحد الأصول الغير ملموسة التي تمتلكها المنظمة (حماش، 2017، الصفحات 78-79) ، ومن أهم هذه النماذج مايلي :

1. نموذج ( skandia ) :

- قامت شركة سكانديا بتقسيم رأس مال الشركة الى نوعين رئيسيين وهما رأس المال الفكري ورأس المال المالي، كما قسمت رأس المال الفكري الى أربعة عناصر وهي ( التركيز على المورد البشري، التركيز على محور الزبون، التركيز على محور العمليات، التركيز على محور التجديد والتطوير ) (زعرع، 2017، صفحة 212).

الشكل رقم (01-02) نموذج شركة سكانديا ( skandia )



المصدر : (مقدم، 2020، صفحة 6)

يأخذ هذا النموذج شكل البيت حيث يمثل السقف التركيز المالي، بينما الجدران تتمثل في التركيز على العمليات والتركيز على الزبائن، أما التركيز على العنصر البشري (الموظفين) فيمثل وسط البيت (روح المنزل)، بينما تتمثل قاعد المنزل في التركيز على التجديد والتطوير، ركز هذا النموذج على العنصر البشري باعتباره المصدر الأساسي لخلق القيمة ويعمل على إتاحة التفاعل بين العوامل الأخرى ويعمل على تحويل المدخلات العملاء ومعرفتهم عن طريق عملية الابتكار إلى منتجات جديدة مما يؤدي إلى نتائج مالية إيجابية للمنظمة، كما يساهم في بناء الرأس المال التنظيمي عن طريق إنشاء عمليات الأعمال بالإضافة إلى الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة (معطوب و بن سديرة، 2020، الصفحات 503-504).

## 2. القيمة السوقية والدفترية لرأس المال الفكري :

- وفقاً لهذا النموذج فإن إسهامات رأس المال الفكري تمثل في الفرق بين القيمة السوقية والدفترية وفقاً للمعادلة التالية: رأس المال الفكري = القيمة الدفترية - القيمة السوقية الحقيقية للشركة .
- وعلى الرغم من أن هذا النموذج يعد من الأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري، فقد تعرض لعدة انتقادات من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، من بينها:
- لا تتعامل بعض المنظمات مع أسواق الأوراق المالية أو الأسواق العامة لذلك ليس لها قيمة سوقية وبالتالي يصعب تحديد رأس المال الفكري الخاص بها .
  - يعد استخدام أسعار الأسهم في الأسواق المالية أساساً لحساب القيمة السوقية والقيمة الدفترية حتى تتمكن من تحديد رأس مالها الفكري ليس بالطريقة العملية لأن أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية تتقلب صعوداً ونزولاً .
  - إذا كان الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل قيمة رأس المال الفكري فما هي الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة بناءً على هذه المعلومات، أم هل يجب على المنظمة اتخاذ خطوات لتحسين رأس مالها الفكري ؟ (عبو و عبو، 2011، الصفحات 8-9) .

## 3. نظرية القيمة المضافة للمعرفة :

- تعد نظرية القيمة المضافة للمعرفة من النظريات الهامة في العديد من الصناعات المختلفة، حيث يتم إضافة القيمة في مختلف عمليات الإنتاج، تحتل هذه النظرية أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة، فهي تساعد المدراء على تحليل أداء أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري بلغة العوائد التي تولدها، تتمثل نتائجها في النسب التي تقارن بيانات السعر والتكاليف المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الحالية بناءً على المعرفة التي تمتلكها المنظمة .
- تعتمد هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تساهم في تحديد كيفية إضافة القيمة من خلال المعرفة، وهذه الافتراضات ما يلي :
- إذا كانت القيمة الناتجة (Y) تساوي المدخلات (X) فهذا يعني أنه لا يتم خلق قيمة مضافة جديدة، أي إذا كانت المدخلات هي نفسها النتائج فإن المعرفة لم تسهم في خلق قيمة جديدة.
  - القيمة دالة التعبير تقاس بمدى المعرفة المطلوبة لصنع التغيير ..
  - وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير،
- يوضح الشكل التالي نموذج القيمة المضافة للمعرفة. (رزقي و مهديد، 2014، صفحة 92)

الشكل رقم (01-03) نموذج القيمة المضافة للمعرفة



المصدر: (رزقي و مهديد، 2014، صفحة 92)

4. نموذج مجلس المحاسبة المالية الأمريكية :

يهدف هذا النموذج الى إيجاد طريقة لإعداد تقرير عن المعرفة من قبل المنظمة من خلال تقسيم رأس المال المالي ورأس المال الفكري و إدراج الأصول المعرفية في التقرير السنوي للمنظمة، كما يقدم هذا النموذج بيانات دقيقة تساعد في تقييم الأداء المعرفي للمنظمة ، كما يقدم المعلومات جديدة تخص أصحاب المصالح . (حماش، 2017، صفحة 89)

05. نموذج ( lin & dallimore 2004 ) :

يعتمد هذا النموذج على إدارة الابتكار والمعرفة، ووفقا لهذا النموذج فإن رأس المال الفكري يتعلق بشكل رئيسي بإدارة وتسويق العمليات والأنشطة المرتبطة بالمهارات والبراعة، يتم ترجمته الى خطط واقعية تؤدي بالمؤسسة الى التفوق والنجاح ( الإدارة أو الأعمال التجارية المبنية على نهج الإدارة الإستراتيجية، وخطط التسويق الإستراتيجي)، تنبثق أربعة أنواع من رأس المال الفكري عند تطبيق نهج الإدارة الإستراتيجية :

1. رأس المال البشري :يتمثل في المهارات والخبرات والمعلومات المعرفية، والكفاءة التي يمتلكها جميع الأفراد في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة .
2. رأس المال العام: يتمثل في الأسس والمحددات التي تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها
3. رأس المال الأعمال:يتعلق بالموارد ويتمثل في قدرة المنظمة على توليد الإيرادات، وقدرتها أو عدم قدرتها في تحقيق الربح.
4. رأس المال الوظيفي: يرتبط بالإطار الوظيفي في المنظمة بما في ذلك النفقات الخاصة بالتدريب والتطوير،مستوى الكفاءة، ويشمل أيضا ثقافة العمل،...الخ.

أما عند تطبيق مدخل التسويق الإستراتيجي بنجاح فإنه ينبثق عنه أربعة أنواع أخرى من رأس المال الفكري وهي :

1. رأس المال العملاء :يتمثل في كسب العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية وتعظيم قيمتها من خلال تحسين علاقتها مع الزبائن

2. رأس المال التجهيزي: يتمثل في قدرتها على خفض التكاليف وزيادة جودة المدخلات عن طريق تحسين علاقاتها مع الموردين .

3. رأس المال التحالفات: يتمثل في مقدار المزايا التنافسية التي تحققها المنظمة على المستوى المحلي أو العالمي نتيجة لتحالفها الإستراتيجي مع مؤسسات أخرى في هذين المستويين .

4. رأس المال المستثمر: يتمثل في كل القضايا المتعلقة بتوجهات المستثمرين إلى شراء أسهم الشركة، من مؤشرات تكرار شراء السهم من نفس المستثمر، حجم أسهم الشركة، مقارنتها بأسهم المنافسين (عدوكة، بوهزة، و بوقلي، 2019، الصفحات 234-235).

### 7. نموذج (kavida & sivakouar 2009) :

يتم من خلاله تحليل الطرق التي من خلالها يمكن قياس رأس المال الفكري واقتراح طريقة مالية يمكن الاعتماد عليها في قياس رأس المال الفكري في المؤسسات التجارية العامة، حيث تم اختيار شركة هندية مختصة في صناعة الأدوية حتى تكون محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن التوسع السريع في التكنولوجيا ساهمة في تغيير نمط وهياكل الإنتاج، وبالتالي يعتبر رأس المال الفكري مورداً مهماً خاصة في ظل الإقتصاديات القائمة على أساس المعرفة حيث أصبح يستغل في توليد الإيرادات مثل الملكية الفكرية التي تعتبر رأس مال قيم لا يقدر بثمن في حالة استغلالها أو بيعها .

ولقياس رأس المال الفكري اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة مداخل وهي :

- الطرق الغير مباشرة: تعتمد على مؤشرات مالية، تعتبر من الأساليب المناسبة للمقارنة بين مختلف الشركات الناشطة في نفس المجال مثل طريقة القيمة السوقية ومعدل العائد على الأصول.

- الطرق المباشرة: تعتمد على تقدير القيمة النقدية لرأس المال الفكري من خلال تحديد مختلف مكوناته.

- طريقة بطاقة الأداء: يتم التقرير عنها في الرسوم البيانية أو بطاقات الأداء .

أظهرت هذه الدراسة أنه لا توجد طريقة واحدة تلبي جميع الأهداف المتعلقة بتقييم رأس المال الفكري بل يجب اختيار الطريقة المناسبة بناءً على الموقف، وحالة المنظمة، والهدف المطلوب تحقيقه، لذا يجب على المنظمات تبني أسلوب الذي يناسب احتياجاتها الخاصة و الظروف التي تواجهها (بجياوي و حرمان، 2015، الصفحات 189-170)

### ثالثاً: الأساليب المحاسبية في قياس رأس المال الفكري :

على الرغم من التطور المستمر في فهم رأس المال الفكري وأثره على أداء المنظمات، إلا أن الأساليب المحاسبية التقليدية لم تتمكن من قياس هذا النوع من الأصول بشكل دقيق أو الإفصاح عنه، حيث غالباً ما تقتصر الأساليب

التقليدية على قياس الأصول الملموسة وتتجاهل الأصول الغير الملموسة مثل المعرفة، وقد حدد (Sveiby) في مايلي

### 1. أسلوب العائد على الأصول (ROA) :

يعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس رأس المال الفكري، يعتمد هذا المؤشر على حساب متوسط أرباح الشركة قبل الضرائب على متوسط الأصول الملموسة خلال فترة زمنية ( ثلاثة أو خمسة سنوات )، ويتم مقارنة نتيجة العائد على الأصول الشركة مع متوسط صناعتها من أجل حساب الفارق (Svanadze & Kowalewska, 2015, p. 37).

- فإذا كان الفرق بينهما سالبا أو يساوي صفراً فهنا المؤسسة لا تملك رأس مال معرفي أعلى من متوسط الصناعة، و في هذه الحالة تكون قيمة رأس المال المعرفي تساوي صفراً.
- أما إذا كان الفرق بينهما موجب ففي هذه الحالة يكون للمؤسسة رأس مال معرفي موجب ويزيد عن متوسط صناعتها بعدها يتم حساب متوسط العائد السنوي الزائد من خلال مضاعفة الزيادة بمتوسط قيمة الأصول الملموسة وتقسيمه على متوسط تكلفة رأس المال المنظمة، وفي الأخير يتم استخلاص قيمة رأس المال الفكري للمنظمة (الخضري، 2015، صفحة 40)

### 2. أسلوب الرسيمة السوقية :

يستند هذه الأسلوب الى المقارنة بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية، يوضح الفرق بينهما قيمة رأس المال الفكري، من عيوبه أنها تعتمد بشكل كبير على القيمة السوقية للمنظمة، والتي تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية التي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها، كما ان التركيز على الجانب المالي فقط يوفر منظوراً جزئياً وهو منظور غير مناسب لقياس كل الجوانب في المنظمة (حماش، 2017، صفحة 80).

### 3. الأسلوب المباشر لقياس رأس المال الفكري :

يتم قياسه من خلال تشخيص مكوناته بدقة، بالاعتماد على الاستبيانات الموضوعية والصادقة، تصمم من أجل قياس كل مكون من مكوناته (المهارات والقدرة الذهنية، رضا الزبون الداخلي والخارج، مستوى التعليم والتدريب، نظم المعلومات المتوفرة، نظم الاتصالات الكفؤ، براءات الاختراع والبحوث العلمية)، كما يمكن أن تتعدد مقاييس قياس رأس المال الفكري وفقاً لهذا النموذج إلى مقياس درجة الرضا، مقياس تحديد نظم المعلومات، ومقياس تحديد المهارات

والقدرات الذهنية، حتى يكون قياس رأس المال الفكري أكثر دقة يجب تقييم مخزونه وفاعلية مكوناته (علي، 2009، صفحة 13).

#### 4. نموذج تقييم الموجودات الفكرية ل (Sullivan):

يهدف هذا النموذج الى قياس قيمة الملكية الفكرية الخاصة بكل فرد في المنظمة، يعتمد على مجموعة من المقاييس التي تتعلق بالموجودات الفكرية والملكية الفكرية، بالإضافة الى رأس المال البشري، يشمل ذلك تقييم الأصول الغير ملموسة التي تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال التركيز على الأفراد ومهاراتهم والمعرفة التي يمتلكها، يتم تحديد قيمة هذه الأصول بناء على تحليل شامل لمكونات الملكية الفكرية ورأس المال البشري، مما يسمح بتحديد مدى تأثير هذه الأصول على الأداء العام للمنظمة (بوفاس و بوخضرة، 2017، صفحة 284).

#### 5. نموذج ذكاء رأس المال البشري :

طور (Heifetz) نموذج يختار مجموعة من المؤشرات التي تقيس رأس المال الفكري واستخدامها في مقارنة مع قواعد البيانات مكونات رأس المال الفكري، يشبه هذا النموذج نموذج تكلفة ومحاسبة الموارد البشرية (HRCA) (رزكار و أفسر، 2018، صفحة 601).

#### رابعا : الأساليب المالية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري :

بالإضافة إلى الأساليب المحاسبية السابقة المستخدمة في قياس رأس المال الفكري يوجد أساليب أخرى مالية لقياس رأس المال الفكري، تتمثل فيما يلي :

#### 1. أسلوب الاستبعاد :

يهدف أسلوب الاستبعاد إلى قياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، من خلال استبعاد الدخل المتحصل عليه من الأصول المادية والمالية، والتركيز على الأصول الغير ملموسة (المتتمثلة في مصدر المعرفة)، وللوصول الى النتيجة المطلوبة يجب تطبيق القيمة الاقتصادية (أي التكلفة الحقيقية لرأس المال) من خلال استبعاد كل التكاليف الاقتصادية من الإيرادات للوصول الى رأس المال الفكري والذي يمثل القيمة المتبقية (بن حكوم و بدري، 2017، صفحة 67)

#### 2. أسلوب المؤشرات المتعددة: (Malone & Edvinsson)

يتكون هذا النموذج من 140 مؤشراً، يهدف الى تقديم تحليل شامل لمختلف الجوانب المرتبطة برأس المال الفكري، إلا أن تحويل هذا النموذج الى صيغة خطية يعتبر أمراً معقدا نظراً لحاجة المنظمة الى حل حساب معقد لكل هذه المؤشرات ، من بينها مايلي:

- المؤشرات المالية : يشمل الإيرادات من العملاء الجدد، إجمالي الأصول بالقيمة

- المؤشرات المتعلقة بالزبائن تشمل نسبة الحصة السوقية ، نسبة رضا الزبائن.
- المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية: تشمل التحفيز، القيادة، رضا الموظف، والتي تعتبر من العوامل الداخلية التي تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة .
- المؤشرات المرتبطة بالعمليات: مثل المصاريف الإدارية، الجودة الخدمات أو المنتجات.

### 3. أسلوب نموذج التكلفة :

يساهم استخدام نموذج التكلفة المبنية على الأنشطة (ABC) في فهم تأثير المعرفة على زيادة إنتاجية المنظمة، حسب هذا النموذج حتى تتمكن من فهم قيمة المعرفة في مختلف وظائف المنظمة (وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية، والوظيفة المالية ..) يجب حساب قيمتها السوقية وتكلفتها. (حماش، 2017، الصفحات 81-82).

تعد نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري من العناصر الأساسية لنجاح المنظمة، حيث تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري عملية مهمة لا مفر منها لنجاح أي منظمة لأن عملية القياس تساعد المنظمات على حماية رأس مالها الفكري كما أنه يساهم في زيادة كفاءة أداءها، وعلى الرغم من دوره الإستراتيجي في زيادة القيمة للمنظمة ودعم المركز التنافسي للمنظمة ومصدر الميزة التنافسية لها، و اعتباره أيضا من أغنى الموجودات الفكري القادرة على التغيير والتأثير في الزبائن وكسب ولائهم ومصدر الأفكار الإبداعية.

### المطلب الثالث: صعوبات قياس رأس المال الفكري

- اتفق الباحثين على أهمية قياس رأس المال لفكري إلا أنهم لم يتفقوا على أن عملية قياسه وتقييمه تعتبر من الأمور المعقدة والصعبة، يعود ذلك لعدة أسباب حددها (Starovic & Marr) على النحو التالي :
- عدم وجود أسواق خارجية فعالة لمعظم مكونات رأس المال الفكري وبالتالي افتقاد مؤشرات قياسه للموضوعية والموثوقية ويرجع ذلك لصعوبة تحديدها وتحديد قيمتها المادية، واعتمادها على الحكم الذاتي الشخصي في التقييم .
  - تتفاوت أهميته مكوناته من منظمة الى أخرى نظراً لطبيعة الخاصة لعناصر رأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته مهما في المؤسسة ما، بينما قد لا يكون معروفاً في مؤسسة أخرى لعدم أهميته فيها يؤدي هذا التفاوت إلى صعوبة تقييم رأس المال الفكري ومقارنته بالمنظمات الأخرى .
  - صعوبة مراقبة مكوناته باعتباره من الأصول الغير ملموسة، مما يزيد من تعقيد عملية قياسه (عامر، 2019، الصفحات 73-74).

- عجز الأساليب التقليدية في قياس رأس المال الفكري بسبب اعتمادها على الأساليب خاصة بقياس الأصول الملموسة فقط، مما يصعب تطبيقها على الأصول الغير ملموسة مثل المعرفة
- قد يرجع صعوبة قياس رأس المال الفكري لأسباب تاريخية وذلك لاعتماد المحاسبة التقليدية على مقاييس ومؤشرات مالية وبيانات تاريخية وقواعد محاسبية صممت من أجل معالجة الموجودات المادية الملموسة مثل المباني والآلات .
- صعوبة قياس والتنبؤ بالأصول المعنوية كالابتكار والإبداع، حيث يصعب تحديد قيمتها بدقة وتوقع نتائجها المستقبلية (الصادق، 2018، صفحة 41)
- صعوبة تحديد قيمة المنافع المستقبلية لرأس المال الفكري، وذلك بسبب صعوبة مراقبتها والتحكم فيها ومقارنته بالأصول المادية كأن تقوم المنظمة بالإنفاق على موظفيها ذوي الكفاءات عالية والمتخصصة سيعود بالمنافع الاقتصادية الكبيرة للمؤسسة في المستقبل لكن هناك احتمال تركهم للعمل فيها.
- صعوبة تقييم كل مكون من مكونات رأس المال الفكري بسبب التداخل بين مختلف عناصره، وعدم توحيد مقاييس قياسه في كل المنظمات، كما أن غياب مؤشرات دقيقة لتحديد قيمة مكوناته يزيد من تعقيد عملية قياسه (الفارس، 2015، الصفحات 32-33).
- يعد من المفاهيم الحديثة التي لم يتفق على تعريف موحد له، بسبب صعوبة تحديد مكوناته بدقة من قبل الباحثين.
- من أهم صعوبات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري هي صعوبة تحديد العمر الإنتاجي للموجودات الفكرية نظراً لأنها تتميز بعدم الثبات، مما يجعل من الصعب تحديد الفترة الزمنية التي ستظل خلالها هذه الموجودات قادرة على تحقيق قيمة مضافة (ساجد، 2019، الصفحات 55-56) .

### المبحث الرابع : إدارة رأس المال الفكري وآليات بنائه

شهدت بيئة الأعمال في العقدين الماضيين زيادة في عدد الشركات التي تمتلك الأصول الغير ملموسة، وانتقال الاقتصاد من إقتصاد صناعي الى إقتصاد قائم على المعرفة، أدى هذا إلى أن الموارد الأساسية في المنظمة لم تعد تتكون من الموارد الطبيعية ورأس المال أو العمالة وإنما على الموارد الغير ملموسة التي تعتمد على المعرفة ما يخلق ميزة تنافسية مثل رأس المال البشري، العمليات، صورة المنظمة، العلامة التجارية، أدى هذا إلى فقدان عوامل الإنتاج التقليدية لقيمتها وأهميتها في خلق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها على إدارة أصولها الغير ملموسة وكيفية الإستثمار فيها (Minovski & Jancevska, 2018, p. 68).

#### المطلب الأول : خطوات إدارة رأس المال الفكري ونماذج إدارته

تعتبر إدارة رأس المال الفكري بشكل جيدة وفعال من الدعامة الأساسية لخلق وكسب القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بعد التطرق إلى تعريف رأس المال الفكري ومكوناته، وطرق قياسه وجب التطرق إلى خطوات ونماذج إدارته .

#### 1. خطوات إدارة رأس المال الفكري

تعرف إدارة رأس المال الفكري على أنها تحديد وتوجيه رأس ماله الفكري حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى القصير والمتوسط والطويل، حدد توماس أربعة خطوات لإدارة رأس المال الفكري في كتابه ( ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين) وهي :

- **الخطوة الأولى:** تركز هذه الخطوة على دور الذي تلعبه المعرفة كوسيلة إنتاج تعتمد عليها المنظمة في زيادة عوائدها، وتحديد الأفراد الذين يتقاضون مقابل مادياً موافقاً للمعرفة، وتحديد المسؤول عن دفعه .
- **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول الفكرية التي ساهمت في زيادة الإيرادات، وتحديد مكونات رأس المال الفكري الذي يضيف القيمة للمنظمة
- **الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجيات من أجل الاستثمار في رأس المال الفكري، وتحديد الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من زيادة الكثافة المعرفية فيها، و تحديد الأساليب والطرق التي تمكن المنظمة من زيادة قدراتها على تفعيل الأصول الفكرية بها، تحسين نتائج المنظمة من خلال إعادة هيكلة أصولها الفكرية.
- **الخطوة الرابعة:** تركز على زيادة إنتاجية العاملين، وتحسين العمل المعرفي والرفع من كفاءة العمل، من خلال تحفيز الأفراد على تقديم أفضل أداء لديهم (الراشدي، 2017، الصفحات 63-64).

## 2. نماذج إدارة رأس المال الفكري

يوجد العديد من نماذج إدارة رأس المال الفكري، من أبرز هذه النماذج مايلي :

### 1. نموذج Stewart:

حدد ستيوارت المبادئ الفعالة لإدارة رأس المال الفكري ، تتمثل هذه المبادئ في مايلي

- تعمل المنظمة على الاستفادة من أفكار المقدمة من رأس مالها الفكري وتوطيد العلاقة مع موظفيها ومورديها، وزبائنها على المدى الطويل .
- العمل على توفير الموارد الضرورية من أجل بناء شبكة معلومات داخلية وتشجيع العمل الجماعي وفرق العمل .
- عدم مبالغة المنظمات في إدارة رأسمالها الفكري، والعمل على إعطاء موظفيها الحرية التامة في التعبير عن أفكارهم بعيداً عن الخوف والقيود التي تعرقل العملية الإبداعية .
- العمل على إتاحة الفرص وتحفيز موظفيها من أجل بث روح المبادرة وتشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية. ودعمهم في تطبيقها، وبذلك يمكن تحفيز الابتكار المستمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ويساهم في تحسين أدائها.
- تحديد الجهات المستفيدة من المعلومات وتوجيهها إليهم في الوقت المناسب، هذا يساهم في ضمان الاستفادة جميع الأطراف المعنية من المعرفة المتاحة. (بجيت، 2020، الصفحات 51-52)

### 2.2 نموذج (Daniel 1997) :

- يركز نموذج دانيال لإدارة رأس المال الفكري على مجموعة من الخطوات المنظمة التي تهدف الى تعزيز الاستفادة من الأصول الفكرية داخل المنظمة، حددها في الخطوات التالية :
- البدء بالإستراتيجية: أول خطوة في هذا النموذج يتم فيها تحديد أهمية ودور المعرفة في العمل، وكيف يمكن للمعرفة أن تساهم في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، كما توضيح أهمية وأثر الإستثمار في الأصول الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم إستراتيجيات المنافسين: معرفة الموجودات الفكرية التي لديهم ومحاوله فهم البيئة التنافسية التي تضم رأس المال الفكري .
- وضع ملف خاص بالموجودات الفكرية (ماذا تملك المنظمة ؟ ماذا تستعمل؟ والى أين تعود؟).
- تقييم الموجودات الفكري للمنظمة، وتحديد تكلفتها، وكيف يمكنها تعظيم قيمتها؟ تعتبر هذه الخطوة ضرورية لتحديد الأصول الفكرية التي تقدم أكبر عائد استثماري والتي يجب التركيز عليه.

- ترتيب وتجميع الموجودات الفكرية وفقا لأولويتها، وقيمتها، الإستراتيجية، بعض الأصول قد تكون أساسية لنمو المنظمة في المستقبل، بينما قد تكون الأخرى أقل أهمية، كما يتطلب هذا الترتيب أيضا تحديد كيفية استخدام وتطوير الأصول الفكرية ذات الأولوية بما يتماشى مع الأهداف الطويلة المدى (سراج، 2021، صفحة 104).

## 2 نموذج Leonard and Straus

- يهدف (Straus) إلى الرفع من الطاقات الفكرية إلى مستويات أعلى وفق الخطوات محددة و هي:
- تعزيز القابليات لحل المشاكل المهنية: من خلال كسب المعرفة في برمجيات النظم والبرامج الحاسوبية، التي تجمع البيانات وتحللها من قبل المحترفين المختصين، تسمح لهم بتحليل العوامل المؤثرة في السوق والاتجاهات الإقتصادية .
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات: لأن المشاركة في المعلومات تزيد بدرجة كبيرة في قيمة الموجودات الفكرية التي تزيد بالاستعمال على عكس الموجودات المادية.
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية: إدراك المنظمات المعاصر أن الاهتمام بأصولها الفكرية وإدارة الموجودات التي تتوفر بها سيزيد من قيمة العوائد الاستثمارية فيها، لأنها تعمل على توفير حلولاً منطقية لمختلف المشاكل التي تواجه المنظمة .
- المنظمات المقلوبة : التحول إلى الهياكل المرنة لتسهيل عملية إدارة رأس مالها الفكري والتخلي عن الهيكل التقليدي التي تعيق عملية إدارته .
- تكوين شبكات فكرية لتحقيق القيمة: هي عبارة عن شبكات فردي تنظم ذاتيا، تتشكل من مجموعة من المحترفين من أجل حل المشاكل التي تواجهها المنظمة، تسمح بتفاعل الأفراد فيما بينهم وتساهم في تبادل المعرفة بينهم، و بمجرد الانتهاء من المهمة و تقديم الحلول يتم حل هذه المجموعة

## 4.2 نموذج (Drucker) :

- يؤكد دريكر أن مخرجات رأس المال الفكري حتى تصل الى أعلى مستوى لها، ينبغي عليها :
- البدا في تغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بقضية المشاركة وتبادل الآخريين للمعرفة والمعلومات بمختلف الطرق والأساليب والإمكانيات المتاحة .
- تغيير وجهات نظر المنظمة بالأسلوب الذي يجعل الموجودات الفكرية من أئمن الموجودات التي تمتلكها المنظمة، يستدعي هذا التغيير التخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية والانتقال الى الهياكل المرنة القادرة على إستيعاب الابتكار والتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة. (محيا، 2007، الصفحات 157-159)

اختلفت نماذج إدارة رأس المال الفكري من باحث لآخر، وكل باحث قدم نموذج وفق لوجهة نظره وحسب أهمية التي يراها مناسبة لإدارة رأس المال الفكري، تهدف كل هذه النماذج في إدارة رأس المال الفكري إلى كيفية إدارته بطريقة جيدة وفعالة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى والتكيف مع مختلف التغيرات الخاصة في بيئتها الداخلية والخارجية، ولا تكمن أهميته في امتلاكه فحسب بل في كيفية إدارته والاستفادة منه في ظل المنافسة الشديدة نظراً لامتلاكه للأفكار الإبداعية الجديدة .

### المطلب الثاني : آليات وأساليب بناء رأس المال الفكري وتنشيطه

أصبح رأس المال الفكري يلعب دوراً مهماً وأساسياً، وسبباً في نجاح أو فشل أي منظمة، يميزها عن باقي المنظمات المنافسة، أصبح امتلاكه والحفاظ عليه من التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي فبناء المنظمات بموجودات فكري يحتاج إلى وجود قاعدة فكرية تعتمد على وجود أفراد يمتلكون مخزون ورصيد معرفي من المهارات والخبرات المتنوعة و المعارف المتجددة، تساهم هذه القاعدة في نجاح المنظمة واستمرارها (قادري، 2022، صفحة 36)

و في مايلي أهم الآليات لبناء رأس المال الفكري:

#### أولاً : استقطاب رأس المال الفكري

تتمثل عملية استقطاب رأس المال الفكري في الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل البحث والتقصي عن الموارد البشرية الأكفاء، تتمثل إستراتيجيات الاستقطاب في ما يلي:

**1. شراء العقول من سوق العمل:** أصبح رأس المال الفكري يشكل تحدي بالنسبة للمنظمات الحديثة فهو بمثابة الدعامة الأساسية لازدهار المنظمات وبقائها في السوق، هذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية والمختصين في هذا المجال إلى متابعة والبحث عن العقول النادرة والبراقة لغرض استقطابها وجذبها الى المنظمة، بهدف الاستفادة من تلك العقول في تطوير وتعزيز عمليات الابتكار والإبداع داخل المنظمة مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي (بوفاس و بوخضرة، 2017، صفحة 260)

**2. شجرة الكفايات:** تعتبر من التقنيات المهمة في إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن مخطط يوضح القدرات والمهارات والمعارف والخبرات المطلوبة في المنظمة بالإضافة إلى السيرة الذاتية للموارد البشرية المطلوبة لشغل مناصب العمل فيها حتى يسهل عملية استقطابهم، تتكون كلمة الكفاية من مكونين أساسيين وهما: (المكون المعرفي و المكون السلوكي)، يتمثل المكون السلوكي في كل مايقوم به الفرد أثناء تأديته لمهامه يمكن ملاحظته وتقويته، أما المكون الثاني فيتمثل في مهارات الفرد و خبرته، المفاهيم النظرية التي يصعب تحديدها وتبويبها

3. **مراجعة مؤسسات المعرفة والتعليم:** تركز هذه الإستراتيجية على المؤسسات التعليمية مثل: الجامعات والكليات، والمدارس والمعاهد، تعد من المصادر الأولى والمهمة لاكتشاف واستقطاب المواهب، حيث تقوم الإدارة العليا بالزيارات الميدانية الى المؤسسات التعليمية بهدف التعرف عليهم وجذبهم للعمل فيها (دحماني، 2015، الصفحات 47-46).

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري :

تتمثل عملية صناعة رأس المال الفكري في تطوير آليات لنقل المعرفة و تعميمها داخل المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة و طرق العمل والربط بينهما، وخلق أجواء العمل يتم العمل فيها ضمن فرق العمل بهدف خلق أنسجة فكرية وتبادل الأفكار وتطوير الإستراتيجيات، تتمثل إستراتيجيات صناعة رأس المال الفكري في مايلي:

1. **خريطة المعرفة:** تعتبر أداة إستراتيجية مهمة تساعد في تقديم عرض المرئي عن المعرفة الحيوية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث تركز هذه الإستراتيجية على نوع المعرفة التي ترغب المنظمة في مشاركتها، ومع من تريد مشاركتها؟ أين توجد هذه المعرفة ؟ وعلى أساسها تقوم المنظمة برسم خريطة حتى تتمكن من معرفة محفظة المعرفة بها وتحديد الفجوة المعرفية بداخلها ، وبعد ذلك تعمل المنظمة على معالجة هذه الفجوات وغلقها من خلال تطوير وصناعة وتطوير المعرفة المطلوبة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح المستدام (بوفاس و بوخضرة، 2017، صفحة 281)

- **تحديد الفجوات المعرفية:** تتمثل عملية تحديد الفجوة المعرفية في اكتشاف نقاط النقص والضعف في المعرفة، والعمل على غلقها بالصناعات المطلوبة، من بين أساليب خريطة المعرفة التي تساهم في صناعة رأس المال الفكري ما يلي:

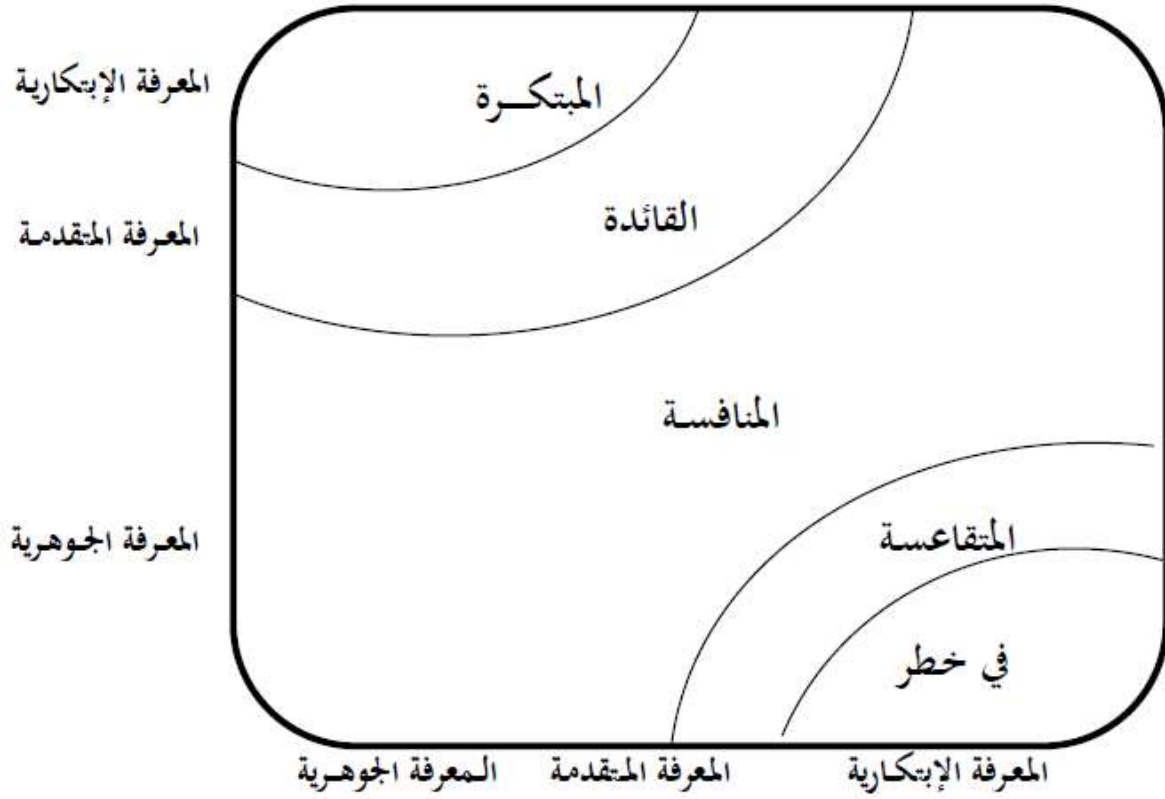
- تعزيز قابليات الأفراد والاستفادة منهم في حل المشكلات، من خلال المعرفة المدونة والمخزنة في أنظمة المعلومات ، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها، ومن ثم تقديم هذه البيانات الى المختصين ليقوموا بمحاكاتها واستخدامها في حل المشكلات اليومية التي تواجه المنظمة، تساهم هذه العملية في تحقيق حلول مبتكرة وتسريع اتخاذ القرارات بناءً على المعرفة المستندة الى البيانات

- تمكين الأفراد مع أصحاب اللياقات الذهبية: أفراد يتميزون بقدرات علمية متخصصة، ويمتلكون خبرات ومهارات عالية ومتميزة، تساعد هذه الطريقة على نقل المعرفة الضمنية إلى الأفراد الجدد وذلك عبر آلية التلمذة التي تعتمد على التعلم من الخبراء و توجيههم المتعلمين.

- تكمن أهمية خريطة المعرفة في قدرتها على تحديد المركز التنافسي والمعرفي للمنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات الأخرى، يتحدد المركز التنافسي المعرفي للمنظمة في ثلاثة أنواع أساسية من المعرفة تمتلكها المنظمة ولا يمتلكها

منافسيها، مما يساعدها في مواجهة التحديات والتفوق في بيئة الأعمال التنافسية (أقيني، 2019، الصفحات 112-113).

الشكل رقم (01-04) خريطة المعرفة



المصدر: (Chun & Bontis, 2002, p. 261)

- ✓ المعرفة الجوهرية : وهي المعرفة الأساسية التي يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تتمكن من مواجهة المنافسين، لكن هذا النوع من المعرفة لا تمنح للمنظمة ميزة تنافسية على المدى البعيد .
- ✓ المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تساعد المنظمة على اكتساب قدرات تنافسية تمكنها على التفوق على منافسيها في نفس مجال صناعتها .
- ✓ المعرفة الابتكارية: يساهم هذا النوع من المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على قيادة السوق التميز على المنافسين فهي تركز على الابتكار والتجديد في المنتجات والخدمات، مما يتيح للمنظمة التفوق على منافسيها بشكل مستدام، وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على التفوق على منافسيها بشكل دائم (قادري، 2022، صفحة 40).

2. **بناء الأنسجة الفكرية :** تشكيل فرق العمل تشبه شبكة العنكبوت، تتشارك فيه مجموعات إبتكارية، تتعلم وتتفاعل في ما بينها ينحل بعد انتهاء المشروع ليتم تشكيل مشروع آخر في نسخة جديد وبمجموعة إبتكارية جديدة ، توفر الأنسجة الفكرية الاستقلالية والمرونة وبتفاعلات فكرية كثيفة ومتنوعة، تؤدي هذه الطريقة الى زيادة الرافعة المعرفية والتعلم السريع

3. **القيادة الذكية:** تعتبر القيادة الذكية أحد العوامل الرئيسية في صناعة رأس المال الفكري ، تتطلب هذه العملية وجود قائد ذكي وفطن، وله القدرة على التعامل مع المورد البشري، وزيادة تركيزه على التعلم التنظيمي وأن يكون مساعد ومرشد للفريق بدلا من أن يقتصر دوره على الإشراف وإعطاء الأوامر فقط، تساعد هذه الطريقة على تحفيز الإبداع وتعزيز القدرات المعرفية داخل المنظمة (سراج، 2021، صفحة 104).

4. **المؤسسة المقلوبة:** تشير هذه الإستراتيجية الى التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل مرنة تسمح لها بإدارة رأس مالها الفكري بشكل فعال، تعطي هذه الهياكل للأفراد المحترفين والأكفاء الحرية التامة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حتى أن الإدارة العليا تتكيف مع اتجاهاتهم العملية وتجعل منهم قادة محترفين، تعتبر هذه الإستراتيجية ناجحة من أجل الاستثمار في رأس المال الفكري، وعلى المنظمات تبني هذه الإستراتيجية إذا كانت ترغب في البقاء والاستمرار في السوق (مخيا، 2007، صفحة 158)

### ثالثا : تنشيط رأس المال الفكري :

ان المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرار والتفوق على منافسيها الاهتمام بكفاءاتها ومواهبها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تسمح بمشاركة المعرفة وتوليد الأفكار، يعتبر رأس المال الفكري مصدر المساهمات الإبداعية اللازمة لبلوغ المنظمة لأهدافها لذلك وجب عليها تنشيطه وتطويره حتى تتمكن من الحصول على تلك المساهمات، تتمثل عملية تنشيط رأس المال الفكري العمليات التالية :

1. **عصف الأفكار:** ابتكر هذا الأسلوب من قبل (Osbern) سنة 1937، يتم تنفيذه بالخطوات التالية :

تكوين مجموعة من 05 الى 10 فردا، يتم تعيين ممدراً للجلسة من بين المجموعة، ثم يتم تحديد مدة الجلسة من 15 الى 60 دقيقة، وخلق جو من المنافسة ومناقشة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ثم يتم تسجيل جميع الأفكار المطروحة مهما كان نوعها (الجيدة وغير الجيدة ) ، بعدها تقوم المجموعة بتنقية وتنمية الأفكار الجيدة وتطبيقها (قادري، 2022، الصفحات 42-43).

2. **حلقات السيطرة النوعية:** تسمى أيضا بحلقات الجودة، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى أفكار إيجابية في تحسين الجودة من خلال تشجيع العمالة وإطلاق فعاليتها في عملية الإنتاج .

- لقد أحرزت المصانع اليابانية ثماراً مادية من جراء تطبيق حلقات السيطرة النوعية في تنشيط رأس المال الفكري، حيث أثبتت الدراسات الميدانية أنها تساهم في ما يلي :

- زيادة رغبة الموظفين في الاستمرار في تطبيق البرامج الجودة وتحسين العمل.
- تقليل معدلات الغياب لدى الأفراد.
- استثمار الطاقات الفكرية للأفراد العاملين في المنظمة من خلال استقبال أفكارهم الإبداعية وتطبيقها في تحسين العمليات الإنتاجية (دوخي مقدم، 2012، صفحة 248)

3. أسلوب الإدارة بالمكشوف: يعد من الأساليب الإدارية الحديثة، تهدف إلى استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، من خلال توفير جو ملائم يسمح لهم بتوليد الأفكار الإبداعية والإبتكارية الجديدة عن طريق اللقاءات والاجتماعات تمكنهم من تبني أسلوب المصارحة بلغة الأرقام، يساعد هذا الأسلوب أعضاء المنظمة على التعرف وفهم الأرقام المهمة علاقتها ببعضها، كما يساعدهم على اكتساب حس رقمي لديهم يمكنهم من صياغة الاقتراحات و توليد الأفكار الجديدة لتطوير رأس المال الفكري.

4. أسلوب الجماعات الحماسية: يعتبر هذا الأسلوب من بين الأدوات المستخدمة في تطوير رأس المال الفكري وكيفية الاستفادة منه، تتكون من مجموعة نشطة من الأفراد تحب التحديات الصعبة والمخاطرة والمغامرة، تميل هذه الجماعات نحو المهمات المعقدة والصعبة، وتعمل على جعل المناقشة أكثر متعة وإثارة، يؤدي إلى شعور الأعضاء المشتركين في هذه الجماعات بالحيوية والتفاؤل، مما يحفزهم على زيادة استخدام أفكارهم، يتم ذلك من خلال إشراكهم مع ذوي الخبرة في مجالات مختلفة، كما تسهم تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والشبكات الإلكترونية في تسهيل عملية التواصل بينهم، كما يساهم في إنتاج الأفكار المبتكرة والجديدة تسهم في تطوير المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية (قادري، 2022، صفحة 43).

رابعا : المحافظة على رأس المال الفكري :

تمثل هذه العملية في ضمان استمرارية رأس المال الفكري وبقائه من خلال استمرارية عملية التدريب والتحفيز المادي والمعنوي،... الخ، لتحقيق هذه الأهداف تتبنى المنظمات إستراتيجية متنوعة من أجل المحافظة عليه، ومنها ما يلي:

### 1. تنشيط الحفز المادي والاعتباري :

يتأثر الفرد بمجموعة من العوامل الخارجية ما يدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة له على أكمل وجه من خلال تلبية احتياجاته ورغباته المعنوية والمادية وحتى الإجتماعية وتوجهه إلى تبني سلوك معين، يتجسد في :

- الجانب المادي: تلبية مختلف حاجياته المادية مثل الأجور والمكافآت، وتوزيع الأرباح،... الخ.
- الجانب المعنوي: تتمثل في تلبية مختلف احتياجاته المعنوية من تقدير والشكر أمام زملائه ومنحهم ألقاب، جائزة أحسن موظف، وإشعارهم بأهمية وجودهم داخل المنظمة، وإشراكهم في الإدارة،... الخ.
- الجانب الاجتماعي: يتمثل في تعزيز مكانة الفرد في المجتمع، احترام الموظفين بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، تقديم الخدمات الطبية والصحية لهم، وتقديم فرصة لإكمال دراساتهم العليا، توفير سكن لائق لهم، بالإضافة إلى تقديم العديد من الفوائد التي تساهم في تعزيز رفاهيتهم بشكل عام (يوسف، 2016، الصفحات 37-38).

### 1.2. التصدي للتقاعد التنظيمي يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته باستمرار ومسيرة التجديد والتطوير في مجال

اختصاصه، بينما يشير التصدي للتقاعد إلى كل الإجراءات التي تتخذها المنظمات في سبيل تطوير مهارات وقدرات موظفيها وإمكانياتهم حتى يتمكنوا من مواكبة كافة المستجدات ، قد ينصب هذا التقادم في عدة أنواع منها:

- تقادم المعرفة: ( تقادم المهارات الإدارية والفنية وغيرها ).
- تقادم القدرات: يشمل تراجع قدرات الفرد على أداء مهامه
- التقادم الثقافي : يتأثر هذا النوع من التقادم بالعادات والتقاليد، والقيم الثقافية والمعتقدات التي قد تحد من قدرة

المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية

**مواجهة الإحباط التنظيمي:** هي الحالة النفسية للفرد تنشأ عندما يفشل الفرد في تحقيق أهدافه وإنجازاته بسبب العقبات والعوائق التي لا يمكن مواجهتها والتحكم فيها أو السيطرة عليها، تتجلى مظاهر الإحباط النفسي في ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، التوتر والقلق، عدم الرضا عن العمل، الانطواء،... الخ .

### 2. تعزيز التميز التنظيمي: يقصد به كل الوسائل والأساليب التي تساهم في زيادة المساهمة الفكرية للعاملين من خلال

امتصاص المعارف المفيدة والجيدة والأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار والإبداع، العمل الجماعي، واحترام الآراء ، هذا يزيد من عدد المتميزين بالمنظمة وبالتالي زيادة رأس المال الفكري الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المنظمة وتميزها عن منافسيها، يتم قياسه بعدد براءات الاختراع، الأفكار الجديدة، عدد البحوث .

### 3. تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: حالة نفسية واجتماعية تسيطر على الفرد، أو هو شعور الفرد بالضعف وعدم

قدرته على التكيف مع محيطه والظروف البيئية الجديدة، يمكن تحديده وملاحظته، وقياسه من خلال استمارة

الاستقصاء، المقابلات الشخصية، انخفاض معدلات الإنتاجية معدلات دوران العمل، الإهمال، أو التباطؤ في العمل، التخريب... الخ (بحيث، 2020، الصفحات 62-63) .

- يمكن التقليل من الاغتراب التنظيمي عن طريق تحفيز الأفراد ومساعدتهم على استرجاع ثقتهم بأنفسهم، والعمل على تلبية متطلباتهم خاصة الأفراد المبدعين والمبتكرين والأفراد ذوي القدرات المتميزة، والأكثر إحساساً بالاغتراب التنظيمي هم الأفراد المتميزين كونهم الفئة التي تسعى الى اكتشاف وابتكار الأفكار الجديدة (رزقي،، 2018، صفحة 99).

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تطوير رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري مورداً هاماً في نجاح المنظمات وتميزها عن باقي المنظمات، حيث يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة بشكل أفضل، لهذا يجب المحافظة عليه لأنه يؤدي الى تحقيق ما يلي:

1. **الميزة التنافسية:** أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تميز خدماتها منتجاتها عن منافسيها، وهذا ما يزيد من إقبال المستهلكين والمستفيدين على التعامل مع سلعتها وخدماتها، على سبيل المثال ارتفاع مستوى جودة السلع والخدمات، انخفاض التكاليف، المرونة، السرعة،... الخ، بالإضافة إلى ما سبق فإن رأس المال الفكري في حد ذاته يعتبر ميزة تنافسية وأحد مكوناتها يعمل على تعزيز أداء المنظمة وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات واحتياجات العميل وتغيرات البيئة التنافسية، بالإضافة إلى أهمية رأس المال البشري كميزة تنافسية لا تتوفر عند المنافسين الآخرين، القادر على الابتكار والإبداع وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها
2. **عامل البقاء:** أصبحت المؤسسات تدرك ان سبب بقائها و استمرارها في عالم الأعمال هو امتلاكها لرأس المال الفكري المتميز لأنه يمثل الفئة المتميزة التي تحمل المعرفة الخبرات العملية والعلمية، والمهارات المطلوبة لضمان بقائها واستمرارها (عروب، 2011، الصفحات 102-103) .

### 3. **الثروة الكبيرة:** يعد رأس المال لفكري مصدراً رئيسياً للثروة، تأتي من مصادر كثير ومتعددة .

1. عندما يتقدم الإنسان سنة من عمره لايفقد قدراته الفكرية، أي أن قدراته الدماغية تبقى كما هي فعالة ويبقى الإنسان مستثمراً طوال فترات عمره .

2. قدرة الإنسان على ابتكار براءات الاختراع قد تحمل قيمة مالية كبيرة قد تصل في بعض الأحيان الى مبالغ مالية كبيرة جداً، مما يعزز من القيمة الاقتصادية لرأس المال الفكري (دوخي مقدم، 2012، صفحة 245) .

4. **النفقات العالية:** أصبحت المنظمات تخصص مبالغ كبير لتنمية وتطوير رأس المال الفكري، وصقل مهاراته ومعارفه من أجل مواكبة واستيعاب التطورات والتغيرات العالمية السريعة في الوقت الحاضر، وزيادة قدراتهم الإبداعية والإبتكارية في إنتاج وتقديم خدمات جديدة لصالح مؤسسات انتمائهم، عن طريق مشاركتهم في برامج تدريبية من أجل صقل

مهاراته وزيادة معارفهم، أو بعثهم إلى جامعات أو معاهد متخصصة، و التالي ضمان المحافظة على رأس مالها الفكري وبقاء المعارف والمهارات داخل المؤسسة، حسب ما قاله (العنزي) أن رأس المال الفكري يعتبر كنزاً مدفوناً ومهدوراً، وقد يكون ضائعاً ومهمشاً في الدول النامية مما يؤدي إلى خسارة المؤسسات لموظفيها وهجرتهم بشكل نهائي الى مؤسسات منافسة لها (حسيني، 2019، الصفحات 109-110).

**5 كلفة الاستشارة:** تعد تكلفة الاستشارة من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمة في الحفاظ على رأس المال الفكري، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل نفسها إلى منظمات متعلمة، وهذا يتطلب منها إنفاق تكلفة كبيرة من أجل الاستشارة التي تستعين بها من الشركات والمكاتب المتخصصة في هذا المجال، يعمل الفريق الاستشاري على قياس النتائج النهائية المرتبطة بالهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (رزقي، 2018، صفحة 94) .

من خلال ماسبق تستنتج الباحثة أن رأس المال الفكري يمثل ثروة كبيرة للمنظمة ومصدر الميزة التنافسية، وسلاحاً إستراتيجياً لبقاء واستدامة المنظمة واستمرارها في السوق، لأنه يساهم في زيادة القيمة السوقية، لذلك يجب على المنظمات أن تعمل على المحافظة على رأس مالها الفكري والعمل على تطويره وتنميته حتى تضمن بقاءه وتفاذي هجرتهم إلى منظمات منافسة.

## خلاصة الفصل :

تمحور الجانب النظري لهذا الفصل حول التوجهات الحديثة للمنظمات المعاصرة نحو الاستثمار والاهتمام برأس المال الفكري الذي يعتبر ضرورة حتمية لها من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي أفرزته العولمة، باعتبار أن رأس المال الفكري يعتبر شكل من أشكال المعرفة التي تساهم في خلق القيمة والعديد من المزايا التنافسية وزيادة قدرتها على المنافسة خاصة في ظل البيئة المتغيرة تتسم بالتعقيد والغموض، حيث تناول بصفة مختصر مفهوم رأس المال الفكري وتطوره وأهميته، وكيفية إدارته .

وعليه يعتبر هذا الفصل بمثابة فصل تمهيديا للفصل الثاني باعتبار أن لإدارة المعرفة دوراً مهماً في الحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته من خلال عملياتها المختلفة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني :

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد :

نظراً للأهمية التي تكتسبها المعرفة في الوقت الحاضر حيث أصبحت تشكل من الأولويات المهمة في إقتصاد أي دولة، مما جعلها تحوز على اهتمام المهتمين والباحثين في مجال التطبيقات الحاسوبية، فالإنسان يحتاج للمعرفة في إنجاز أي مهام مهما كان نوعها وفي مختلف مجالات العملية، أكدت العديد من الدراسات على أهمية استخراج الرصيد المعرفي وتطبيقه ضمن النشاطات اليومية للإنسان التي أصبحت تمثل الثروة الحقيقية التي تحقق لدول التطور والتقدم، واعتمادها على إقتصاد جديد قائم على المعرفة والفكر الذي يتجدد باستمرار ولا ينضب خلافاً لاقتصاديات السابقة التي كانت تعتمد على رأس المال المادي في إنتاج الثروة، أصبحت تمثل ميزة تنافسية للمنظمات التي تحوز على المعرفة، لا يمكن أن تكون لها قيمة إلا إذ تمت إدارتها بشكل أفضل، حيث تعد إدارة المعرفة واحدة من بين الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمات التي تم تحديدها كمصدر أولي لتحقيق التنافس والتميز في أنشطتها، تتميز هذه الموارد بالندرة وذات قيمة لا يمكن استبدالها أو تقليدها بسهولة يمكن أن توفر ميزة تنافسية إذا تم استخدامها بشكل جيد

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى المفاهيم ذات العلاقة بالمعرفة وإدارة المعرفة، بالإضافة الى إستراتيجيات تنفيذها .

- المبحث الأول : ماهية المعرفة
- المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة
- المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة
- المبحث الرابع : إستراتيجيات إدارة المعرفة

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعتبر المعرفة من الموارد الأساسية والمهمة في المؤسسة ومن مواردها الإستراتيجية، ومصدرًا لخلق الثروة وتحقيق الميزة التنافسية، لأنها لا تعتمد على المواد الخام ولا على رأس المال المادي التقليدي، حيث أصبح تنمية وصيانة رأس المال الفكري من المهام الأساسية في إدارة المعرفة، ما أدى إلى زيادة الاهتمام بها في الوقت الحاضر وأصبحت من أولويات منظمات الأعمال في العصر الحديث باعتبارها المصدر الأساسي والفاعل في زيادة عمليات الابتكار والإبداع داخل المؤسسات وتحقيق التميز بين المنظمات المنافسة لما لها من تأثير كبير على فشل ونجاح المنظمات إذا انعكس على أدائها وهذا ما دفع الباحثين إلى الاهتمام بها .

## المطلب الأول: تعريف المعرفة وأهميتها

تعتبر المعرفة من المصطلحات القديمة و القيمة، التي حرصت على تداولها الحضارات عبر العصور التاريخية، لذلك اختلف الباحثين في تقديم تعريف موحد لها، بالرغم من اعتبارها جزء من إدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد عدد محدد لتعريفها، ولعل ما يفسر هذا الاختلاف هو اختلاف مجال تخصص واهتمام الباحثين واختلاف الزاوية التي ينظر منها للمعرفة ، فلكل فرد نظرتة وتعريفه للمعرفة، وعليه سنحاول في هذا المطلب إدراج التعاريف المختلفة للمعرفة بالإضافة الى بعض المصطلحات المرتبطة بها وإبراز جوانب التكامل والاختلاف بينهم وتحديد أهميتها في المنظمة .

## 1. تعريف المعرفة :

يعود بداية تعريف المعرفة الى بداية خلق الإنسان، لأن الله عز وجل خلقه على الفطرة، ثم علمه وهداه، يقول الله عز وجل في " الرَّحْمَنُ (1) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (2) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4)" الآية 04 سورة الرحمن وبذلك فإن المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، من حيث المفاهيم و الأفكار المرتبطة بكيوننة معينة مثل: (مؤسسة، فرد، أو مجتمع، تستخدم لاتخاذ سلوك معين فعال لتحقيق أهداف هذه الكيوننة، وتبقى هذه المعرفة خاصة بالكيوننة التي وجدت من أجلها حتى يتم التعبير عنها وتعميمها في شكل منتجات أو العمليات (دخاخي، 2019، صفحة 2).

- وفي اللغة العربية فقد اقترنت المعرفة بالعلم، كما جاء في قوله تعالى " عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ " الآية 83 سورة المائدة، أي علموا الحق، تعتبر المعرفة هنا أحد نتائج العلم الذي أساسه المعلومات المستخلصة من معالجة البيانات، أما في اللغة الإنجليزية فقد عرفها (Pears) وفقاً لثلاثة معايير وهي :

1. من حيث المصطلح: فهي كلمة مشتقة من الفعل " know to "

2. من حيث الطريقة والمعنى: ما هي معرفة الفرد؟ أي كيف يستطيع الفرد أن يؤدي شيئاً ما .

3. من حيث المستوى: يصنف المعرفة الى معرفة الأشياء ( التي تتعلق بمفهوم أو كائن مادي)، ومعرفة

#### الحقائق

- أما ارسطو علافها على أنها معرفتنا لشيء ما وكل ما نعرفه صحيح إذا كان مصدره منطقياً، في المقابل، هناك من يرى أن المعرفة ليست مجرد حقائق ثابتة بل هي عبارة عن مجموعة من المعلومات المتراكمة لدى الفرد، يتم استخدامها في سياقات مختلفة (المهلاوي،، 2020، صفحة 20).

- كما عرفها كل من ( Davenport et al ) " على أنها تتكون من مجموعة من البيانات المعالجة مضاف إليها الخبرة، وهي أكثر قيمة وأعلى مرتبة من المعلومات، إذ أنها جاهزة للاستخدام المباشر في اتخاذ القرارات أو تنفيذ الأعمال (شقلب، 2011، صفحة 09) .

- يعرف ( Stewart ) المعرفة بأنها رأس المال الفكري الذي يحقق قيمة مضافة عند استثماره، فهي تعتبر مصدر قوة للمنظمة إذا كانت المنظمة تمتلك القدرة على استثمار هذه المعرفة وتطبيقها بشكل فعال، فإنها تكسب المنظمة قوة تنافسية على المدى البعيد، مما يعزز من قدراتها على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق في سوق العمل (شبيرة و دريس، 2018، صفحة 822).

- وفقاً للباحث ( Nonaka ) فإن المعرفة تتشكل من تفاعل مستمر بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية التي تتضمن الخبرات الشخصية، مهاراته، أفكاره التي يحملها الفرد داخل المنظمة، والمعرفة الظاهرة وهي المعرفة الموثقة والتي تنشأ من تفاعل الأفراد مع البيئة الخارجية، هذا التفاعل بين المعرفتين يشكل الأساس لتحفيز الابتكار وتطوير الحلول الجديدة داخل المنظمات (خليلي و صياحي، 2017، صفحة 3).

- كما تعرف أيضاً على أنها الحالة الذهنية للفرد، تدفعه الى أداء فعل ما، كما تعتبر مجموعة من النماذج تصف خصائص وسلوك الفرد ضمن نطاق معين، تتواجد في العديد من الأماكن مثل قواعد البيانات وأذهان الأفراد، الخ...

- تعرف رياضياً وفق للمعادلة  $K = (I + T) * S$ ، حيث يعبر الحرف (K) عن المعرفة، و الحرف (I) عن المعلومات، والحرف (T) عن التكنولوجيا، بينما الرمز (S) يمثل تقاسم المعرفة، توضح هذه المعادلة أن المعرفة تتكون من مزيج تفاعلي بين المعلومات والتكنولوجيا، وأن تأثيرها يزداد بشكل كبير عندما يتم تقاسمها بين الأفراد (الصاوي، 2007، الصفحات 18-19).

اما **Turban** يعرفها على أنها المعلومات التي تم تنظيمها وتحليلها بكل يتيح فهمها و تطبيقها في حل المشكلات، وتحسين الأداء (Niloy & Santwana, 2020, p. 617)

نستنتج من التعريفات السابقة للمعرفة أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لتعريف المعرفة، حيث تعددت اجتهادات الباحثين و اختلفوا في تعريفها بسبب اختلاف اتجاهات وآراء الباحثين والكتاب، فكل منهم قدم تعريفه بمنظوره الخاص، عموماً وبناءً على التعاريف السابقة نستخلص أن المعرفة هي عبارة عن تراكم للمعلومات التي أكتسبها الفرد من خلال ممارساته اليومية والمهارات والخبرات .

- وفي ما يلي عرض بعض المناهج التي تناولت تعريف المعرفة من بينها ما يلي :

1. **المنهج الاقتصادي:** يعتقد أصحاب هذا المنهج أن المعرفة هي نفسها رأس مال الفكري ومصدر القيمة المضافة وخلق الثروة إذا ما تمت ترجمتها وتحويلها إلى نشاطات عملية تطبق وتمارس داخل المنظمة .
2. **المنهج الإداري:** المعرفة من منظور هذا المنهج هي أحد أصول المنظمة وأكثر الموجودات أهمية التي تتعامل بها المنظمة في إنتاج السلع والخدمات .
3. **المنهج التقني:** يرى هذا المنهج أن المعرفة هي القدرات الفنية والتقنية تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها .
4. **المنهج المعلوماتي:** يرى هذا المنهج أن المعلومات المعالجة تشكل الركيزة الأساسية للمعرفة من خلال تجميع المعلومات وتبويبها، وتصنيفها وتوظيفها وفق ما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها .
5. **المنهج الثنائي المصطلح:** يقسم هذا المنهج المعرفة الى قسمين وهما المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، تمثل المعرفة الظاهرة في المعرفة التي يمكن التعامل معها ونقلها للآخرين، بينما المعرفة الضمنية الموجودة والمتجذرة في أذهان الأفراد التي يصعب نقلها الى الأفراد أو توثيقها، تتمثل في المهارات، الخبرة، الحكمة... الخ (عارف، 2016، الصفحات 47-48) .

- بناء على التعريفات السابقة للمعرفة، فهي عبارة عن أداة رئيسية لتحقيق التميز داخل أي منظمة أو مجتمع ما، ليس لأنها تتجاوز كونها معلومات خام بل لأنها تمثل القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال المبتكرة،

كما أن المعرفة تعتبر مكون حيوي من مكونات رأس المال الفكري الذي يمكن أن يحقق قيمة كبيرة للمنظمة إذا تم استخدامها بشكل استراتيجي .

- بناء على ذلك فهناك مصطلحات أخرى ترتبط بالمعرفة والتي تشمل بدايةً من البيانات ثم المعلومات، والحكمة، لذا يجب التمييز بينهم وتوضيح العلاقة بين المصطلحات التالية :

### 1. البيانات ( DATA ):

- تعرف على أنها مجموعة من الأشكال، الرموز، وأرقام، تم جمعها من التجارب أو الملاحظة (bergeron, 2003, p. 10).

- هي مجموعة من الإحصائيات، والقياسات والحقائق، التي لا تحمل قيمة في صورتها الأولية حتى بعد ما تمت معالجتها (بركان و بوشنافة، 2021، صفحة 499).

يشير التعريف الأول الى مصدر البيانات، بينما التعريف الثاني اعتبرها مجرد بيانات خام لا تحمل أي معنى إلا بعد معالجتها وتحويلها الى شكل يمكن فهمه واستخدامه. لتصبح معلومات

البيانات هي عبارة عن أرقام أولية أو صوراً، أو كلمات أو أصوات وما إلى ذلك والتي يمكن استخلاصها من الملاحظة، يتم تنظيمها بطريقة ما لتصبح معلومات (Niloy & Santwana, 2020, p. 615).

- اما (Wiig) يعرفها على أنها معلومات وملاحظات غير منظمة وحقائق غير معالجة تظهر بأشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً أو حروفاً، أو كلمات وعلامات وصور، من دون سياق أو تنظيم وهي مواد خام وحقائق ليس لها قيمة ما لم يتم تحويلها الى معلومات مفهومة ومفيدة (Bidi & Radjef, 2024, p. 82).

- هي عبارة عن حقائق أولية أو مواد خام غير منظمة تحتاج إلى معالجة وتنظيم خالية من أي معنى أو سياق، أو ترتيب، مما يجعلها غير مفيدة في حالتها الأصلية، ولا يمكن الاستفادة منها إلا بعد أن تتم معالجتها وتنظيمها بطريقة تجعلها قابلة للفهم والتحليل (قحموش، 2019، صفحة 3).

### 2. المعلومات:

- هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها، أي هي عبارة عن مجموعة فرعية من البيانات والتفسيرات المرتبطة بموضوع ما، أو عملية معينة (bergeron, 2003, p. 10).

- اما (Harris & Henderson) يعرف المعلومات بأنها بيانات تم تنظيمها وتفسيرها، أي أنها أصبح لها معنى، فهي تساعد على تحويل الأفكار والآراء الى أفعال وسلوكيات تؤدي الى التقدم المستمر (Bidi & Radjef, 2024, p. 82).

- كما تعرف على أنها مجموعة من البيانات المنسقة والمنظمة والمخزنة في الوسائط المكتوبة أو مغناطيسية، لتشكل رسالة غالباً تكون شفوية أو مرئية، أو مكتوبة (Mancer, 2015, p. 14).
- الوسائل التي من خلالها يتم تحليل المعلومات والمعتقدات والأفكار توفر دليل للعمل تسمى المعرفة (Niloy & Santwana, 2020, p. 615)
- توضح هذه التعاريف أن المعلومات عبارة عن البيانات معالجة، تستخدم في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، كما تضيف التعريفات السابقة خاصية أساسية وهي الوضوح والمعنى ( عبارة عن بيانات منظمة ومنسقة ) .
- إن تحويل البيانات إلى معلومات ليس بالأمر السهل، وهذا ما أشار إليه كرمالي في قوله "يبدو أننا نغرق في محيط من البيانات، وفي نفس الوقت نموت عطشاً للمعلومات ذات العلاقة " (قحموش، 2019، صفحة 4) يشير هذا التعريف إلى صعوبة تحويل البيانات إلى معلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات .

### 1.2 خصائص المعلومات : تتميز بما يلي

- التوقيت: تتميز بالتوقيت المناسب .
- الدقة: خالية من الأخطاء .
- الصلاحية: الملائمة لاحتياجات المستخدمين .
- المرونة: القدرة على التكيف لتلبية الاحتياجات المختلفة .
- الوضوح: خالية من الغموض .
- إمكانية المراجعة: اتفاق بين المستخدمين المختلفين للمراجعة .
- الموضوعية: عدم التحيز .
- إمكانية الوصول: سهولة وسرعة الحصول عليها .
- إمكانية القياس: قياسها كمياً .
- الشمولية: مدى تغطيتها لاحتياجات المستخدمين (Bidi & Radjef, 2024, p. 83).

يوجد العديد من التعاريف الخاصة بالبيانات والمعلومات إلا أننا ارتأينا أن نكتفي بهذه التعريفات لأن كل التعريفات لهما نفس المعنى، وأن الفرق بينهما يكمن في مدى اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن التمييز بين المعرفة و المعلومات و البيانات وفقاً للجدول التالي :

## الجدول رقم ( 02-01) الفرق بين البيانات والمعلومات

من حيث	البيانات	المعلومات
تصنيف	غير منظمة في الهيكل التنظيمي	منظمة داخل الهيكل التنظيمي
القيمة	قيمة غير محددة	يتم تحديد القيمة من خلال عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستخدام	لا يتم استخدامها على المستوى الرسمي	يتم استخدامها على المستويين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	مصادرها متعددة	من مصادر محددة
الدقة	قليلة الدقة	عالية الدقة
الموقع في النظام	مدخلات	المخرجات
الحجم	كبيرة الحجم	حجم البيانات صغير نسبيا

المصدر : (Bidi & Radjef, 2024, p. 84)

يشير الجدول رقم (02-01) الى مجموعة من الخصائص التي تميزها البيانات عن المعلومات تساعد في فهم الفرق الجوهرية بينهما، حيث تختلف البيانات عن المعلومات من حيث التصنيف فنجد البيانات غير منظمة وعادة تكون عشوائية، بينما المعلومات تكون منظمة داخل هيكل معين مما يسهل علينا استخدامها وفهمها، أما من حيث القيمة نجد البيانات قيمتها غير محددة ولا تحمل أي معنى واضح فهي عبارة عن مدخلات تتمثل في المواد خام يتم معالجتها وتحويلها الى معلومات (مخرجات)، بينما المعلومات تمتلك قيمة محددة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، أما الفرق بينهما من حيث الاستخدام لا يمكن استخدام البيانات بشكل مباشر في اتخاذ القرارات إلا بعد تحويلها الى معلومات التي يمكن استخدامها على المستوى الرسمي وغير الرسمي، كما قد تأتي البيانات من مصادر متعددة وقد تكون غير موثوقة وغير دقيقة في بعض الأحيان وتحتاج الى التحقق والتدقيق، أما المعلومات تأتي من مصادر محددة وموثوقة مما يزيد من دقتها ومصداقيتها، أما الفرق بين البيانات والمعلومات من حيث الحجم نجد البيانات حجمها كبير وتتكون من كمية هائلة من الحقائق والأرقام بينما المعلومات تتميز بحجم البيانات صغير تمت تحويلها الى أشكال أكثر وضوحاً وذات معنى

الجدول رقم (02-02) : الفرق بين المعلومات والمعرفة

من حيث	المعلومات	المعرفة
الظهور	مرئية	غير مرئية
الارتباط	لا ترتبط بالعمليات و القرارات	ترتبط بالعمليات و القرارات
المعالجة	تختلف في الشكل	تختلف في التفكير
النوع	منتج مادي	منتج معنوي
البيئة الحالية	مستقلة	مرتبطة
قابلية النقل	تنتقل بالمبادرة	تنتقل بالتعلم

المصدر : (دخاخي، 2019، صفحة 3).

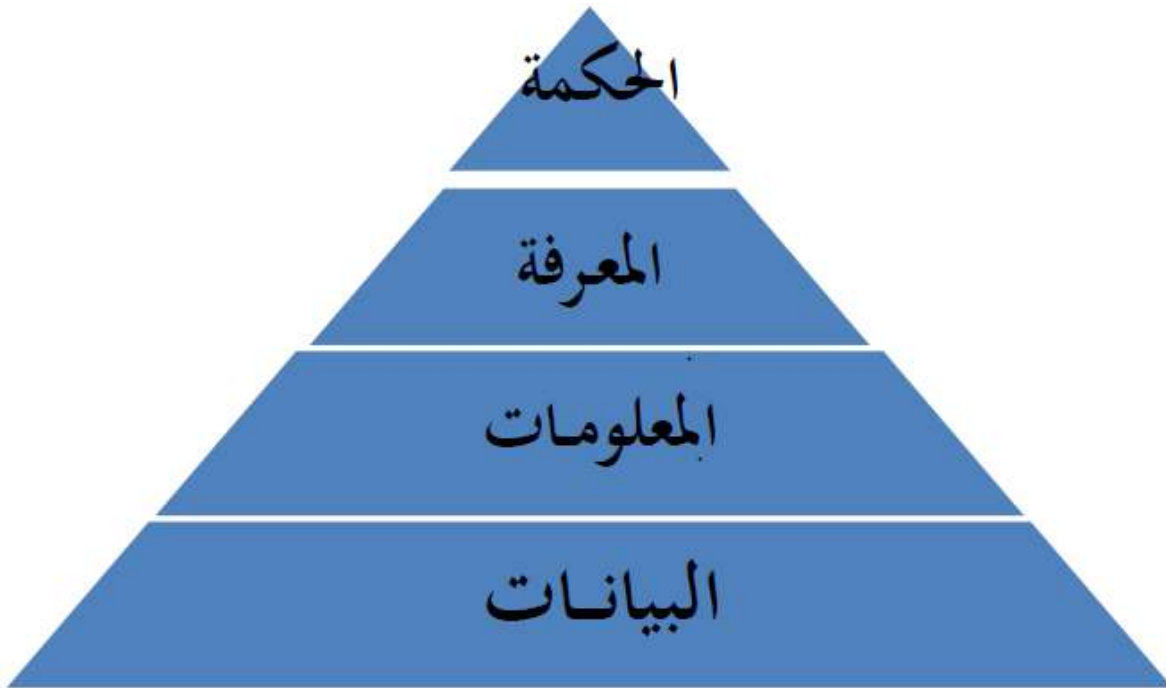
يشير الجدول رقم(02-02) الى الخصائص التي تميز بها المعلومات عن المعرفة، تختلف المعلومات عن المعرفة من حيث التصنيف فنجد المعلومات عبارة عن حقائق يمكن رؤيتها وملاحظتها بكل سهولة مثل الأرقام والحروف وغيرها بينما المعرفة لا يمكن رؤيتها بشكل مباشر فهي عبارة عن فهم واستيعاب المعلومات، أما الفرق بينهما من حيث المعالجة نجد البيانات يتغير شكلها بعد معالجتها، أما المعرفة تتغير بعد معالجتها من حيث التفكير، كما تختلف المعلومات عن المعرفة من حيث النوع فنجد ان كلا المفهومين عبارة عن منتجات عقلية، المعلومات عبارة عن منتج مادي بينما المعرفة عبارة عن منتج معنوي أكثر تعقيدا تتطلب مستوى أعلى من الفهم والاستيعاب، كما يمكن للمعلومات أن تكون مستقلة عن البيئة الحالية بينما المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة والتجارب الشخصية، أما الفرق بينهما من حيث قابلية النقل فنجد أن المعلومات يمكن تبادلها ونقلها من شخص لآخر أو من مكان لآخر بكل سهولة فهي تنتقل بالمبادرة، أما المعرفة يصعب نقلها بشكل كامل لأنها مرتبطة بالفهم الشخصي والتجارب.

3. الحكمة: تعتبر الحكمة أعلى مرتبة من المعرفة، بحيث تتربع في أعلى قمة هرم المعرفة، فهي تمثل تراكم الكبير للخبرات والمعارف والتجارب، تشير إلى مدى عمق المدلول المعرفي للإنسان في اتخاذ القرارات الملائمة لمعالجة المشكلة، وتجسد ذكائه وقدراته المتميزة في فهم وتفسير الظواهر للوصول إلى قرارات حكيمة، ومن يمتلك الحكمة يمتلك القدرة على الإبداع والتميز، يقول الله تعالى في سورة البقرة "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ" الآية 269 سورة البقرة (عارف، 2016، صفحة

53). تعتبر الحكمة من أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري للوصول إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع، والاستغلال الأمثل للموارد بأفضل النتائج وبأقل وقت ومسافة وبتكلفة أقل (Bidi & Radjef, 2024, p. 84).

بناءً على سبق فإن الانتقال من البيانات إلى المعلومات، ثم إلى المعرفة، ومن المعرفة إلى الحكمة يشكل هيكل هرمي يعرف بهرم المعرفة، حيث تشكل البيانات والمعلومات القاعدة الأساسية لبناء المعرفة .

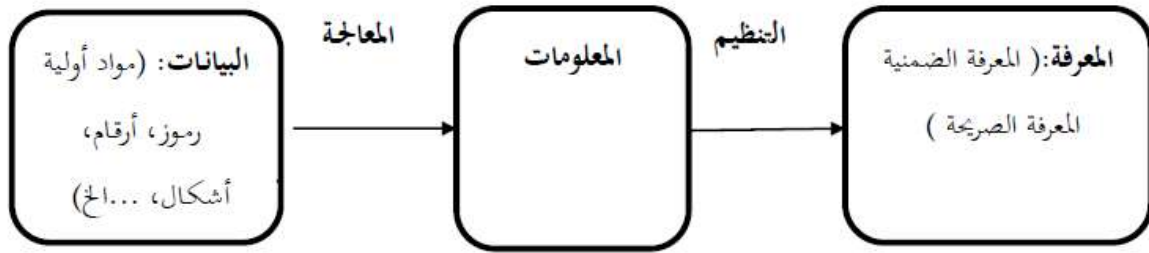
الشكل رقم : (01-02) هرم المعرفة



المصدر : (بروي، 2020، صفحة 05)

نستنتج من التعاريف السابقة لكل من المعرفة و المعلومات والبيانات، وجود علاقة تسلسلية متكاملة بينهم، تترجم في الشكل الموالي:

الشكل (02-02) العلاقة بين ( البيانات ، المعلومات ، المعرفة )



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التعاريف السابقة

من خلال الشكل رقم ( 02-02 ) يتضح أن المعلومات تمثل مجموعة منظمة من البيانات الأولية المعالجة، فبمجرد استيعابها في ذهن الفرد تصبح معرفة، أي أن المعرفة تتكون من تكرارات المتتالية والمتعاقبة للمعلومات الناتجة عن عملية المعالجة، وهذا ما يفسر العلاقة بين هذه المصطلحات، كما أن فهم مصطلحات البيانات والمعرفة والمعلومات مهم جداً، بحيث لا يتم إنتاج المعلومات وحفظها في بنوك البيانات فحسب بل يمكن تحويلها الى معرفة ذات صلة بعمليات العمل .

## 2. أهمية المعرفة

- الزيادة السريعة والمستمرة في استخدام المعرفة في مختلف مجالات الأعمال .
- تعتبر المعرفة العملية والعلمية المصدر الأساسي في تحقيق الابتكارات والإبداع، والإختراعات التكنولوجية التي تقود إلى استثمارات جديدة وزيادة الإنتاجية ، إذ تعد المعرفة من متطلبات الأساسية لتطور المنظمات وتحولها الى منظمات متعلمة وجعلها أكثر إبداعاً.
- الزيادة المستمرة في حجم الاستثمارات المتصلة مباشرة بالمعرفة سمحت بتكوين رأس المال المعرفي (رأس المال الفكري) المتمثل في الأصول غير المادية والأصول غير الملموسة، أدت الى زيادة في حجم إنتاجات العلم والمعرفة وتوسيع نطاقها بشكل دائم.
- يتطلب تأهيل العاملين في مجال المعرفة تدريباً متخصصاً خاصة الأفراد ذو قدرات ومؤهلات عالية أو ما يعرف بصناع المعرفة المختصين في توليد وإنتاج المعرفة .
- تساهم المعرفة في توجه المدراء لإدارة منظماتهم حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة .

- تعتبر المعرفة مورداً إستراتيجياً مهماً في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية المستدامة وعنصر حيوي في عملية الإنتاج و زيادة العوائد المالية للمنظمات، كما يمكن أن تستفيد المنظمات من المعرفة كسلعة نهائية إما من خلال بيعها أو المتاجرة بها، أو استخدامها في تعديل وخلق منتجات جديدة (الخطيب و زيان، 2009، الصفحات 10-09).

## المطلب الثاني : خصائص المعرفة وأنواعها

### 1. : خصائص المعرفة

تعد المعرفة مورداً مهماً و متميزاً من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة بفضل تميزها بمجموعة من الخصائص، ولقد اختلفت وجهات النظر الباحثين وتعددت الاتجاهات التي حاولت تحديد خصائص التي تتميز بها عن باقي مظاهر النشاطات الفكرية والإنسانية وفق ما يلي:

1. إمكانية توليدها: تتمتع بعض المنظمات بالخصوبة الذهنية تسمح لها بتوليد معارف جديدة، تتمثل في الأفراد المبتكرين داخل المنظمة، والذين يمكن الاعتماد عليهم في عملية الحفاظ على الابتكارات وتوليد المعرفة واستدامتها .

2. إمكانية موتها: كما يمكن توليد المعرفة يمكن أن تموت أيضاً بموت الشخص، كما يمكن لها أن تموت بإحلال معارف جديدة محلها .

3. إمكانية امتلاكها: تعتبر المعارف ذات قيمة، لذلك تسعى أغلب المنظمات للاحتفاظ بها بهدف زيادة ثروتها

4. المعرفة متجذرة: ليست جميع المعارف التي تمتلكها المنظمة معارف واضحة و صريحة، ولكن الكثير من المعارف التنظيمية محفوظة في عقول الأفراد، فكل فرد يمتلك معرفة فطرية متجذرة يمكن تحويلها الى معرفة صريحة .

5. إمكانية تخزينها وتقاسمها: يمكن تخزين المعرفة خارجياً، حيث تمكنت البشرية في العشرون سنة الماضية من تخزين كميات كبيرة من المعرفة التي تم جمعها على مر العصور، سواءاً على الأشربة ، أو الأوراق والأفلام، الوسائل الإلكترونية... الخ (دخاخي، 2019، الصفحات 3-4).

أما (زكرياء) فقد حددها في (05) خمسة خصائص وسمات، وهي :

1. التراكمية: يعني إضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة بشكل متواصل، أي أن المعرفة متغيرة لكنها تبقى صحيحة وتنافسية في الوقت الحاضر ولكن ليست ضرورياً أن تبقى نفس المعرفة في المرحلة القادمة .

2. التسيب والتعليل: تعمل المعرفة على إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل الأشياء ومعرفة أسباب الظواهر والأشياء ومن ثم التحكم فيها بشكل أفضل.
3. التنظيم: يتم ترتيب المعرفة المتولدة بطريقة تسهل الوصول إليها وانتقاء ما يريد المستفيد منها.
4. الشمولية واليقين: لا تسري المعرفة على الظواهر التي تبحث فيها فقط، بل تنطبق على العقل الذي يتلقاها ويمكنها أن تنتقل الى كل الأفراد، أما اليقين فتعني الاعتماد على الأدلة دامغة والمقنعة.
5. الدقة والتجريب: التعبير عن الظواهر و الحقائق رياضياً، من التجارب والتحليل (الزيادات، 2008، صفحة 21).

1. فعل إنساني : تنتقل بين الأشخاص من جيل إلى آخر .
  2. لا تستهلك المعرفة بالاستخدام، بل تتولد ذاتياً، كما أنه لا يمكن الاستحواذ عليها أو الحصول عليها من المشتري عند بيعها .
  3. الحصول عليها وتنميتها من خلال التعلم المستمر .
  4. إمكانية نقلها .
  5. صعوبة فهم المعرفة وتقييمها وإضافة إلى ارتفاع تكاليف صيانتها (قوادرية، 2016، صفحة 86).
- استنادا الى ما سبق نستنتج أن المعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص البارزة إلا أن أهم خاصية فيها أنها تتزايد بالإستخدام ويمكن تنميتها من خلال عمليات التعلم والتدريب، كما يمكن توزيعها بين الأفراد مما يساهم في زيادة وتعظيم قيمتها وفوائدها .

## 2. أنواع المعرفة

اختلف الباحثين في تصنيف المعرفة لكنهم اتفقوا على تصنيف واحد، حيث صنفها كل ( Nonaka و Takeuchi ) الى نوعين وهما :

### - المعرفة الصريحة: ( Explicit Knowledge )

وهي المعرفة المنظمة والموثقة داخل المنظمة، التي يمكن نقلها ومشاركتها مع الموظفين، يمكن التعبير عنها وكتابتها باستخدام الرسومات والتعايير، كما يمكن توثيقها على الورق، وبالتالي فهي معرفة يسهل الرجوع إليها

وتحويلها إلى شكل آخر أو لغة أخرى، وبالتالي إمكانية تخزينها والوصول إليها (بن حجوبة، 2018، صفحة 29).

- **المعرفة الضمنية ( Tacit Knowledge )**: هي المعرفة شخصية مخزنة في عقول الأفراد ولا يمكنهم التعبير عنها تعتمد على الخبرة الشخصية، القواعد الاستدلالية والحدس الحكم الشخصي، يصعب نقلها والتعبير عنها والاستدلال بها، يتم اكتسابها من خلال المهارات المعتمدة في العمل (كحالات، 2009، الصفحات 44-45). الجدول التالي يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

جدول رقم ( 02-03): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

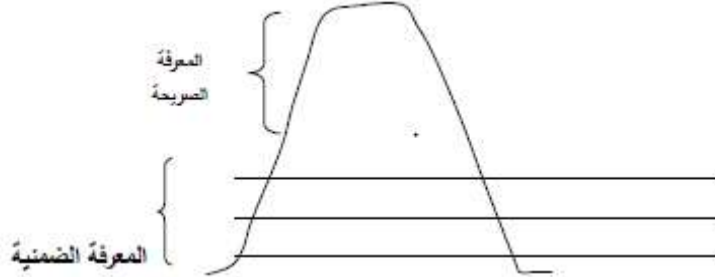
الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
إمتلاك المعرفة	يملكها الفرد بشكل مقصود	يملكها الفرد بشكل غير مقصود
قابلية المعرفة للفهم	مفهومة، يسهل التعبير عنها كتابيا من خلال الأرقام و الأشكال و غيرها	غير مفهومة بشكل واضح، بسبب صعوبة التعبير عنها وتدوينها
استخلاصها	سهولة استخلاصها من مصادرها المختلفة	صعوبة استخلاصها من مصدرها
تناقلها أو تشاركتها	يمكن نقلها عبر البرامج الحاسوب والإجراءات، والأدلة المكتوبة	يمكن نقلها عبر المناقشات والتفاعلات
طبيعة المعرفة	معرفة رسمية ومهيكلية	معرفة غير مهيكلية وغير رسمية
مصدر المعرفة	قواعد البيانات والبرامج الحاسوبية والمستندات والوثائق	الذاكرة التنظيمية وعقول الأفراد
توثيقها	سهولة التوثيق و التدوين	لا يمكن توثيقها وتدوينها، وإذا أمكن ذلك قد يكون صعبة

المصدر : (بن حجوبة، 2018، صفحة 29)

تعتبر المعرفة الضمنية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة لأنها معرفة شخصية، وغير رسمية من الصعب التعبير عنها ونقلها للآخرين فهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد تحتوي على الخبرة والمهارات، بينما المعرفة الصريحة يمكن نقلها للآخرين بمختلف الوسائل وتتعلق بالمعلومات المخزنة في البرامج والإجراءات والتقارير وغيرها

وفي هذا الصدد يصور بيجورس المعرفة على أنها جبل من الجليد، يمثل الجزء العلوي المعرفة الصريحة بينما الجزء المغمور في الماء يمثل المعرفة الضمنية .

شكل رقم (02-03) المعرفة الضمنية والصريحة ( الجبل الجليدي )



المصدر : (عارف، 2016، صفحة 57)

2. تصنف Prusak : يصنفها الى أربعة أنواع:

- المعرفة الإدراكية: تتعلق بالقوانين النظرية، والمبادئ العلمية
- المعرفة التقنية ( الفنية ): تتعلق هذه المعرفة بالمهارات والقدرة على إنجاز الأشياء وأداء المهام.
- معرف الحكمة التطبيقية والعلمية: وهي المعرفة التي تنشأ من التفاعلات والممارسات الاجتماعية المختلفة
- المعرفة الهجينة: تمثل مزيج الاتجاهات والقدرات، والنزاعات (المحاميد، 2008، صفحة 26) .

3.أما (Lundval) يصنفها الى أربعة أنواع :

- معرفة ماذا (Know What) : تعبر عن الحقائق والمعلومات، التي يمكن ترميزها وتمثيلها .
- معرفة لماذا (Know Why) : تتعلق بالقوانين الطبيعية و المبادئ العلمية .
- معرفة كيف (Know how): ترتبط بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهمة معينة .
- معرفة من (Know Who): تتعلق بالمعلومات حول "معرفة ماذا" أو "معرفة كيف"، يمكن تعلم "معرفة ماذا" و"لماذا" من خلال قراءة الكتب والمراجع وحضور دورات تدريبية ومحاضرات، بينما يتم اكتساب معرفة "من" و" كيف" من خلال الخبرة العلمية (فارس و فرطاس، 2013، الصفحات 87-88).

4. أما (Blumentrit & Johnston) فقد صنفا المعرفة إلى:

- المعرفة المرمزة: وهي معرفة قابلة للتداول والنقد .

- المعرفة الاجتماعية وهي المعرفة المرتبطة بالقضايا الاجتماعية و الثقافية وغيرها .
- المعرفة المجسدة: : تشمل الخبرات والمهارات الشخصية للفرد، بالإضافة الى خلفياته العلمية المتراكمة طوال حياته (لعمارة، 2022، صفحة 29).

من خلال ماسبق نلاحظ أن أنواع المعرفة متنوعة ، وتنوع تصنيفها بين الباحثين ، حيث قام كل واحد منهم بتصنيفها من وجهة نظره، وبالتالي تعتبر المعرفة موضوع مستمر للبحث و التجريب من قبل الباحثين كما تواجه المنظمات تحديات كثيرة تتمثل في قدرتها على التميز من خلال امتلاكها لنوع خاص من المعرفة المتميزة من جهة وقدرتها على تحديد أماكن تواجدها من جهة أخرى، بالإضافة الى كيفية إنتاجها والحفاظة عليها وتطويرها من أجل استعمالها في مجالات إبتكارية لتحقيق التميز .

### المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأهم العوامل المؤثرة فيها

لقد تعددت وتنوعت مصادر المعرفة فهي تشمل كل ما يمكن للإنسان أن يستمد منه الأفكار والمعلومات، تكمن أهميتها في فهم كيفية تطوير المعرفة واستخدامها والاستفادة منها، كما تساعد في تحديد العوامل التي تعيق أو تعزز من عملية الحصول واكتساب المعرفة وتطبيقها مما يساهم في تطوير إستراتيجيات أفضل للتعلم والنمو، كما قد تؤثر بعض العوامل على نوع المعرفة التي يحتاجها الإنسان، في ما يلي عرض لأهم مصادر المعرفة وأهم العوامل المؤثرة فيها .

#### 1. مصادر المعرفة

تعتبر المعرفة أهم الموارد الأساسية في المؤسسة حيث تلعب دوراً كبيرة داخل المؤسسة، وتزداد قيمتها مع الوقت، وفقاً ( Saffady ) تعرف مصادر المعرفة على أنه المكان أو المصدر الذي يحتوي على المعرفة حيث يتم جمعها منه، وقد اعتبر أن الخبرة والتعلم، والذكاء يحددان حدود معرفة الأفراد كما أشار أرسطو أن الحدس يعتبر مصدر من مصادر المعرفة قديماً، و من هنا تتعدد مصادر المعرفة يمكن تصنيفها الى مصدرين أساسيين، وهما: (سليمان، 2021، صفحة 29)

1.1 المصادر الخارجية: تعتبر المصدر الرئيسي للمعرفة وتشمل في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تتكون من الموردين، الجامعات، الزبائن، الانترنت، مراكز البحث العلمي، إنشاء تحالفات مع المنظمات الأخرى،

...الخ، حيث يعمل الأفراد على جمع البيانات من المحيط الخارجي باستخدام مدركاتهم الحسية والبصرية، والسمعية وتحويلها إلى المعلومات بعد معالجتها عن طريق التفكير والتعلم والذكاء، وبعدها يتم تحويل هذه المعلومات إلى معرفة من قبل صناع أو مهنيو المعرفة (براهيمي، 2018، صفحة 22). تنقسم الى :

- **الزبائن** يعتبر الموردون من المصادر الأساسية والمهمة للمنظمة ، حيث يمتلك الموردون معلومات عن المعرفة المطلوبة في السوق الصناعية ومواصفاتها، ومواردها، ويمكن أن تكون العلاقة التفاعلية بين الموردين مصدر المعرفة المتعلقة بالموارد، ومدى تأثيرها على المنتجات والخدمات .
- **الموردون**: يعتبر الموردون من المصادر الأساسية والمهمة للمنظمة ، حيث يمتلك الموردون معلومات عن المعرفة المطلوبة في السوق الصناعية ومواصفاتها، ومواردها، ويمكن أن تكون العلاقة التفاعلية بين الموردين مصدر المعرفة المتعلقة بالموارد، ومدى تأثيرها على المنتجات والخدمات .
- **المنافسين**: يسعى المنافسين لجعل معرفتهم الأكثر تأثيراً، حيث لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين وتصبح من المعارف المتجذرة في ثقافة المنظمة وبيئتها التنافسية، مما يجعلها مستهدفة من قبل المنافسين حيث يسعى الى إغراء وجذب الأفراد المعرفة فإذا تسرب أفرادها إلى منظمات منافسة يكون هذا بمثابة استيلاء واستحواذ على كل مواردها الحيوية.
- **الشركاء والحلفاء**: وهو من المصادر التي توفر وبشكل سريع ما تفقده المنظمات من المعرفة والخبرات والكفاءات البشرية، وهذا من خلال التحالف الإيجابي والمتكامل بين المنظمين، حيث تقدم كل منظمة لمنظمة أخرى ما تحتاجه من الموارد المختلفة سواءً المادية و المعرفية (طالب و الجنابي، 2009، الصفحات 64-65).

### 2.1 المصادر الداخلية: تتمثل في البيئة الداخلية للمنظمة، وتتضمن خبرات الأفراد المتراكمة المتعلقة بمختلف

الموضوعات، وقدرة المنظمة من الاستفادة من تعلم أفرادها مثل بناء فرق العمل، بالإضافة الى العمليات التكنولوجية المتعددة (الزيادات، 2008، صفحة 46) تتمثل في ما يلي :

- **الناس أو أفراد المؤسسة**: يعتبر الأفراد مصدر للمعرفة بكل أنواعها، لكن لاتشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة، فقط البعض منهم من يمتلك الخبرات والمهارات في أداء الأعمال التي تتطلب الإبداع والإبتكار في العمل، فهم مسئولون عن خلق قيمة تحقق عوائد كثيرة لمنظمتهم يمكن تقسيم أفراد المؤسسة الى ثلاثة أنواع وهم (قحموش، 2019، صفحة 14):

✓ **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة المعتمدة على المعرفة، حيث يعمل إستراتيجيو المعرفة على التقاط المعرفة الجديدة في المنظمة باعتبارها رأس المال المعرفي، وإعادة بناء وتقييم إستراتيجية المنظمة على أساس تميز معرفتها ونمط الإنتاج الخاص بهذه المعرفة .

✓ **مهنيو المعرفة:** يتعاملون مع المعرفة على أنها موضوع، وهم المسئولون عن معرفة ماذا (What)، وعن معرفة كيف (How)، وهم خبراء مختصين في تحديد أساليب الحصول على المعرفة و فهم محتواها باستخدام منهجية فعالة في توليد المعرفة وتحويلها الى معرفة قابلة للاستخدام في مجالات مختلفة (غضبان، 2018، صفحة 83).

✓ **عمال المعرفة:** تتمثل مهمتهم في توفير الدعم لمهنيو المعرفة، حيث يتولى عمال المعرفة جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها وتخزينها وجدولتها واصالها للمستفيدين منها، تمثل هذه الفئة الكفاءة التشغيل التي تسهم في تسهيل عمل مهنيو المعرفة و تمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل (ذهبي و شنوف، 2018، صفحة 54).

- **الكتب والوثائق المدونة:** تعد من المصادر المتاحة بكثرة والتي يسهل الوصول إليها، تحتوي على عدد كبيرة من المعارف، وتشمل براءات الإختراع وهي عبارة عن وثائق محفوظة ومحمية لدى الجهات الرسمية يمكن الإطلاع عليها، كما يمكن أن تكون هذه الكتب والوثائق سرية لايسمح لهم الاستفادة منها والإطلاع عليها، إضافة إلى ذلك هناك الوثائق المدونة يمكن الحصول عليها من مصادر أكثر حداثة مثل الانترنت وغيرها (غضبان، 2018، صفحة 83).

- **الخرائط المعرفة:** تعد من المصادر الداخلية الأساسية والضرورية التي تساعد في استخراج المعرفة الظاهرة والحفاظ على المعرفة الضمنية داخل المنظمة، فهي تسهم في تنظيم وتكامل العناصر الأساسية للأعمال مثل الإستراتيجيات، الأفراد، والعمليات، وكذلك المعلومات الرئيسية مثل: البيانات، الأنظمة، كما تعتبر المعرفة الجديدة التي تم توليدها أثناء عمليات الأعمال من بين المصادر الداخلية المهمة التي تفاعل مع المعرفة الضمنية المخزنة في أدمغة الأفراد، وبالتالي تشكل هذه الخرائط أداة هامة في الحفاظ على استمرارية ونقل المعرفة داخل المنظمة (بن عمر، 2020، صفحة 10)

استنادا الى ما تم ذكره نجد أن مصادر المعرفة متعددة ومتنوعة، لذا لا يمكن للمنظمة أن تعتمد على مصدر واحد من أجل اكتساب المعرفة واستقطابها، بل يجب أن تعتمد على كل المصادر المتنوعة الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية باستخدام كل الوسائل الممكنة من أجل الوصول الى المعرفة المطلوبة .

## 2. العوامل المؤثرة في المعرفة

توجد العديد من العوامل التي إما قد تؤدي الى توليد واكتساب معرفة جديدة تستخدم في مجالات مختلفة، أو أنها قد تعيق عملية توليد واكتساب هذه المعرفة، أبرزها ما يلي :

- مدى توفر مراكز البحث والتطوير: تشير الى عدد المراكز البحثية المتوفرة وتنوعها، ومدى مرونتها وانتشارها في البلد، وأوقات عملها، قد تكون هناك مراكز متوفرة لكنها تفتح في أوقات محددة ولفئة معينة هنا تكون فائدتها محدودة، فالأصل يجب أن تكون هذه المراكز منتشرة في أماكن متعددة وذات خدمات متنوعة، تفتح أبوابها لجميع المهتمين على مدار الساعة .
- مدى توفر المورد البشري المؤهل والمدرّب على إجراء أبحاث وتجارب علمية: كلما توفرت المنظمة على أفراد مؤهلين عمليا وعلميا وبأعداد كافية، وكانت لديهم القدرة على إجراء الأبحاث والتجارب العلمية وكانت عملية توليد المعرفة وإنتاجها بشكل أكبر، كما تؤثر عملية جذب الكفاءات العلمية المهاجرة على زيادة إنتاج وتوليد المعرفة الجديدة لذلك يجب على الدولة القيام بمجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تسهل عملية جذب هذه الكفاءات .
- مدى توفر الدعم المالي: يؤثر الدعم المالي على كمية الأبحاث والتجارب لأنه يساهم في توفير المعدات والأدوات اللازمة لإجراء التجارب والأبحاث والإنفاق على عميلة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، لذلك نجد أن العلاقة بينهم علاقة طردية، فكلما زاد الدعم المالي زادت قدرة المنظمة على تنفيذ الأبحاث والتجارب العلمية المتنوعة والمتطورة، وهذا يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق تقدم ملموس في مجالات مختلفة (دوخي مقدم، 2012، الصفحات 77-78)
- كما تعد العولمة من المصادر المهمة لاكتساب المعرفة، حيث توفر فرصة لتحسين أداء منظومتها المحلية من خلال المنهل المعرفة المتراكمة سواءً على مستوى العالمي أو التعاون الدولي خاصة في مجال البحث والتطوير، والتعليم، لكن مع تسارع العولمة أدت الى التغيير الجذري والتحول السريع في المعرفة وتحويلها إلى سلع خاصة،

وسعي الدول المتقدمة من أجل الحصول على عوائد أكثر منها، مما أدى إلى عدم استفادة باقي الدول من ثمار إنتاجها .

- لا تنمو المعرفة إلا في مجتمعات محددة بل تتأثر بمجردات مجتمعية اقتصادية واجتماعية وثقافية والسياسية، قد يحفز الطلب المجتمعي على نشر وإنتاج المعرفة، في حين قد يضعف النمو الاقتصادي الطلب على المعرفة فقصور الطلب عليها قد يكون سبب في إضعاف إنتاجها ونشرها .

- تلعب المعرفة والعلم دوراً مهماً في انتشار المعرفة، حيث أدت الأزمة النفطية إلى حصر القيم الاجتماعية على المال والثراء وحلول الامتلاك والملكية محل العلم والمعرفة، مما أدى إلى هجرة الكفاءات والكوادر بسبب عدم توفر البيئة المجتمعية اللازمة للقيام بدورهم وتحقيق نهضة بلادها، والبحث عن تحقيق الذات وتوفير العيش والرغد الكريم .

- شكل عدم الإستقرار السياسي وتنامي الصراعات والتنافس على المناصب، عقبة أمام تقدم المعرفة وتعزيزها (ززع، 2017، صفحة 143).

- كما يعد التعليم من الوسائل الأساسية و المهمة التي تساعد الفرد على زيادة قدراته في استخدام المعرفة وأساس قيام مجتمع معرفي، بينما يؤدي تطور التعليم إلى تطور منظومة معرفية متماسكة، لكن تردي نوعية التعليم وتدهور جودته يشكل تحدي في تطور المعرفة ويفقد هدفه في تنمية قدرات الأفراد، كما تؤدي أساليب التعليم ومناهجه إلى إحداث فجوة معرفية بين مخرجات النظام التعليمي احتياجات سوق العمل، كما أدى التغير المتسارع في احتياجات سوق العمل الناتج عن العولمة إلى اتساع هذه الفجوة باعتبار أن المعرفة هي المحدد والمحرك الرئيسي للإنتاجية بالتالي تأثيرها على التنمية الاجتماعية الاقتصادية .

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على المعرفة هي عزوف الأفراد عن القراءة بسبب نظم التربية والتعليم المعتمدة على التلقين المعارف بدلا من البحث عنها، ضعف مقتنيات المكتبات العامة وقلة عددها، وعدم وجود ثقافة تشجع على القراءة (الزيادات، 2008، الصفحات 51-52)

تعد المعرفة من الأصول المعرفية المهمة والأساسية في المنظمات، بعيداً عن العوامل الإنتاجية التقليدية (العمالة، الأرض، ورأس المال)، لذا أصبح من المهم على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتسخير وتحسين معرفتها كعامل من عوامل الإنتاج الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية حيث أصبحت تمثل قوة إستراتيجية ومفتاح لتحقيق أهداف المنظمة مثل خلق قيمة مضافة للمنظمة، تحسين الإنتاجية وتعزيز وتحسين أداء المنظمات، لكن

قدرة المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية لا يعتمد فقط على امتلاكها للمعرفة المميزة فقط وإنما يعتمد أيضا على قدرة المنظمة في إدارتها، وهذا ما سنتناوله في المبحث الثاني .

## المبحث الثاني : مدخل عام حول إدارة المعرفة

تعتمد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر على المعرفة، لذلك نجد أن أغلب الشركات تعمل على تبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري جديد لزيادة ميزتها التنافسية، تتكون إدارة المعرفة من مجموعة واسعة من الممارسات والنهج التنظيمي لإنشاء وجمع ونشر وتخزين المعرفة ومختلف العناصر ذات الصلة بأنشطة المنظمة، كما تعتبر من بين المواضيع المهمة التي نالت اهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال الإدارة ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسات بكل كفاءة وفعالية وتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

## المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة

- يعتبر (Donald Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في أوائل الثمانينات، حيث اعتبرها مرحلة نهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، إلا أنه لم يتناول بشكل مفصل لكل عملياتها، وفي نفس الفترة تبنى دريكور (Drucker) بأن العمل المنظمات في المستقبل سيعتمد على المعرفة وتحولها الى منظمات معرفية أداتها العقل البشري، والبيانات التي هي موادها الأولية، والأفكار التي هي سلعتها ومنتجاتها، وعلى الرغم من أن مصطلح الإدارة والمعرفة من المصطلحات القديمة إلا أن مصطلح إدارة المعرفة لم يحظى بتعريف موحد (فرطاس، 2015، صفحة 78).
- ارتبط ظهورها مع بداية القرن الواحد والعشرون، ومع تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و يمكن اعتباره تطوراً طبيعياً لعمليات إعادة تصميم هندسة الأعمال، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مختلف الأعمال، وعليه أصبح مفهوم إدارة المعرفة مصطلح مألوفاً عند أغلب المؤسسات والإداريين، وأنه يمكنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظل التطورات التي أفرزتها العولمة مما جعلها جزءاً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق التفوق في بيئة العمل المعاصرة (الصاوي، 2007، صفحة 13).
- عرفها (Jennex) بأنها مجموعة من الممارسات التي تعتمد على تطبيق المعرفة المستخلصة من التجارب السابقة في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية بهدف تحسين فعالية المنظمة وأدائها، ينظر لها على أنها نظام تم إنشاؤه لتسهيل التقاط المعرفة وتخزينها وإعادة استرجاعها واستخدامها في عملية تحسين اتخاذ القرارات التنظيمية والفردية (Jennex, 2007, p. 4).

- تعرف على أنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى خلق وتوزيع وتطبيق وتجديد المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة (pillania, 2008, p. 335).
  - أما (Dalkir) يعرفها على أنها عملية منهجية منظمة تهدف إلى جمع المعرفة من مصادر مختلفة وتخزينها وإدارتها بشكل فعال، تم نشرها داخل المنظمة، الهدف منها تسريع العمل وتحقيق أفضل الممارسات، بالإضافة إلى تقليل التكاليف وإعادة العمل أو تكرار الأخطاء، كما تساهم في تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وتعزيز قدرتها على الابتكار والنمو المستدام، (Dalkir, 2005, p. 03)
  - تعرف على أنها إستراتيجية إدارية تنافسية تهدف إلى بناء المعرفة وتطويرها، وتجميعها ومشاركتها، وتنفيذها لتعزيز كفاءة الأفراد وكفاءة الأداء التنظيمي (Zayad & Atif Badri, 2019, p. 337)، يمكن أن ينظر إليها على أنها نموذج موجه نحو العمليات يعكس الإستراتيجيات المستخدمة لاكتساب وإنشاء المعرفة وتخزينها وتوزيعها داخل المنظمة (Akeke, Ashade, & Akeke, 2023, p. 89).
  - بينما يعرفها (wen) بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى اكتساب وتوزيع المعرفة، وتطبيقها بهدف تحسين الأداء التنظيمي (Haghighi, Bagheri, & Kalat, 2015, pp. 424-425).
  - يعرفها (Sveiby) على أنها الاستثمار في الثروة الغير الملموسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Jongae, 2006, p. 1).
  - هي العملية التي بموجبها يتم استخراج واستثمار وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة بهدف للوصول إلى قرارات تتميز بالكفاءة والفعالية والرفع من كفاءة الأداء، وزيادة رضا العملاء وولائهم مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة (مرجي، 2020، صفحة 21).
- نستنتج من التعريفات المختلفة للإدارة المعرفة أن كل باحث قدم تعريفاً من زاوية مختلفة فالبعض عرفها من منظور التقني على أنها مجموعة من العمليات التنظيمية والتقنية التي تسهل عملية نشر وتطبيق المعرفة، بينما تناولها البعض من الزاوية الاجتماعية والثقافية على أنها الفهم الذكي والواعي وفن أداء التصرفات المتعلقة بالمعرفة، وغالباً ما ينظر إليها على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها واستخدامها، وعليه يمكن أن نستخلص أن إدارة المعرفة هي عملية تتكون من تحديد المعرفة الجديدة والعمل على اكتسابها وتطويرها، ومن ثم حمايتها من الفقد والتقليد والتآكل، بهدف الحصول على ظروف مناسبة للعمل، ولذلك فإن إدارة المعرفة منهجان وهما :

- المنهج الإداري : والذي يعتبر أن المعرفة تختص بالفرد الذي يخلقها ويصنعها، كما يعمل هذا المنهج على إرساء ثقافة المنظمة تعزز نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، وبهذا تم إدراج المعرفة على أنها مورداً إستراتيجياً للمنظمة .
- أما المنهج الثاني فهو المنهج التكنولوجي: يركز هذا المنهج على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التقاط المعرفة والعمل على تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات خاصة وجعلها في متناول جميع الأفراد داخل المنظمة (Zerga & Nekkal, 2022, pp. 599-600).

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تحتل إدارة المعرفة أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، لأنها تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، و يعتبر توفير المعرفة بشكل مستمر و تحويلها و استخدامها في أنشطة و عمليات المنظمة اليومية بما يخدم أهدافها، ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة الى تحقيقها، حيث تسعى إدارة المعرفة الى توفير المعرفة الصحيحة والتميزة والضرورية لنجاح المنظمة.

#### 1 : أهمية إدارة المعرفة

تحتل المعرفة في منظمات الأعمال أهمية كبيرة، إلا أن بعض المنظمات لا تمتلك القدرة على استغلالها والاستفادة منها، حيث تعاضمت دورها وأهميتها خاصة في الاقتصاديات الحديثة التي فرضته الأعمال الاقتصادية وازدادت أهميتها نتيجة لما يلي :

- هي أداة استثمار في رأس المال الفكري من خلال جعل نقل المعرفة للأفراد الذين يحتاجونها سهلة وممكنة .
- تساهم في تحفيز المنظمات على مواجهة التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية الغير مستقرة وتحديد ذاتها .
- تساهم إدارة المعرفة في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني الأفكار الجديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات قابلة للتسويق
- تحديد المعرفة اللازمة لتأدية المهام بشكل فعال ، والعمل على تطوير هذه المعرفة وتوثيقها داخل المنظمة، و تشجيع على تبادلها ومشاركتها بين أعضاء المنظمة
- تساهم في تنسيق أنشطة والإجراءات العمل في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة قدرات المنظمة في الاحتفاظ بأدائها المعتمد على المعرفة وتعزيزه وتحسينه.

- تعمل على تبسيط الإجراءات والعمليات المطولة والغير ضرورية، مما يؤدي الى تقليل التكاليف، بالإضافة الى تحسين تجربة العميل من خلال تسريع تقديم الخدمات
- زيادة العوائد المالية للمنظمة من خلال تطبيق المعرفة في تطوير وتسويق المنتجات و الخدمات بشكل أكثر إبتكاراً مما يسهم في تقديم منتجات جديدة تلي احتياجات السوق بشكل أفضل (زرقي، 2014، صفحة 122).

## 02. أهداف إدارة المعرفة

أشار العديد من الباحثين على فوائد جمة لإدارة المعرفة فهي تساعد على تفادي العيوب والمشاكل الإدارية في المنظمة، فالمنظمات التي لا تعمل بنظم إدارة المعرفة تقع في المشاكل والأخطاء التي تنعكس بالسلب على أداء الموظفين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تراجع الكفاءة الإنتاجية والإنتاج، فإدارة المعرفة تساعد على إدارة العمل بطريقة متطورة وبأسلوب ذكي، كما تركز أيضا على المخرجات العمليات الإنتاجية بدلا من الجهد المبذول .

- تقييم أفضل وأجود الخدمات للزبائن والعملاء وبالتالي كسب رضاهم الى أبعد حد ممكن .
- تبسيط الإجراءات والعمليات من خلال حذف الأنشطة و العمليات الغير ضرورية أو المكررة و بالتالي تقليل الوقت و الجهد، و المال.
- تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات (عصام، 2010، الصفحات 77-78) .
- التحول الى منظمات متعلمة قائمة على المعرفة .
- تساهم في إنتاج الأصول المعرفية وتطويرها داخل المنظمة والاحتفاظ بها .
- تعزيز وتحسين مرونة الأصول التجارية للمنظمات للاستجابة السريعة لمتطلبات البيئية ( الموظفين، العملاء، المنافسين ) .
- توفير خلفيات لمشاركة المعرفة وتحويلها إلى قدرات تنظيمية تساعد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة .
- تساهم إدارة المعرفة في إثراء المعرفة الصريحة والعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .
- تشجيع القوة العاملة في المستويات التنظيمية على المشاركة في إدارتها، وتحسين قدراتهم من خلال تشجيع التعلم الذاتي والمؤسسي من خلال عقد دورات تكوينية لدى الخبراء والممارسين من أجل تحسين مهارات التعلم لديهم (حمدي باشا، 2022، صفحة 296).

### المطلب الثالث: قواعد ومبادئ إدارة المعرفة

#### 1. قواعد إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من القوانين، جسدها (Duning) في مايلي :

- تبادل المعرفة وتشاركها بين الأفراد في مختلف المستويات داخل المنظمة حتى يستفاد منها في جميع الوحدات التنظيمية .
- وجود بيئة تنظيمية متجانسة، حيث يؤثر عدم تجانس البيئة الداخلية على نقل المعرفة وتبادلها، ويحد من قيمتها
- التفاعل بين مرسل المعرفة ومن يستقبلها، حيث تصبح المعرفة التي تم تبادلها عديمة الفائدة في حالة وجود خلل فيها أو غموض في طبيعتها .
- الحركة الداخلية -الخارجية للمعرفة حيث تستفيد المنظمات الخارجية من المعرفة الداخلية الخاصة بالمنظمة أو العكس حيث تستفيد المنظمة من المعرفة التي طورتها المنظمات الخارجية في حالة الحركة الخارجية -داخلية .
- وحدة الهدف من استعمال المعرفة إذ أن تشتت أهداف المنظمة هو أحد العوامل التي تساهم في انهيار المنظمة و اضمحلالها، لأن توحيد الهدف من استخدام المعرفة يسمح بتحديد المعرفة المطلوبة وموقعها داخل المنظمة.
- يؤدي عرض القصص والتجارب الى تعزيز وتكريس مبدأ مشاركة المعرفة وتبادلها بين الأفراد العاملين في مستويات مختلفة داخل المنظمة (غزالي، 2016، صفحة 264).

#### 2. مبادئ إدارة المعرفة

- تعتبر إدارة المعرفة من الوظائف الأساسية في المنظمات القائمة على المعرفة، لذلك يجب أن تتوفر على مجموعة من المبادئ الضرورية لتأدية مهامها، أكدها الباحثين (Lee & Choi) في العناصر التالية :
- التعاون: يشير الى مساعدة الفرد لفرد آخر ضمن فرق العمل، حيث تؤثر ثقافة نشر التعاون على خلق وإنشاء معرفة جديدة ومشاركتها وتوزيعها بين الأفراد ومختلف الأقسام والوحدات التنظيمية .
  - الثقة: وتعني الإيمان بقدرة كل فرد داخل المنظمة بما يسهل تبادل وتشارك المعارف والأفكار .
  - التعلم: يساعد مبدأ التعلم على اكتساب وخلق معرفة جديدة واستخدامها في حل المشكلات اليومية واتخاذ القرارات.

- اللامركزية: تتطلب عملية خلق وإنتاج المعرفة اللامركزية العالية تتمثل في تفويض بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات .
  - الرسمية: يحتاج خلق وتبادل المعرفة إلى مستويات عالية من المرونة في تطبيق الإجراءات القياسية والسياسات مع تقليل قواعد العمل .
  - الخبرة الواسعة و العميقة: يجب ان يتمتع الأفراد بالخبرة الواسعة والمتنوعة في مختلف المجالات (لعمارة، 2022، صفحة 32)
  - الإبداع التنظيمي: يعد الإبداع التنظيمي من المبادئ الجوهرية في إدارة المعرفة، يعكس قدرة الأفراد على خلق أفكار جديدة تخلق قيمة للخدمات والمنتجات، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تساعد على بناء وزيادة قدرات المنظمة على الإبداع .
  - دعم وتسهيلات نظام تكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في إدارة المعرفة فهي توفر منصات وتقنيات تسهل عملية جمع المعرفة وتبادلها واسترجاعها، إذ تسهم الأنظمة التكنولوجية في تسريع تدفق المعلومات وتوفير حلول مرنة تتناسب مع احتياجات المنظمة في بيئة العمل الديناميكية . (بن عمر، 2020، صفحة 23)
- بناءً على ما سبق ذكره، نستنتج أن الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو ضمان توفير المعرفة اللازمة لأداء العمل والحفاظ عليها بشكل دائم، كما تعمل إدارة المعرفة على توليد المعرفة وتخزينها ونشرها في كل مستويات المنظمة، وهذا يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيقها ووجود مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرارية وهذا ما سنتطرق اليه في المبحث الموالي .

## المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى توفير المعرفة بشكل مستمر لتحقيق أهداف المنظمة، و لا يتحقق هذا إلا من خلال مجموعة من العمليات المنظمة من أجل استخراج المعرفة و تنظيمها و تقاسمها و ترجمتها و تطبيقها في شكل سلوك عملي لتحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الأول : عمليات وأدوات إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية ومتكاملة ومنظمة لجمع، وتنظيم، وتوزيع، واستغلال المعرفة المتوفرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، قد تكون هذه المعرفة صريحة مثل الوثائق والتقارير، أو ضمنية مثل الخبرات ومهارات الأفراد، ولتحقيق أهداف إدارة المعرفة يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تلعب دوراً حاسماً في تخزين المعرفة وتسريع الوصول إليها وتبادلها بين الأفراد وتسهيل وتسريع عمليات إدارة المعرفة المختلفة.

## 1. عمليات إدارة المعرفة

من خلال مفاهيم إدارة المعرفة التي طرحها العديد من الباحثين، نجد أن أغلبهم إعتبروا إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات، فالمعرفة المشتقة من المصادر الداخلية والخارجية وبنوعيتها الصريحة والضمنية لن تكون هدفاً مهماً في حد ذاتها أو ذات قيمة إلا إذا تمت إدارتها بشكل سليم بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وجود مجموعة من العمليات المتعددة والمتكاملة،

لقد تعددت تصنيفات الباحثين لعمليات إدارة المعرفة، بناء على مفاهيمهم المختلفة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ستعتمد في دراستها على العمليات التالية والتي تعتبر أساسية في إدارة المعرفة، وهي كما يلي :

1. **تشخيص المعرفة:** تعتبر عملية تشخيص المعرفة من بين أهم عمليات إدارة المعرفة، يتم من خلالها تحديد المعرفة التي تمتلكها المنظمة الموجودة في أذهان العاملين أو مخزنة في نظم العمل والإجراءات ( أي معرفة مكان تواجدها ومصادر الحصول عليها)، فمن خلال عملية تشخيص المعرفة تتمكن المنظمة من تحديد الفجوة المعرفية وتحديد معرفتها الموجود وما ترغب المنظمة في الوصول إليه من الاستثمار المعرفي، تشمل الموجودات المعرفية على نوع

- المعرفة وكميتها، وترتيبها حسب أولوياتها وأهميتها، بناء على عملية تشخيص المعرفة تحدد السياسات وبرامج العمليات، لذا يجب على المنظمة رصد قدراتها المعرفية ضمن محورين :
- معرفة مصادر المعرفة الداخلية: تتمثل في ماتملكه المنظمة من إمكانيات وما يمتلكه عمالها وخبرائها من معارف وخبرات، ومعلومات، تعود بالفائدة على المنظمة ومستقبلها.
  - التعرف على المعرفة من المصادر الخارجية: تتمثل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وقنوات توريد المعرفة من البيئة الخارجية الى داخل المنظمة، كما يمكن إسناد عملية التشخيص الى الأفراد أصحاب الخبرة تتمثل مهمتهم في رصد المعرفة و التقاطها سواءً على مستوى الداخلي أو الخارجي (قرارية و دريس، 2020، صفحة 107)

## 2. توليد المعرفة (Knowledge Generatting) :

تتمثل عملية توليد المعرفة في الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمة لإيجاد المعرفة، ومن ثم حفظها واستخدامها وتوزيعها بطرق تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، وتعتبر البيئة الداخلية للمنظمة مثل فرق العمل والموارد البشري، الثقافة التنظيمية، وكذلك البيئة الخارجية مثل السوق، المنافسين... الخ، من المصادر الحيوية في اكتساب المعرفة، فمن خلال دمج هذه العناصر يمكن للمنظمة خلق معرفة تنظيمية جديدة تدفع نحو الإبداع و الابتكار (المهلاوي،، 2020، صفحة 21).

- أول خطوة في عملية توليد المعرفة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتشخيصها بشكل دقيق، وتعتبر هذه المرحلة من الخطوات الأولى المهمة في عملية توليد المعرفة، تحتاج هذه العملية الى توفير ثلاثة شروط التالية :
- ضرورة وجود مصادر للمعلومات الداخلية والخارجية : يجب أن تكون المنظمة قادرة على الوصول الى مصادر المتنوعة للمعلومات سواءا كانت داخلية أو خارجية، تشكل هذه المصادر الأساس الذي تعتمد عليه في إنشاء المعرفة.
- يجب أن تتمتع المنظمة وموظفيها بالقدرة على استيعاب المعلومات الواردة من شبكة العمل، فمن الضروري أن تتمتع المنظمة وموظفيها بالقدرة على استيعاب وتحليل المعلومات التي يجب يتم جمعها من المصادر المختلفة للمنظمة، وذلك من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات ،هذه القدرة تسمح بتحويل البيانات والمعلومات الى معرفة ذات قيمة.

- إمكانية تأثير المعرفة المبتكرة عند تطبيقها : يجب أن تكون المعرفة الجديدة المبتكرة قادرة على إحداث تأثير حقيقي ولملموس عن تطبيقها، يتطلب هذا أن تكون المعرفة المبتكرة مرتبطة بحاجة المنظمة لتحقيق نتائج ملموسة تساهم في تحسين المنتجات و العمليات (زيني، 2011، صفحة 6) .

وعليه يمكن القول أن عملية توليد المعرفة تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج معرفة جديدة تساهم في ابتكار حلول ومنتجات جديدة تلي احتياجات السوق وتحسن الأداء ، لكن لا تكتمل هذه العملية إلا من خلال تخزين المعرفة الناتجة وتوثيقها بشكل مناسب لضمان استرجاعها واستخدامها في المستقبل لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فهي تعتبر عملية ضرورية لضمان الحفاظ على المعرفة المبتكرة وتيسير استخدامها من قبل الأفراد .

### 3. تخزين المعرفة: ( Knowledge Storage ):

تعتبر خطوة أساسية لضمان الاستفادة من المعرفة داخل المنظمة، بالرغم من أن المنظمات تبذل جهودا كبيرة في اكتسابها، إلا أن هذه المعرفة قد تتعرض للنسيان أو الفقد مع مرور الوقت ، او قد يصعب الوصول إليها بسهولة ، لذا فإن عملية تخزين المعرفة تعتبر من العناصر الأساسية لضمان استدامتها والحفاظة عليها لتكون قابلة للاستخدام في المستقبل (في، 2017، صفحة 14).

- فبعد اكتشاف المعرفة أو إنشائها يصبح من الضروري تطبيق آليات فعالة لتنظيم هذه المعرفة وحفظها في أماكن مناسبة تضمن استرجاعها عند الحاجة، تهدف عملية تخزين الى الحفاظ على المعرفة لأطول فترة ممكنة وتعظيم الاستفادة منها على المدى الطويل وضمان قابلية إعادة استخدامها، لذلك يجب تخزينها وأرشفتها في الذاكرة التنظيمية، ويمكن تعريف تخزين المعرفة على أنها مجموعة من الأجهزة يتم الاحتفاظ بالمعرفة بداخلها مثل الأشخاص والمستندات وغيرها وتشمل الذاكرة التنظيمية المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الضمنية المخزنة في أذهان الأفراد في المنظمة والعمليات التنظيمية (Houhou & Lachachi, 2012, p. 392)

لقد تعدد الأسباب التي دفعت المنظمات الى ضرورة تخزين معرفتها بشكل منظم، ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي :

- مواجهة احتمال مغادرة وترك الأفراد للمنظمة، حيث إذا غادر الأفراد الذين يمتلكون المعرفة فإن تخزين المعرفة يضمن أن هذه المعرفة تبقى داخل المنظمة، ويكمن الوصول إليها بسهولة من قبل الأفراد الجدد أو الفرق الأخرى
  - تقليل الجهد واستغلال الوقت وتفادي تكرار الأخطاء، يساعد تخزين المعرفة على تسهيل الوصول إليها وتقليل الحاجة لإعادة اكتسابها من البداية مما يوفر الجهد و الوقت على الموظفين ويساعدهم في تحسين أدائهم .
  - توفير الأموال التي تم إنفاقها في عملية توليد المعرفة، فمن خلال تخزين المعرفة بطريقة منظمة يمكن للمنظمات المحافظة على الموارد المالية التي تستثمرها في عملية اكتساب المعرفة ، من خلال ضمان بقائها داخل المنظمة ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
  - تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنظيم المعرفة و تخزينها يصبح من السهل على الموظفين الوصول الى المعلومات الضرورية و الموارد التي يحتاجونها في مهامهم اليومية وهذا يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام ويزيد من فعالية القرارات المتخذة (الديراوي و عبد القادر، 2022، صفحة 8).
- تمثل عملية تخزين المعرفة خطوة أساسية لضمان أن المعرفة القيمة التي تمتلكها المنظمة تبقى موجودة ومتاحة للاستفادة منها في أي وقت، و يجب أن يكون هذا التخزين منظماً يسمح باستخدامها بكل سهولة ويسر، هذا ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد، ويعتمد تخزين المعرفة على قدرة المنظمة على تخزين معرفتها المتميزة في ذاكرتها التنظيمية، أو في الأجهزة والوثائق والمستندات، أو في قواعد البيانات الرقمية ، وغيرها .
4. نقل المعرفة ( Knowledge Distribution ):

تعتبر عملية نقل المعرفة واحدة من الركائز الأساسية في إدارة المعرفة، حيث تركز على توجيه المعرفة الى الأماكن والمواقع التي تحتاج إليها والتي يمكن استخدامها فيها، كما يشير نقل المعرفة إلى دمج المعرفة المتخصصة التي يمتلكها العديد من الأفراد وتحويلها الى معرفة مفيدة وثابتة عن طريق نقلها من شخص الى شخص آخر، أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى، أو من أشخاص إلى مجموعة أو من منظمة إلى منظمة أخرى (Akeke, Ashade, & Akeke, 2023, p. 89)

- تشمل عملية نقل المعرفة وتوزيعها عدة مصطلحات منها المشاركة (Sharing)، التحريك (Moving)، النشر (Diffusion)، التدفق (flow)، يشير توزيع المعرفة الى الأنشطة التي تساهم في توزيع وتدفق

المعرفة عبر مجموعة واسعة من الأفراد أو الوحدات التنظيمية المختلفة، وبالتالي تساهم في تحسين فعالية التواصل ونقل المعرفة بين جميع الأطراف المعنية (صخر و عبد الاوي، 2021، صفحة 6).

- هي تفاعل ثقافي واجتماعي يشمل تبادل لأفكار والخبرات، والمهارات، الهدف منها هو خلق معرفة جديدة من خلال الجمع بين المعرفة الموجودة بشكل مختلف أو تحسين استغلال المعرفة الموجودة، مما يعني أنه يمكن للأفراد والمنظمات التواصل والتفاعل معاً لتبادل المعرفة المكتسبة وإنتاج معرفة جديدة (justice & Nyekazi, 2022, p. 104).

حتى تضمن المنظمة نجاح عملية نقل المعرفة وتوزيعها، يجب توفر مجموعة من الشروط و الآليات

التي تسهل هذه العملية بشكل فعال، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

- توفر الوسائل اللازمة لنقل المعرفة سواءً كانت فرداً أو وسيطاً آخر،
- أن تكون هذه الوسائل قادرة على نقل المعرفة وأن تكون مدركة ومتفهمة لها .
- وجود حوافز تشجع على تبادل المعرفة وتعزز ثقافة مشاركتها بين الأفراد داخل المنظمة مثل التقدير و المكافآت
- غياب العوائق التي قد تعيق نقل المعرفة، حيث يجب تهيئة البيئة التنظيمية لنقل المعرفة ، قد تشمل هذه العوائق المشاكل التكنولوجية مثل صعوبة الوصول إلى البيانات أو عدم تكامل الأنظمة المختلفة، بالإضافة الى العوائق الثقافية مثل مقاومة التغيير أو ضعف التواصل بين الفرق (صلحاوي، 2018، صفحة 35).

### 5. تطبيق المعرفة: ( Knowledge Application )

إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو التطبيق الجيد لمعرفتها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، يقصد بها تحويل المعرفة الى أداة عملية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وجعلها قابلة للاستخدام وأكثر ملائمة في تنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات المتنوعة داخل المنظمة، كما تعتبر عملية تطبيق المعرفة واحدة من أهم العمليات في إدارة المعرفة حيث تساهم في استغلال المعرفة المكتسبة لتحقيق تطور ملموس داخل المنظمة (الهزام و عيساوي، 2021، صفحة 338) .

تتميز هذه العملية بتطبيق أفضل الممارسات بعد إنشاء المعرفة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين الجودة وخفض التكاليف وزيادة رضا الزبائن والعملاء (Lachachi, Houhou, & Zeghoudi, p. 29).

- يشير تطبيق المعرفة الى مدى قدرة المنظمة على إستثمار مواردها المعرفية من خلال تحويل خبرتها وقراراتها الى منتجات وخدمات مجسدة لخلق قيمة تجارية، حيث لا يمكن التحقق من قيمتها إلا عندما يتم تطبيقها لحل المشكلات وصنع القرارات، كما تساعد عملية تطبيق المعرفة في تعزيز أداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها (Akeke, Ashade, & Akeke, 2023, p. 90).

تعتبر عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة حيث تظهر نتائجها بشكل ملموس في تحسين جودة منتجات المنظمة وفي تحسين خدماتها، كما أنه مهما بلغ استخدام العمليات السابقة بكل كفاءة إلا أنها لا تضمن نجاح عملية تطبيق المعرفة، لأن نجاح برامج إدارة المعرفة يقاس بالمعرفة المنفذة وحجم الأهداف التي حققتها لذا يجب على المنظمات تحديد نموذج مناسب تعتمد عليه في استثمار معرفتها وتنفيذها .

## 2. أدوات إدارة المعرفة :

تعرف أدوات إدارة المعرفة على أنها عبارة عن مجموعة من التقنيات تستعمل لتنفيذ وتطبيق الموجودات الفكرية فهي ليس مجرد وسائل لتنظيم المعلومات والبيانات فحسب، بل تشمل أيضا أدوات تساعد في تنظيم وتحسين عمليات إدارة المعرفة وزيادة كفاءتها، مما يسهم تحسين سير عملية معالجة المعرفة وزيادة فعاليتها إنتاجيتها، أي أن هذه الأدوات تهدف الى تعزيز الكفاءة في معالجة المعرفة وتسريع تبادلها بين الأفراد والأقسام المختلفة، مما يساهم في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمة (مشاكرة، 2023، صفحة 25)،

لا تقتصر هذه الأدوات والوسائل على الأجهزة و الموارد المادية فقط بل تشمل أدوات على أدوات أخرى غير ملموسة، ويعتبر العنصر البشري من بين الأدوات الرئيسية في عملية إدارة المعرفة، باعتباره المورد الأساسي للمعرفة ومصدرها من خلال عملياته الذهنية والعقلية وما يحتويه العقل البشري من معارف ونشاطات تحليلية وخبرات وغيرها، والتي تعد المصدر الأول لتوليد المعرفة لتنتقل بعدها عبر أجهزة الحاسوب وبرمجيات والأنظمة وغيرها، وعليه فإن العنصر البشري هو من ينتج المعرفة ويستخدمها ليستفيد منها، وفي مايلي أدوات إدارة المعرفة:

- **العقل البشري:** يمثل المصدر والمنبع الأساسي في إنتاج المعرفة، ويطلق عليهم أفراد المعرفة وهم الأشخاص لهم القدرة على إنتاج المعرفة واستخدامها من خلال قيامه بالنشاطات الذهنية، واستعمال الوسائل التقنية .

- **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً وهاماً في تدعيم برامج إدارة المعرفة، تعتمد على الأنظمة تعمل على تسريع عملية إنشاء وتنظيم المعرفة وتخزينها ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة، كما تعمل على تسريع وتسهيل عملية تبادل المعرفة ومشاركتها بين مختلف الأقسام، مما يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية واتخاذ القرارات بشكل أسرع، من أبرز هذه الأدوات والأنظمة: الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات الحاسوبية، وغيرها من الأدوات التي تساهم في تنظيم وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة . (الفرج، 2021، الصفحات 135-136) .

يمكن القول أن أدوات إدارة المعرفة تتكون من مكونين أساسيين:

- يمثل المكون الأول المصدر الأول في إنتاج المعرفة وتجديدها باستمرار، يعتمد هذا المكون بشكل رئيسي على العنصر البشري الذي يساهم في ابتكار وتوليد المعرفة من خلال تجاربه وأفكاره .
  - المكون الثاني فيمثل أحد الموجودات المادية في المنظمة التي تساعد وتدعم العنصر البشري ، تشمل هذه الموارد الأجهزة والتقنيات مثل: الحواسيب، والأنظمة البرمجية التي تساعد على تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاعها بكل سهولة
- يتكامل هذين المكونين لتشكيل بيئة ملائمة لتمكين الأفراد من الوصول الى المعرفة واستخدامها بشكل فعال، وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

### المطلب الثاني : نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تهدف الى خلق المعرفة وتنظيمها وتوزيعها وتطبيقها داخل المنظمة ولتتمكن المنظمة من إدارة معرفتها بشكل جيد يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات التي تحدد كيفية التقاط المعرفة وتخزينها واستخدامها بطريقة تساعد في تحقيق أهدافها .

#### 1. نماذج إدارة المعرفة

حتى يكون نموذج إدارة المعرفة قادراً على تحقيق الأهداف والنتائج التي صمم من أجلها لابد من توفيره على مجموعة من الخصائص الأساسية وهي :

- **المرونة:** لابد أن يكون نموذج إدارة المعرفة مرناً وله القدرة على استيعاب مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة وإدخال التعديلات وفقاً ما تقتضيه الضرورة إما بالزيادة أو النقصان .

- الشمولية: يجب أن يكون نموذج إدارة المعرفة شاملاً لمختلف المتطلبات الأساسية اللازمة لضمان إستراتيجيته.
- أن يكون نظام إدارة المعرفة قادراً على تزويد المنظمة بالمعلومات والمعرفة اللازمة حتى يضمن ديمومة واستمرار المعرفة بها .
- توفره على العنصر البشري الكفؤ و المؤهل يمتلك قدرات خاصة تمكنه من إدارة النظام أو تكوين فرق المتخصصة .
- القيادة الكفؤة: تعتبر القيادة من الأمور الضرورية والمهمة في توفير البيئة التنظيمية التي تساهم في توليد والتشارك المعرفة داخل المنظمة .
- اتفاق وانسجام أهداف المنظمة مع خططها الإستراتيجية وأنشطتها، يتطلب نجاح تطبيق نظام إدارة المعرفة أن تتماشى مع إستراتيجياتها العامة والأنشطة التي تقوم بها كما يجب ان يتلائم نظام إدارة المعرفة بشكل متكامل مع كافة الأنشطة التشغيلية في المنظمة (عليان، 2015، صفحة 233).
- تمثل نماذج إدارة المعرفة نهجاً شاملاً تراعي مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشمل ( الأشخاص، والعمليات، الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية ).
- يجب مراجعتها ومناقشتها ونقدها من قبل الممارسين والباحثين الأكاديميين من أجل معرفة عيوب النموذج والعمل على تصحيحها وتحسينها.
- يجب أن يخضع النموذج لاختبارات وتجارب ميدانية لتقييم مدى فعاليتها وصلاحياتها، بالإضافة الى فحص درجة موثوقيتها قبل تطبيقها (Kimiz, 2005, p. 50).

لقد تعددت نماذج التي تم تطويرها، من اجل فهم عمليات إدارة المعرفة وتوجيهها في المنظمة، منها ما يلي

1. نموذج بارتون **Barton**: يركز هذا النموذج على أهمية المقدرة الجوهرية كعنصر أساسي في تطوير المنتجات الجديدة وتقديم خدمات تعتمد على المعرفة، تتجسد في :
  - قد تكون المعرفة شكلاً مادياً مثل براءة الاختراع والتي يمكن أن نلمسها ونراها .
  - قد تتجسد المقدرة الجوهرية في الأنظمة الإدارية: من خلال التعلم، وعمل الأشياء بفعالية أكثر .
  - قد تتجسد المقدرة الجوهرية في المعرفة الضمنية والصريحة، تتمثل في القدرات الفردية التي يتم إستقطابها أو تطويرها داخلياً من خلال التعلم والخبرة والتجربة .

- قد تتجسد القيم الجوهرية في القيم السلوكية مثل : الثقافة التنظيمية ، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في توفير بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة وتطوير التعلم الجماعي (صلحاوي، 2018، صفحة 39).
- 2. نموذج **Wiig**: يسمى أيضا بـ "نموذج المعرفة المؤسسية" يهدف الى كيفية بناء المعرفة والاحتفاظ بها وكيفية استخدامها، وفقا لخمسة مراحل :
- **مرحلة الإعداد**: يتم في هذه المرحلة اكتساب المعرفة وتطويرها، باستخدام الطرق والأساليب العلمية والإبداع والإبتكار، ونشرها بالطرق والأساليب المتاحة .
- **مرحلة الاكتساب**: تعتمد هذه المرحلة على استخدام بعض العمليات من أجل ضمان رفعة المعرفة، حيث يتم اكتسابها والسيطرة عليها وتخزينها بهدف استخدامها لاحقا .
- **مرحلة التقنية**: يتم في هذه المرحلة اختيار المعرفة التي تمثل أكثر فائدة للمنظمة، حيث يتم تنظيمها ووضعها في قوالب مفيدة ومفهومة، ومن ثم تحويل المعرفة المكتسبة الى مواد يمكن استخدامها لتحقيق فوائد للمنظمة .
- **مرحلة التوزيع ونشر المعرفة** تهدف هذه المرحلة الى نشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة لضمان وصولها الى كافة الأطراف وأصحاب العلاقة، باستخدام وسائل النشر المتاحة مثل التعلم، التدريب، البريد الإلكتروني، الخ...
- **مرحلة الرفع المعرفي**: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت هذه المعرفة ووظفتها في مختلف نشاطاتها وعملياتها، تنعكس عمليات الرفع المعرفي في زيادة مستويات الإبداع والإبتكار داخل المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية (فتح الله، 2021، صفحة 61).
- 3 **نموذج Frid لإدارة المعرفة** : بناء على هذا النموذج، يتم تطبيق إدارة المعرفة بطريقة منظمة، وفقا لخمسة مستويات كالتالي :
- **المستوى الأول**: يتمثل في المعرفة الفوضوية أي تكون لدى المنظمة حالة من الفوضى في المعرفة يستحيل على المنظمة تنظيم معرفتها وفهمها، في هذا المستوى تقوم المنظمة بتحديد رؤيتها وأهدافها بالإضافة الى مؤشرات قياس فعالية نظام إدارة المعرفة.
- **المستوى الثاني**: ويتمثل هذا المستوى في المعرفة المدركة، في هذه المستوى تركز المنظمة على تقييم وتطوير رؤية إدارة المعرفة وأهدافها، بالاعتماد على الفرق المتخصصة في مختلف إدارة المنظمة.
- **المستوى الثالث**: ويتمثل في المعرفة المركزة، تركز المنظمة على الأنشطة و البرامج التي تدعم إدارة المعرفة مثل التدريب، التشجيع والتحفيز، الاتصال الداخلي .

- **المستوى الرابع:** ويتمثل في المعرفة المدارة، في هذا المستوى يتم تطبيق كل المستويات السابقة، ووضع مخطط الأعمال، وإدخال نتائج إدارة المعرفة في إنجاز مخطط الأعمال.
- **المستوى الخامس:** وتمثل في المعرفة المركزية، ويعتبر المستوى الأعلى في تنفيذ إدارة المعرفة، يهدف الى تسليط الضوء على الأنشطة الرئيسية التي تميز المنظمة، مع التركيز على تقييم الأصول الفكرية التي تساهم في ابتكار القيمة (قحموش، 2019، صفحة 53)

#### 4 نموذج الأبعاد الخمسة المدمجة :

- أقترح ( **Perez et Hynes** ) نموذج مكون من خمسة عناصر متداخلة ومتكاملة ومدجة مع بعضها البعض، تعتبر عناصر مهمة في إنجاز وتصميم إدارة المعرفة ونجاح تنفيذها، كما يؤكد هذا النموذج على ضرورة المعلومات التي توفرها بيئة العمل وأهميتها لإدارة المعرفة، وكيفية معالجتها وتطبيقه، فيما يلي شرح لهذه العناصر:
- **العمليات:** إمكانية تدفق المعلومات وكيفية التحكم بها واستخدامها .
  - **التكنولوجيا:** الأدوات والأجهزة اللازمة لإدارة المعرفة
  - **الإطار:** يتضمن ثقافة المنظمة ، البيئة المحيطة بالمنظمة ...الخ.
  - **المحتوى:** يتعامل مع كيفية تحديد جودة ودقة المعرفة والمعلومات التي تجمع داخل المنظمة، وكذلك كيف يتم تصنيف وتفسير هذه المعلومات بشكل يتناسب مع احتياجات المنظمة
  - **الناس:** يتعامل مع كيفية جمع المعرفة من الأفراد داخل المنظمة وتحويلها الى أصول قابلة للاستخدام والابتكار (بتقة، 2023، الصفحات 131-132)

- 5 نموذج **Jason & Gupta** يعتقد كل من ( **Jason & Gupta** ) أن إدارة المعرفة هي عملية إستراتيجية تساهم في تحقيق التميز ، يشمل هذا النموذج خمسة (05) مكونات أساسية ومتسلسلة لإنتاج وهي

- **الحصاد:** الحصول على المعرفة إما من داخل المنظمة، أو اكتسابها من خارج المنظمة، مما يؤدي الى توليد الميزة التنافسية للمنظمة .
- **التنقية:** وتعني ضرورة تحديد المعارف والمعلومات المهمة للمنظمة وذات فائدة ومن ثم تنقيتها حسب رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها .

- الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة وتحديد فوائده الإستراتيجية، تحاول المؤسسة تطوير آليات بهدف تخزين المعرفة الجديدة وتنميتها، ويجب أن تساعد عملية الترتيب على خلق الميزة التنافسية .
- النشر: تؤثر عملية الاتصال والثقافة التنظيمية بشكل كبير على كيفية نشر المعرفة داخل المنظمة وفقاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- التطبيق: المؤسسات التي لم تنجح في تطبيق معرفتها لا يمكنها تحقيق التميز والتفوق على منافسيها ، لذا تعتبر عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة (جوبر و غزيل، 2016، الصفحات 26-27).

## 6 نموذج نوناكا لإدارة المعرفة:

يركز على كيفية إنشاء وتنظيم المعرفة في المنظمات ، يعكس هذا النموذج مفهوماً متطوراً لفهم العلاقة بين نوعين من المعرفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) وكيفية تبادلها داخل المنظمة، يركز على أربعة عمليات أساسية، تعمل على تطوير المعرفة ونقلها إلى مختلف المستويات الإدارية و بين الأفراد

### 1. التنشئة الاجتماعية ( Socialization ) :

يتم نقل وتحويل المعرفة الضمنية من شخص إلى شخص آخر (ضمنية - ضمنية) من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد عن طريق التدريب، التعلم، ملاحظة السلوك وتقليده، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض عبر نقل المعرفة الضمنية التي يصعب التعبير عنها بالكلمات أو توثيقها .

### 2. إضفاء الطابع الرسمي ( Externaliztion ) :

يتم نقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة (ضمنية- صريحة) من خلال إضفاء الطابع الرسمي أو الطابع الخارجي على مجموعة من المعرفة أو من خلال عملية إخراج أو إظهار المعرفة وإعطاء المعرفة الضمنية شكلاً جديداً التي تم إنشائها خلال التفاعلات الاجتماعية وتحويلها إلى معرفة الصريحة. مثل تحويل الخبرات الشخصية المعارف الضمنية إلى تقارير أو نماذج يمكن استخدامها من طرف أعضاء آخرين في المنظمة .

### 3. التجميع ( Combination ) - صريحة - صريحة :

يتم تجميع المعرفة الصريحة من مصادر متعددة داخل المنظمة لإنشاء معرفة صريحة جديدة سواءاً من خلال نشرها أو من خلال التواصل بين الأفراد .

4. الإستيعاب ( Internalization ) :

يتم تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية ( صريحة - ضمنية) وترجمتها الى مهام وممارسات يومية ، تتيح هذه العملية للأفراد إستيعاب المعرفة بشكل تدريجي وتحويلها الى سلوكيات وممارسات يومية، مما يجعلها جزءا من خبراتهم الشخصية. (Haslinda & Sarinah, 2009, p. 190) .

الشكل رقم (02-04) نموذج نوناكا لإدارة المعرفة.

	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المعرفة الضمنية	<b>Socialization</b>	<b>Externaliztion</b>
المعرفة الصريحة	<b>Internalization</b>	<b>Combination</b>

المصدر : (Haslinda & Sarinah, 2009, p. 190)

يفترض نموذج نوناكا أن نقل المعرفة داخل المنظمة هو عملية بسيطة وواضحة، ولكن يمكن أن يكون معقدًا وأكثر تعقيدًا مما يبدو عليه، وعلى الرغم من أن كل من هذه الأوضاع قد تؤدي الى إنشاء المعرفة بشكل مستقل، تنطوي كل واحدة منها على إنشاء نوع جديد من المعرفة ، إلا أن هذه العملية لا تحدث إلا عندما يتم التعامل مع هذه العمليات الأربعة بشكل تنظيمي تفاعلي ديناميكي متكرر لتشكل ما يعرفه بدوامه المعرفة تحدث من خلال شبكات العلاقات الغير الرسمية في المنظمة إبتداءً من المستوى الفردي ثم المستوى الجماعي وصولاً الى المستوى التنظيمي، نتيجة لهذه التفاعلات المستمرة عبر المستويات المختلفة، يخلق تأثيراً حلزونيًا ، حيث تتراكم المعرفة بشكل مستمر وتنمو ، هذه العملية لا تعزز فقط الإبتكار والتطوير في المنظمة بل تساهم أيضا في تحسين التعلم التنظيمي بشكل مستمر ، إذ تمكن الأفراد من الوصول الى المعرفة الجديدة وتطبيقها في أداء مهامهم اليومية مما يعزز قدرتهم على التكيف والتطور . (Haslinda & Sarinah, 2009, p. 190)

7 نموذج حجازي:

يهدف هذا النموذج الى قياس وتحليل تأثير ثلاثة متغيرات رئيسية المرتبطة بعملية تطبيق وبتوظيف إدارة المعرفة بعد تحديدها، حاول حجازي تطبيقه في البيئة الأردنية، تمثل هذه المتغيرات في :

- المتغيرات المستقلة: تتمثل في الإدراك (أي مدى إدراك المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم، والهدف والفوائد، ودور إدارة المعرفة وموجوداتها، ودور الثقافة التنظيمية، ودور القيادة،
- المتغيرات الوسيطة : وتمثل في عمليات إدارة المعرفة (التوليد المعرفة، التشارك، التعلم التنظيمي )
- المتغير التابع: يتمثل في ومدى تأثير كل هذه العمليات في عملية توظيف إدارة المعرفة بشكل فعال، يقيس هذا النموذج كيفية تأثير العمليات المختلفة لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ القرارات الإستراتيجية (حمودة، 2018، صفحة 75) .

. استنادا الى النماذج السابقة لإدارة المعرفة يمكننا أن نستنتج أن معظم النماذج تعبر عن عمليات إدارة المعرفة المتسلسلة والمختلفة من باحث لآخر وإن اختلفت في أساليبها، لكن هدف كل نموذج من النماذج السابقة هو كيفية تطبيق والاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة وعملياتها بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي للمنظمات الأعمال، ولهذا يجب على المنظمات أن تعمل على تبني نموذج مناسب لها وفقاً لمجال نشاطها وإجراءات عملها .

## 2. متطلبات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

### 1.2 متطلبات إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة في بيئة تنظيمية تتضمن مجموعة من العناصر المتكافئة والمتفاعلة فيما بينها التي تؤثر على عملياتها بما يحقق تحقيق الفعالية التنظيمية، من أجل بناء نظام لإدارة المعرفة يجب توفير المتطلبات الأساسية لإدارتها تتمثل في ما يلي :

- توفير البنية التحتية اللازمة لذلك: والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد على الحاسوب ومختلف ملحقاته ، بالإضافة الى محركات البحث المتقدمة والبرمجيات المتخصصة وأنظمة المعلومات التي تدعم جمع وتحليل البيانات، تسهل هذه الأدوات الأساسية تدفق المعرفة داخل المنظمة (بوظرفة و نصره، 2021، صفحة 81).

تعتبر البنية التحتية أكثر أهمية في إدارة المعرفة، ينظر إليها على أنها العامل الأساسي والحاسم في جعل عمليات إدارة المعرفة أكثر كفاءة، حيث تعمل على دعم وتسهيل عملية توليد وتخزين المعرفة، ونقلها ومشاركتها وتطبيقها، تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات العديد من الأجهزة والبرامج التي تسهل وتساعد نقل

المعرفة من وحدة إلى أخرى، أو من شخص إلى آخر، وتسهل عملية الوصول إلى المعرفة المطلوبة واسترجاع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمهام عند الحاجة إليها، كما تساهم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على توفير الأدوات المساعدة في أداء الأنشطة الجماعية والمشايخ، وتسهيل الاتصالات بين المستخدمين خاصة خبراء المعرفة، كما تتمتع أيضا بقدرتها على تخزين المعرفة وحفظها واسترجاعها من خلال استخدام قواعد بيانات إدارة المعرفة (Abualoush, Masadeh, Bataineh, & Alrowwad, 2018, p. 282).

- **الهيكل التنظيمي:** توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة وتطوير إجراءات النظم الموجودة داخل المنظمة بالإضافة إلى توجيه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة، تعتمد إدارة المعرفة بشكل كبير على الهيكل التنظيمي لأنه يشير إلى مدى هيكلية المنظمة لتعزيز الأنشطة المتعلقة بالمعرفة، يتضمن بعدين هما: المركزية والرسمية -282 (Abualoush, Masadeh, Bataineh, & Alrowwad, 2018, pp. 282-283)

- **الطابع الرسمي:** يشير إلى درجة توحيد العمل داخل المنظمة وتوجيه سلوكيات الأفراد من خلال القواعد والسياسات، تطبق المنظمات ذات الطابع الرسمي العالي قواعد وإجراءات صارمة، نجد هناك غياب للمواقف التلقائية والمرونة حيث يتم تحديد وتوحيد المهام من قبل الإدارة العليا، ولا يتمتع الأفراد بأي استقلالية حول كيفية أداء وظائفهم، أي أن أهمية القواعد الصارمة تقيد الأفكار الجديدة عكس المنظمات ذات المستويات ذات الطابع الرسمي المنخفض التي تتمتع بالإجراءات والقواعد الغير صارمة، فأن في هذا الصدد نجد أن المرونة تشجع على خلق وتوليد المعرفة الجديدة وهي سمة مميزة للهيكل التنظيمي، بينما تشير المركزية إلى درجة السلطة في اتخاذ القرارات والمتمركزة في أعلى التسلسل الهرمي في الهياكل المركزية، وتكون تفاعلات الأفراد فيها محدودة، حيث يتم التواصل عبر قنوات أحادية مما يعيق ويقيّد عملية تبادل المعرفة، وبالتالي يجد من فرص الإبداع والإبتكار داخل المنظمة، من ناحية أخرى نجد المنظمات اللامركزية توزع السلطة صنع القرارات في جميع أنحاء المنظمة، ونشر السلطة يسهل حرية التعبير والاتصال التي هي مصدر حيوي لعملية خلق وإنتاج المعرفة في المنظمة (Hatice & Ayse, 2023, p. 453).

لذا يعد الهيكل التنظيمي أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة حيث يساعد الهيكل التنظيمي المرن على إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الفرد، والعمل بحرية في توليد واكتشاف المعرفة، بينما الهيكل التنظيمي الغير المرن يساهم في تقييد حرية الفرد وإعاقة إطلاقه لإبداعاته وأفكاره

- **توفير الموارد البشرية:** يعد ومن المكونات الجوهرية في إدارة المعرفة، يرتبط نجاح تحقيق أهداف إدارة المعرفة بمدى كفاءة المورد البشري الموجود في المنظمة أو ما يعرف بصناع المعرفة وهم المسئولون عن إنشاء المعرفة وتخزينها وتوزيعها بين الأفراد والفرق داخل المنظمة، وعلى الرغم من أهمية الأنظمة التكنولوجية إلا ان فعالية إدارة المعرفة يعتمد بشكل كبير على قدرات الأفراد في إدارة و توظيف المعرفة بشكل مبتكر وفعال
- **العامل الثقافي:** يعتبر عنصر مهم في إدارة المعرفة، حيث يساهم في خلق الثقافة إيجابية تدعم إنتاج وتشارك المعرفة بين الأفراد وتعزز من اكتساب الخبرة والمهارات المتنوعة ، كما ان الثقافة التنظيمية الجيدة تجع على بناء علاقات التعاون بين الأفراد مما يساهم في تعزيز عملية تبادل المعرفة بشكل مستمر ومتجدد (بوظرفة و نصره، 2021، صفحة 82)

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير بيئة تنظيمية مناسبة وهيئتها من أجل تحقيق الاستفادة القصوى منها، بحيث يجب أن توفر هذه البيئة على الهياكل التنظيمية الملائمة والمرنة لإدارة المعرفة تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار، وثقافة تنظيمية تساعد على إنتاج المعرفة ومشاركتها، إضافةً الى وجود تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تدعيم وتسهيل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، مع التزام التام من الإدارة العليا بضرورة إنجاح عملية تطبيقها.

## 2.2 عوامل نجاح إدارة المعرفة

تؤكد العديد من الدراسات على أهمية دمج إستراتيجية المنظمة وثقافتها مع مبادرات إدارة المعرفة، إضافة الى ضرورة توفير المعلومات الدقيقة اللازمة ، وفي الوقت المناسب، من بين العوامل الأساسية التي حددها ( Davenport ) والتي تساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة مايلي :

- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها، وضمان توفر الدعم المالي لبناء قاعدة تنظيمية وتقنية.
- تبني لغة مفهومة وغاية واضحة من أجل دفع الفرد المستخدم للمعرفة واستفادته من النظام المعرفي .
- الاعتماد على هيكل معرفي مرن له قدرة على مواكبة طرق إنجاز الأعمال، وتبني ثقافة معرفية تدعم تبادل المعرفة وتحفيز الأفراد على مشاركتها وإشاعتها داخل المنظمة .

- تبني طرق و الأساليب التحفيزية التي تشجع الأفراد على خلق ومشاركة المعرفة مثل المكافآت التحفيزية..
- الابتكار والإبداع الغير محدودة دون التقيد بمفاهيم الولاء الوظيفي، ويشمل تشجيع الأفراد على التفكير المبدع في تقديم حلول جديدة ودفع عجلة التغيير داخل المنظمة مع التأكيد على أهمية التعلم المستمر للأفراد .
- توفير فرص المشاركة في البحث، والنقاش، وتمكينهم من بدأ في تداول الحوارات والمناقشات حتى يتضح لهم أهمية المعرفة في إنجاز أعمالهم من خلال تحديد وتوضيح مضامينها وتطبيقاتها .
- تكوين القادة الداعمين لمختلف نماذج التعلم سواءً على مستوى الفرد أو الفريق، أو على مستوى المنظمة .
- التركيز على الأفراد المتميزين في منظماتهم أثناء عملية التعلم ..(غضبان، 2018، الصفحات 110-111).

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها

#### 1. مراحل تطبيق تنفيذ إدارة المعرفة

تمر عملية تطبيق إدارة المعرفة بأربعة مراحل، حيث تركز كل مرحلة على مجموعة من الأنشطة التي تنفذ خلالها، وهذا بهدف ضمان تنفيذ العمليات بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك .

##### 1. مرحلة المبادرة: تتضمن مايلي :

- بناء البنية التحتية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية .
- بناء العلاقات الإنسانية تشجع على تبادل ومشاركة المعرفة بين الأفراد .
- بناء قواعد البيانات تتضمن الأفكار المقترحة والجديدة .
- نظام المكافآت .

##### 2. مرحلة النشر: تركز هذه المرحلة على :

- إظهار الأفكار الجديدة والمبدعة التي أعدها العاملون والمؤلفون .
- وضع السياسات والإجراءات اللازمة لإظهار الأفكار الجديدة والمبدعة، والعمل على تطبيقها في شكل مهام.
- تحليل الأفكار ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أقصى استفادة منها .
- الحصول على المعرفة التي تم إيجادها .

### 3. مرحلة التكامل الداخلي : يكون التركيز فيها على :

- التكامل والتمويل المعرفي وفقا لمستوى متطلبات السوق .
- هيكلة ورسم خرائط المعرفة لتوضيح كيفية تفاعلها واستخدامها داخل المنظمة .
- استخدام محركات البحث لتحسين الوصول الى المعرفة.
- تطبيق التكنولوجيا في قياس الأداء لضمان تحسين العمليات.

### 4. مرحلة التكامل الخارجي: تركز هذه المرحلة على ما يلي :

- كفاءة إدارة المعرفة .
- الشبكات المتداخلة والتمويل الخارجي التي تدعم تبادل المعرفة وتطويرها
- إدارة التعاون بين الأطراف المعنية لتحقيق استفادة من المعرفة المتاحة، من خلال عقد المؤتمرات عن بعد التي تمكن من تبادل المعرفة والتفاعل مع الخبرات الخارجية .
- الحصول على المعرفة الأساسية والشبكية (خليفة، 2020، صفحة 34)

## 2. معوقات وعراقيل تطبيق إدارة المعرفة

- هناك مجموعة من العراقيل والتحديات التي تواجهها المنظمات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة المعاصرة، مما يشكل عائق أمام تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية، تتمثل في ما يلي :
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة يؤدي الى فشل في تنفيذ برامجها مما ينعكس سلبا على المنظمة .
  - نقص الكوادر البشرية المؤهلة والكفاءات والمهارات المطلوبة لإدارة المعرفة والقيام بمهامها يؤثر سلبا على البرامج التدريبية ونوعيتها.
  - قيمة المعلومات التي تم تحويلها، فكلما كانت دقيقة وصحيحة كلما كانت ذات قيمة بالتالي إتخاذ القرارات الصحيحة .
  - حداثة نظام تسيير المعرفة ، بالإضافة الى جهل حاملها بحاجة الآخرين ها .
  - سيطرت ثقافة تعيق تشارك وتبادل المعرفة .
  - المركزية الإدارية التي تحد من قدرة الموظفين على نقل وتبادل المعرفة بشكل فعال بين مختلف المستويات الإدارية.
  - مقاومة وعرقلة تطبيق إدارة المعرفة من قبل القادة والمدراء بسبب تعارضه مع قيمهم وثقافتهم.

- مراعات ظروف ووقت استخدام المعلومة .
  - غياب المرونة التنظيمية و عدم دعم إدارة المعرفة من قبل القيادة العليا .
  - عدم قدرة المنظمة في الاحتفاظ بمعرفتها فكيف يمكن لها إدارتها .
  - غياب التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة في إدارة وتسيير المعرفة الجديدة .
- يعتبر عامل اللغة التحدي الأكبر في إدارة المعرفة، حيث قد يعيق تعدد اللغات داخل المنظمة التواصل والفهم الفعال لتبادل المعرفة بشكل سليم (بن حجوبة، 2018، صفحة 45) .
- نستخلص من خلال ما سبق أن إدارة المعرفة تعتبر من المصطلحات الإدارية الحديثة ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمات وسبباً في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن تطبيق عملياتها وتنفيذها يعتبر الهدف الرئيسي لمنظمات وأن نجاحها يرتبط بالمعرفة التي تمتلكها ونوعيتها، وبالطريقة التي تنفذ بها ومدى توفر البيئة المناسبة لتنفيذها.

## المبحث الرابع : إستراتيجيات إدارة المعرفة

اختلف الباحثين في تحديد تعريف موحد لإدارة المعرفة لكنهم اتفقوا على أن المعرفة تمثل مورداً إستراتيجياً متميزاً في خلق القيمة المضافة، فهي تمنع المنافسين من نقل كفاءاتها الفكرية أو تقليدها، حيث يمكن العثور على الإمكانيات العالية من أجل خلق القيمة لدى الأفراد الذين يمتلكون أعلى معرفة، ومع ذلك فإن التحدي الكامن وراء إدارة المعرفة هو كيفية نشر تلك المعرفة بشكل صحيح، حيث يتم استخدام إستراتيجيات إدارة المعرفة لاكتشاف المعرفة وإكسابها ومشاركتها، ثم تطبيقها بين أفراد المنظمة من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وبالتالي تعتبر المعرفة الضمنية المورد الفكري الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة لأنها تأتي من الخبرة الطويلة للأفراد، وطالما أن تكنولوجيا المعلومات في تطور مستمر، فإن أهمية إدارة المعرفة سوف تزيد فقط إذا كان أفراد المنظمة مؤهلين وكانت لديهم معرفة تطبيقية عالية تسمح بخلق قيمة للمنظمة (Zayad & Atif Badri, 2019, p. 336)

## المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات إدارة المعرفة وأهميتها

## 1. تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة

قبل التطرق الى تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة يجب تعريف إستراتيجية المنظمة ودورها في إدارة المعرفة

## أولاً : تعريف إستراتيجية المنظمة

- تعرف على أنها أسلوب التحرك، الذي يهدف الى اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات من خلال تحليل وتحديد نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف بها (بروي، 2020، صفحة 52).
- وفي تعريف آخر لـ ( Thomas ) تعتبر الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة والخطط التي تهدف الى تحقيق التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها من جهة، و بين بيئة الخارجية للمنظمة ورسالتها من جهة أخرى بهدف التأكد من تكامل جميع جوانب عمل المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية (شقلب، 2011، صفحة 42).
- خطة عمل متكاملة وشاملة تضم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، الى جانب العمليات الأساسية، و السياسات المتبعة لاختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة(صبحي، 2008، صفحة 8).

يتمثل دور إستراتيجية المنظمة في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ يعتمد صنع المعرفة على مدى ملائمة الخيارات واتساقها مع احتياجات المنظمة، وفي إدارة المعرفة يعتمد على تبني الخيارات قصيرة المدى نظرا للطبيعة المتغيرة للمعرفة كما أن الخيارات طويلة المدى لا تتلائم مع التغييرات السريعة.
- ✓ توجيه المنظمات الى كيفية الحفاظ على الموجودات الفكرية ومعالجتها مثل الحدس، الابتكار، القدرة على الاتصال.
- ✓ تساهم في تطوير شبكات العمل من أجل تبادل المعرفة بين الأفراد خاصة المعرفة الضمنية .
- ✓ تساهم الإستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، من أجل التركيز عليها في جمع المعرفة والمعلومات عن المنافسين من حولها .
- ✓ تساهم الإستراتيجية في تحديد الأولويات وضمان إيجاد وإنشاء برامج لإدارة المعرفة، إضافة الى ضمان استدامة وتنمية رأس مال الفكري والمحافظة عليه داخل المنظمة .
- ✓ اختيار إستراتيجية معينة يؤدي الى إنشاء معرفة جديدة ودعم ابتكار الأفكار داخل المنظمة .(طه حسين، 2011، صفحة 76) .

#### ثانيا : تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة

- تعتبر من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين، يعرفها ( القهيوي) على أنها الخطة التي تعتمدها المنظمة في إدارة معرفتها بشكل أفضل.
- أما ( **Kasten**) فيعرفها بأنها مجموعة من المبادئ و الأساليب التي توجه المنظمات نحو تنمية المعرفة وكيفية تخزينها، واستخدامها بطرق تضمن تحسين الأداء وتحقيق التفوق في بيئة العمل المتغيرة (زحل، 2018، صفحة 100).
- و بحسب (Shannak, Masadeh, & Akour, p. 151) فإن إدارة المعرفة هي خطة شاملة توفر المبادئ التوجيهية لاتخاذ القرارات وتحقيق مبادرات إدارة المعرفة،
- كما تعرف على أنها الإستراتيجية التي تعمل كخارطة لتكوين واستقطاب المعرفة وتخزينها ومشاركتها ونقلها وتوزيعها داخل المنظمة بهدف تحقيق قيمة مضافة من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري (صبيحي، 2008، صفحة 8).

- أما ( M.Zack ) فيرى أن إستراتيجية إدارة المعرفة هي الموازنة المعرفية التي تعتمد على القدرات التي تتطلبها المعرفة لتطوير منتجات المنظمة وخدماتها حتى تضمن التفوق على منافسيها، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة مباشرة بين خصائص المعرفة وأداء المنظمات خصوصا فيما يتعلق بقدرة المنظمة على خلق المعرفة واستخدامها (براهيمي، 2018، صفحة 55).

استنادا الى التعريفات المختلفة، نستنتج أن إستراتيجيات إدارة المعرفة تساهم بشكل أساسي في تحديد المعرفة المميزة التي تمثل المصدر الأول للميزة التنافسية من خلال البحث عنها وتطويرها، وإيجاد الطرق المثلى للاستفادة منها وتعزيز استخدامها داخل المنظمة .

### ✓ أساليب إستراتيجيات إدارة المعرفة :

حدد المركز الأمريكي لتحسين الجودة الأساليب التالية لإستراتيجية إدارة المعرفة :

- **الأسلوب المطبقة على كامل المنظمة:** تعامل مع إدارة المعرفة على أنها ضرورية لتحقيق النمو وزيادة قدرة المنظمة على التنافس، وتخصيص الموارد اللازمة لضمان استمرارية المنظمة، وتوزيع المعرفة على مختلف مجالات العمل (الأفراد، المنتجات، والعمليات) .
- **إدارة الأصول الفكرية:** تدور هذه الإستراتيجية على زيادة وتنمية الأصول الفكرية (رأس المال الفكري) مثل حقوق الاختراع، إضافة الى الأصول الهيكلية أخرى، كما تركز على عمليات المراجعة والتقييم والتنظيم والحفظ وزيادة نصيب هذه الأصول .
- **الابتكار وإنشاء المعرفة:** هدف هذه الإستراتيجية هو إنشاء شيء جديدة من المعرفة المتوفرة، وتعتبر هذه الإستراتيجية من أصعب الإستراتيجيات لاعتمادها على عنصرى الإبداع والابتكار .
- **المسؤولية الشخصية عن المعرفة:** تعتقد هذه الإستراتيجية أن المعرفة تتضمن الصفات الشخصية المرتبطة بالشخص نفسه أو مجموعة من الأفراد (بوركو، 2012، صفحة 35).

## 2. أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة في ما يلي :

- استثمار الموارد المعرفية، وقدرات الأفراد بأسلوب فعال وكفاء، واستخدامها في تحسين وتطوير فاعلية إستراتيجياتها الكلية .

- توجيه عمل المنظمة الى كيفية ضبط ومعالجة موجوداتها الفكرية واستثمارها .
- الارتقاء بالعمليات الإدارية نحو الأفضل، لأن معظم عمليات المنظمة وأنشطتها وقراراتها ومخرجاتها تعتمد على العمليات المعرفية (توليد، مشاركة، تخزين، توزيع ) وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار والتعلم والتعليم وتحسين الأداء في المنظمة .
- تعمل على تطوير المنظمة وتحويلها الى منظمة متعلمة تعتمد على الابتكار، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات والتحديات المستمرة في بيئتها .
- تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية في المنظمة من أجل التركيز عليها في جمع المعرفة .
- تساهم في تشبيك الأدمغة (تنمية شبكات العمل) بغرض تقاسم وتشارك المعرفة ونشرها .
- تساهم في وضع وتحديد أولويات برامج إدارة المعرفة، بهدف ضمان استدامة رأس المال المعرفي في المنظمة (قمري، 2017، صفحة 128).

### المطلب الثاني : خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة ومتطلبات تنفيذها

#### 1. خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة

تتميز إستراتيجية إدارة المعرفة بالخصائص التالية :

- تعبر عن مدى استعداد المنظمة وجاهزيتها في استثمار مواردها الغير ملموسة خاصة رأس مالها المعرفي .
- يجب أن تعكس إستراتيجية إدارة المعرفة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتوافقها معها، من خلال تركيزها على العمليات والأنشطة التي تخلق قيمة للزبائن والعملاء .
- تساعد في تحليل ودراسة المكانة الإستراتيجية للمنظمة في السوق من خلال تأثيرها على عملية الابتكار ،
- تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من الأدوات التي تعزز قيمة لرأس المال الفكري في المنظمة، إذ يمكن استخدامها كأداة لقياس العوائد التي تحققها المنظمة من الإستثمار في مكوناته وعناصره .
- تعتبر المعرفة بمختلف أنواعها ومستوياتها مصدر امتياز المنظمة وأساس المنافسة، لأن المنافسة الفعالة تتطلب مقارنة المعرفة التي تمتلكها المنظمات بمختلف أنواعها والاستفادة منها في بناء القدرات الجوهرية الضرورية لتطوير صناعتها وزيادة قدرتها التنافسية (قمري، 2017، صفحة 129).

## 2. خطوات ومتطلبات تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً : خطوات ومراحل تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة :

- تشكيل فريق عمل متخصص في إدارة المعرفة
- نشر الوعي والتحسيس بأهمية المعرفة في المنظمة ونشرها في مختلف المستويات التنظيمية.
- تحديد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وتحليلها ومن ثم إعداد قائمة خاصة بالأصول المعرفية .
- تحديد المعرفة اللازمة من أجل تحقيق الأداء المطلوب، وتحديد الفجوة المعرفية والعمل على تجاوزها.
- تحديد مخاطر الأصول المعنوية والتقليل من تأثيرها.
- بناء إستراتيجية تتواءم مع إستراتيجيات المنظمة .
- إنشاء وتطوير نظام فعال لإدارة المعرفة داخل المنظمة، والإستثمار في الأصول المعرفية المتوفرة بكل فاعلية.
- نشر المعرفة وتعميمها، وتحديد الوسائل اللازمة لنقلها. (كحلات، 2009، الصفحات 62-63).

### ثانياً : متطلبات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

عند تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة ستمكن المنظمات من الاستفادة من أصولها الفكرية، وخلق وتوليد معارف جديدة، والاستفادة من تجاربها السابقة، ولضمان نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجيات يجب التركيز على ثلاثة مستويات وهي :

- **المستوى الفردي:** التأكد من كفاءات ومهارات أفراد المنظمة وقدرتهم على الإبداع والإبتكار .
- **المستوى التنظيمي:** تحتاج إدارة المعرفة الى وجود قيادة مرنة وذات رؤية، ثقافة تنظيمية تضمن تبادل وتشارك المعرفة الجديدة والمبتكرة .
- **المستوى التكنولوجي:** حتى نضمن تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال يجب توفير البنية التحتية التكنولوجية تشمل الأدوات والتقنيات اللازمة لذلك بالإضافة الى تصنيف مناسب للمستودعات المعرفية (بوركو، .، 2023، صفحة 126).

✓ عند تنفيذ هذه الإستراتيجيات يجب على المنظمة الاهتمام بالجوانب التالية :

- **النظم والعمليات:** تساهم في زيادة قدرات الأفراد على توليد وخلق المعرفة وتنظيمها وتخزينها فهي تمثل قدرة المنظمة على خلق المعرفة والإحتفاظ بها واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة .

- الموارد البشرية: وهم الأفراد العاملون في المنظمة ومستوى مهاراتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم خبراتهم هي من تحدد مستوى المعرفة في المنظمة، فبدون المورد البشري لا يمكن للمنظمة من تحقيق المعرفة المطلوبة حتى ولو توفرت بها باقي الإمكانيات المادية الأخرى المتوفرة بها .

- البيئة: يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة اتصالا مستمر وفعالاً مع أصحاب المصالح والمستفيدين، حيث يساهم الاتصال في تقدير القدرات المعرفية التي توقعتها أثناء تحليل بيئتها (زحل، 2018، صفحة 101) .

يؤدي تبني إستراتيجيات إدارة المعرفة الى تعزيز قدرة المنظمة، من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات (توليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) ينتج عنها قيمة معرفية تضاف الى مختلف العمليات الإدارية الأخرى في المنظمة مثل التخطيط والتنظيم، البحث والتطوير كلها تؤدي الى زيادة القيمة المضافة للمخرجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، إذ يتطلب نجاح إستراتيجيات إدارة المعرفة العوامل التالية:

- قدرة المنظمة على صياغة أهدافها وبناء المعرفة المرتبطة بأهدافها وعملياتها .
- مدى امتلاكها لرؤية واضحة بشأن القيمة التي تسعى الى إضافتها، وتحديد البرامج التي تؤدي الى تحقيقها .
- توافق وانسجام إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتناغمها، وقدرة البرامج والأنشطة الإستراتيجية المتعلقة بالمعرفة على تحقيق الأهداف والغايات التي وضعت من أجلها، إذ تعتمد إستراتيجيات إدارة المعرفة على الركائز والدعائم، وتوفير بيئة ملائمة تعزز عمليات إدارة المعرفة مثل القيادة الإدارية الحكيمة، الثقافة التنظيمية تدعم وتشجع على نشر وتشارك المعرفة، الأنظمة والبرامج تكنولوجيا المعلومات، التعلم المستمر للأفراد، الخ .

التركيز على المورد البشري باعتباره المصدر الأساسي للمعرفة وعدم التعامل مع تكنولوجيا المعلومات كبديل له .

- وجود القائد يمتلك رؤية واضحة عن المعرفة وكيفية إدارتها وأن يتحلى بالقيم والأخلاق التي تؤهله للقيام بدوره كرائد لتطوير المعرفة والارتقاء بها، وقدرته على خلق مناخ إيجابي يشجع على إنتاج المعرفة وتوزيعها بين الأفراد بكل سهولة (صبحي، 2008، الصفحات 48-50) .

## المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة من أبرز الأصول المعرفية الازمة لنجاح المنظمات، مما يدفعها الى تبني وتطوير إستراتيجيات لإدارة هذه الأصول، من أجل تسهيل عملية تشارك وتبادل المعرفة والمعلومات، إلا أن هذه الإستراتيجيات تختلف من مؤسسة الى أخرى وفقاً لغايتها وأهدافها، وطبيعة نشاطها وتوجهاتها وهذا مااستطرق إليه في هذا المطلب .

## أولاً : الإستراتيجيات حسب نوع المعرفة :

تسعى المنظمات الى الاستفادة من معارفها و العمل على توظيفها من خلال لاعتماد على الإستراتيجيتين التاليتين :

## 1. الإستراتيجية الشخصية: ( Personalization stratégie ) :

تهدف هذه الإستراتيجية الى نقل المعرفة الضمنية من فرد الى فرد آخر ( أي من المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية أخرى جديدة )، يتم تقنينها وتداولها من خلال الإتصال الشخصي بين الأفراد، جلسات العصف الذهني، المحادثات الفردية، الإجتماعات الغير رسمية، حلقات النقاش، ... الخ، كما أنه يمكن تبادل المعرفة والمعلومات عبر الهاتف والمؤتمرات وغيرها لذلك يجب على المنظمات تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة بينهم و تسهيل عملية التعلم (زواغي، 2021، صفحة 48).

## 2. إستراتيجية الترميز: ( Codification stratégie ) :

يتم من خلالها التركيز على تحويل المعرفة الضمنية المكتسبة من العمل الفردي إلى معارف وخبرات ناتجة عن طريق العقل، تهدف هذه الإستراتيجية الى جمع وتخزين المعرفة الضمنية في قاعدة البيانات، وجعلها في متناول جميع موظفي المنظمة، تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة قواعد البيانات (مثل شبكة الانترنت)، يتم تدوين المعرفة باستخدام نهج من شخص الى آخر مستقبل، فهي تستخرج من الشخص الذي طورها وجعلها مستقلة عنه وإعادة استخدامها لتحقيق أهداف أخرى (أي أنها تنتقل من الشخص الذي قام بإنشائها الى شخص آخر مستقبل ) وفق قاعدة- من شخص الى الملفات -، يتم استخدامها من قبل الشركات التي تواجه تحديات والمشاكل المتكررة ، حيث يمكن من خلالها تقديم حلول أو استجابة سريعة لمتطلبات الزبائن (Houhou & Lachachi, 2012, p. 390).

بالإضافة الى الإستراتيجيتين السابقتين هناك إستراتيجية أخرى تسمى بالإستراتيجية الهجينة وهي عبارة عن نموذج مزيج مختلط بين الإستراتيجيتين السابقتين (إستراتيجية الشخصية وإستراتيجية الترميز)، بناء على الإستراتيجية الهجينة يتم ترميز وحزن المعرفة الصريحة في قواعد معرفية، بينما يتم تخزين المعرفة الضمنية في أذهان وعقول الأفراد، كما يتم تحويل خبرة الأفراد الى مستودعات خاصة بتخزين المعرفة داخل المنظمة (مليطان، 2016، صفحة 41) .

### ثانيا: الإستراتيجيات حسب عمليات إدارة المعرفة :

تقسم الاستراتيجيات حسب عمليات إدارة المعرفة الى أربع تقسيمات، وهي :

#### 1. إستراتيجيات الاستحواذ على المعرفة

لابد من أن يكون للمنظمات الأعمال إستراتيجيات تحدد مساراتها في الحصول على المعرفة، إما من الداخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين على تقديم ما لديهم من العارف والخبرات أو من خلال تشجيع العمل ضمن فرق العمل من أجل تسهيل تشارك ونقل المعرفة الضمنية بين العاملين، بالإضافة الى تنشيط البحوث التطبيقية .

أو يكون للمنظمة توجه إستراتيجي خارجي بهدف الحصول على المعرفة من خارج المنظمة مثل شراء المعرفة أو تكنولوجيا المتطورة، أو الحصول على ترخيص للإبتكارات مثل براءة الاختراع، قد تشمل هذه الإستراتيجية أيضا التعاون مع شركاء خارجيين أو توظيف خبراء مختصين مما يساهم في إثراء المنظمة بالمعارف الجديدة و التقنيات المتقدمة (مؤيد، 2014، الصفحات 138-139)

#### 2. إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة

تهدف هذه الإستراتيجية الى ضمان أن المعرفة التي تم جمعها وتوليدها داخل المنظمة محفوظة بشكل منظم في مايسمى بالذاكرة المعرفية ، بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وتهيئة الأساليب التي تساعد العاملين للوصول إليها واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدراتهم الذاتية .

#### 3. إستراتيجية استثمار المعرفة :

تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم الإستراتيجيات التي تركز عليها المنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية، لأنه لا يمكن أن تكون للمعرفة قيمة إذا لم يتم استثمارها، فالإستثمار الناجح لها هو الذي يحدد وجود المنظمة، قد

يكون هذا الإستثمار إما إستثماراً داخلياً مثل تطبيق المعرفة في إنتاج السلع أو الخدمات، أو بشكل خارجي كأن تقوم المنظمة ببيع التكنولوجيات المتطور أو ترخيص براءات الاختراع (الملكاوي، 2007، صفحة 139)

#### 4. إستراتيجية استدامة المعرفة

ترتكز هذه الإستراتيجية على ثلاثة عمليات رئيسية تتمثل في: عملية التنقيح ، عملية النمو وعملية التغذية، جميعها تشير الى العمليات التي تؤدي الى الرفع من جاهزية المعرفة للاستخدام في كل وقت، تؤكد هذه الإستراتيجية على ضرورة استدامة المعرفة وتواصلها، لذلك يجب على المنظمات اتخاذ قرارات مهمة تحدد فيها مايجب الاحتفاظ به من المعرفة أو حذف الأجزاء الغير متسقة والغير مهمة مع محتوى العام للمعرفة، لذلك أقترح البعض على وضع الأطر الزمنية لتصنيف المعرفة إلى درجات مختلفة مثل ( المعرفة فاعلة، المعرفة الخاملة، أرشيف )، لأن المعرفة قد تصبح عرضة للاستنساخ والتقليد من قبل المنافسين، لذا يجب أن تعمل المنظمات على الرفع من قيمتها والعمل على نموها بشكل مستمر بشرط أن تفوق معدلات نموها معدل نمو المعرفة لدى المنافسين .

إن المحافظة على المعرفة وضمان وإستمراريتها يعتبر أمر مهم في أي منظمة، خاصة المنظمات التي تعتمد على التوظيف باستخدام نظام التعاقد أو الاعتماد على الاستشارات الخارجية، لأنه في هذه الحالة تتعرض المعرفة للفقْد لأنهم يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة بمجرد أن يغادر أصحابها المنظمة، أو بمجرد انتهاء عقودهم ومن أجل ضمان استدامتها يجب على المختصين العمل على تنقيحها قبل تحميلها وخزنها في قواعد معرفية أو توفير نظام إدارة المعرفة الذي يتيح إمكانية تحديثها بشكل مستمر (مؤيد، 2014، صفحة 140)

#### ثالثاً : الإستراتيجيات حسب العرض والطلب

تركز هذه الاستراتيجيات على جانبيين وهما جانب العرض وجانب العرض، في ما يلي شرح لهذين الإستراتيجيتين :

1. إستراتيجية جانب العرض: تركز هذه الإستراتيجية على آليات التي يتم بها توزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة كما أنها تهدف الى مشاركة المعرفة مع الآخرين باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، نجد هذا النوع من الإستراتيجية في المؤسسات الاستشارية التي تعمل على تسويق الحلول التي تعتمد على المعرفة.

2. إستراتيجية جانب الطلب: تعمل هذه الإستراتيجية على توفير المعرفة الجديدة من خلال دراسة واستقصاء حاجة المنظمة لها والعمل على تلبيتها، تتجه هذه الإستراتيجية نحو التعلم والابتكار والإبداع، وتحفيز الأفراد على توليد معرفة جديدة، تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل واسع في المنظمات الصناعية (مليطان، 2016، الصفحات 41-42).

رابعاً: إستراتيجية إدارة المعرفة حسب (Zack) :

1. إستراتيجية المحافظة أو الحذر: يتم استخدامها على المدى القصير، حيث تعمل على استغلال المصادر الداخلية للمعرفة، وإبداع واستخدام المعرفة الضمنية وتطبيقها، مع وضع الحواجز التي تمنع تسربها خارج المنظمة، لأنها معرفة تصنع الفرق بين المنافسين .

2 إستراتيجية العدائية: لا تهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق المردود المادي إنما تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، من خلال اعتمادها على المصادر المختلفة للمعرفة سواءً الداخلية أو خارجية والعمل على تطوير وزيادة المعرفة التي تدعم مبدأ الاستمرارية في ظل البيئة التنافسية شديدة التغيير، فهي لا تنتظر حتى تحصل عليها من قبل المنافسين وتقليدها، إنما تسعى لأن تكون معرفة ذات قيمة من خلال تبنيتها مبدأ التحسين المستمر والإبداع ، ولا تمانع من تسرب معرفتها الى منافسيها بل تعمل على تشجيع ذلك، و هذا بهدف تطويرها من قبل المنافسين حتى يتسنى لها الاستفادة منها بعد دمجها في المعرفة الضمنية المحمية داخل المنظمة وتمنع تسربها للمنافسين (خليد، 2014، الصفحات 175-176).

خامساً : إستراتيجيات المعرفة حسب تصنيف Wiig

يصنفها (Wiig 1997) الى ستة إستراتيجيات تعكس كل منها قوة وطبيعة المنظمة في إدارة معرفتها، تتمثل فيما يلي :

1. إستراتيجية المعرفة كمحور لإستراتيجية الأعمال:

تركز على إنشاء المعرفة وتراكمها، وتنظيمها، وتبادلها واستخدامها في مختلف العمليات والمعاملات التجارية للمنظمة، حسب هذه الإستراتيجية تعتبر المعرفة أحد منتجات المنظمة.

2. إستراتيجية إدارة الأصول الفكرية: تركز هذه الإستراتيجية على أهمية الأصول الفكرية (رأس المال الفكري) الموجودة في المنظمة مثل براءات الاختراع، الممارسات التشغيلية، علاقات العملاء، الأنشطة، والتي يمكن للإدارة ان تقوم بتحديث وتنظيم و تقييم و صيانة هذه الأصول من خلال الاستثمار فيها واستغلالها كاملة، أو تنميتها وزيادة قيمتها .

3. إستراتيجية المعرفة الضمنية: تؤكد هذه الإستراتيجية على المسؤولية الشخصية في الاستثمارات المتعلقة بالمعرفة والإبتكار، والقدرة التنافسية، والاستخدام الفعال للأصول المعرفية ضمن مجال مسؤولية كل فرد من أجل تطبيق المعرفة الأكثر تنافسية لعمل المنظمة، تعمل على تشجيع الأفراد على تنمية وتطوير مهاراتهم ، ومعارفهم وتبادلها مع الآخرين .
4. إستراتيجية خلق وتوليد المعرفة: تركز هذه الإستراتيجية على خلق وإبتكار معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي وإنشاء فرق العمل، البحث والتطوير، ... الخ ، كما تعمل على تشجيع الأفراد على إبتكار معرفة جديدة من شأنها أن تؤدي الى زيادة القدرات التنافسية للمنظمة (Koshelieva, Tsyselska, Olena, Ihor, Volodymyr, & Nataliia, 2023, p. 4).
5. إستراتيجية نقل المعرفة وتحويلها: تعتمد على تحويل المعرفة ونقل أفضل الممارسات من أجل تحسين الأداء ووجوده وكفاءة مخرجات العمليات التشغيلية.
6. إستراتيجية المعرفة التي تركز على الزبون: تركز هذه الإستراتيجية على فهم إحتياجات ورغبات العميل، والعمل على تلبيةها من خلال تقديم السلع والخدمات تلبية توقعاته ورغباته (فتح الله، 2021، الصفحات 75-76).
- تسعى المنظمات الى تبني إستراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة بهدف تسهيل عملية الحصول على الموجوداتها الفكرية، وكيفية مشاركتها مع الأفراد والمتعاملين معها ومن ثم الحفاظ عليها وتوثيقها، وحتى تكون إستراتيجية إدارة المعرفة ناجحة يجب أن تتلائم وتتماشى مع إستراتيجيات المنظمة، كما يجب أن تحدد الإحتياجات والقضايا الأساسية في المنظمة وأهداف التي تحاول الوصول إليها، وإشراك الموظفين في إعداد هذه الإستراتيجيات باعتبارهم مصدر الرئيسي للمعرفة، وأن لا تعتمد على إستراتيجية واحدة بل يجب أن تكون دائما هناك إستراتيجية ثانية تدعم الإستراتيجية الأولى.
- انطلاقا مما سبق نستنتج إنه لا يوجد إستراتيجية موحدة ومثالية خاصة لإدارة المعرفة، نجد بعضها يركز على المعرفة نفسها، والبعض آخر يركز على عمليات إدارة المعرفة، في حين نجد أن هناك إستراتيجيات ركزت على النتائج النهائية، وما يتفق عليه هو أنه هذه الإستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها البعض، كما ينبغي وأن تتكامل وتتناغم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتطلب هذا تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق هذه الإستراتيجيات .

## خلاصة الفصل

تمحورت أفكار الجزء النظري لهذا الفصل حول إدارة المعرفة، حيث تم الإشارة الى مفهوم المعرفة وأهميتها وخصائصها، العوامل المؤثرة فيها، كونها من الموارد الغير ملموسة والمهمة في المنظمة، ومورداً إستراتيجياً يحقق التميز والثروة ومصدر نجاح المنظمات، حيث أدت الى تحول المنظمات من منظمات تقليدية تعتمد على الموارد المادية الى منظمات معرفية قائمة على المعرفة، إلا أن هذه المعرفة لن تكون ذات فائدة وقيمة إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد .

لذا تعتبر إدارة المعرفة من أهم الممارسات والعمليات الحديثة التي تعمل على توليد وخزين المعرفة ونشرها في كافة المستويات الإدارية في المنظمة واستخدامها في أداء المهام اليومية للأفراد، مما يعزز مكانة المنظمة وضمان استمراريتها وزيادة قدرتها على تعزيز والارتقاء بأدائها التنظيمي والاحتفاظ به والذي يعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري والمعرفة، وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل التالي .

## الفصل الثالث :

الأداء التنظيمي وعلاقته برأس المال

الفكري و إدارة المعرفة

## تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم الإدارية المرتبطة بإدارة الأعمال، ومن المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة خاصة في العقود الأخيرة، أصبحت المنظمات اليوم تدرك أن ممارسات الموارد البشرية الناجحة والسياسات المناسبة يمكن أن تحسن من أدائها في المجالات شتى مثل الإنتاجية، الجودة، والأداء المالي، حيث يعد الأداء التنظيمي أحد أهم أنواع الأداء داخل المنظمة التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية داخل المنظمة كونه يعكس نتائج العمليات ومستوى نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها من خلال مقارنة أدائها بأداء منافسيها وإعطاء صورة كاملة وواضحة عنها خاصة في ظل التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية مما يستوجب عليها البحث في أساليب جديد من أجل تحسين أدائها .

وعليه يهدف هذا الفصل الى تسليط الضوء على الأداء بصفة عامة والأداء التنظيمي بصفة خاصة، وكيفية إدارته وكذا نماذج قياسه ومؤشراته، والتعرف على أثر رأس المال الفكري بمختلف مكوناته على الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول : مدخل عام حول الأداء التنظيمي .

المبحث الثاني :مركزات الأداء التنظيمي ومحدداته.

المبحث الثالث :إدارة وقياس الأداء التنظيمي.

المبحث الرابع: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي .

## المبحث الأول : مدخل عام حول الأداء التنظيمي

يعد الأداء من المفاهيم الواسعة والمهمة في مجال الإدارة، وأحد العوامل الأساسية في تحقيق هدف المنظمات في تحقيق البقاء وضمان استمراريتها، هذا ماجعله مصدر اهتمام العديد من الباحثين رغم اختلاف آرائهم ووجهات نظرهم في تعريف الأداء، سنتعرف من خلال هذا المبحث على مفاهيم الأداء بصفة عامة والأداء التنظيمي بصفة خاصة، أهميته وخصائصه .

## المطلب الأول : مفاهيم عامة عن الأداء

## 1. تعريف الأداء

قدم الباحثين والدارسين في مجال الإدارة تعاريف كثيرة ومتعددة للأداء، لكن لم يصلوا إلى مفهوم شامل ودقيق، فكل كل واحد عرفه حسب وجهة نظره :

- الأداء هو مصطلح مشتق من الفعل (To Perform)، يعود أصولها الى الكلمة اللاتينية ( performer)، والتي تعني كيفية تنفيذ وتأدية المهام (شيلي، 2020، الصفحات 61-62) .
- مفهوم نسبي، يقيس مدى تلائم الأهداف الإستراتيجية المحددة في البداية والنتائج المحققة فعلياً، والتي تفرض تكامل يسن أصحاب المصلحة في المنظمة من منظور تعاوني لتحقيق الأداء العام للمنظمة (Amifi & Benlakouiri, 2019, p. 47) .
- يعرف كذلك على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال استخدام مواردها المتاحة بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية، عرفت الكفاءة على أنها استخدام الحد الأدنى من الموارد لإنتاج الحجم المطلوب من المخرجات، بينما تشير الفعالية إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق هدفاً محدد (Rima, 2012, p. 36)، تشكل كل من الفعالية والكفاءة الركائز الأساسية الذي تعتمد عليها المنظمة في تبني وتنفيذ إستراتيجية معينة، حيث تؤدي الفعالية إلى التركيز على الإستراتيجيات التي تلبى إحتياجات العملاء، بينما تؤدي الكفاءة الى تبني الإستراتيجيات التي تركز على العمليات الداخلية ويمكن قياس الكفاءة و الفعالية باستخدام الأساليب مالية والغير مالية مثل الحصة السوقية، تقديم الخدمات، المرونة، رضا العملاء، جودة المنتجات الإبتكار، إدخال المنتجات الجديدة إلى السوق، درجة الاستجابة (Kiswili, Amuhaya, Noor, & Anaya, 2019, p. 321) .

- قام كل من **Carla Mendoza** و **Pierre Bescos** بتلخيص مفهوم الأداء في بعدين رئيسيين وهما :
1. الأداء هو كل ما يساهم في تحسين التكلفة - القيمة، لكن ليس ضرورياً أن يساهم الأداء في زيادة القيمة أو تخفيض التكلفة لوحدها، بل يساهم الأداء في تحسينهما معاً .
  2. يعتبر الأداء هو كل ما يساهم في تحقيق الأهداف وبلوغها سواءً على المدى القصير أو البعيد (سايح، 2020، صفحة 16).
- بشكل عام يمكن تعريف الأداء على أنه العلاقة التي تربط بين الأهداف والنتائج التي حققتها، والوسائل، حيث يعتبر الأداء نتيجة لممارسات المتزامنة بين الكفاءة، الميزانية الكافية (Iuliana & Criveanu, 2016, p. 181)

### ثانياً : أنواع وأبعاد الأداء

يعتبر الأداء انعكاس لقدرة المنظمة على استغلال واستخدام مواردها بما يسمح لها لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، يمكن تصنيفه وفقاً لعدة معايير نذكر منها مايلي :

1. **تصنيف الأداء حسب الشمولية**: يصنف الأداء حسب معيار الشمولية إلى :
  - **الأداء الكلي**: يتحقق على المستوى الكلي للمنظمة ما هو إلا نتيجة لتفاعل مختلف الأداءات الفرعية في المنظمة، يتمثل في مختلف العناصر والوظائف المنظمة وأنظمتها الفرعية التي ساهمت في تحقيق إنجازات المنظمة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال مساهمة كل العناصر في ذلك، من خلاله يمكن تحديد أهداف المنظمة الشاملة مثل الاستمرارية والأرباح والنمو، وكيفية بلوغ الأهداف وتحقيقها .
  - **الأداء الجزئي**: يتحقق الأداء الجزئي على مستوى الأنظمة والأقسام الفرعية للمنظمة، ينقسم إلى عدة أنواع حسب معايير مختلفة، حيث يمكن تقسيمه حسب معيار الوظيفي الى: أداء وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التمويل، الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق (رحمون، السبتي، و قرارات، 2019، صفحة 528).

## 2. تصنيف الأداء حسب معيار المصدر :

يصنف الأداء إلى :

**1.2 الأداء داخلي:** يشير الى مدى وعي وإدراك العاملين بمستوى أداء المنظمة التي ينتمون إليها على المدى الطويل والقصير، بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في تحقيق أهداف الأداء التي تم تحديدها، ينتج الأداء الداخلي من مزيج متعدد من الأداءات وهي :

- **الأداء البشري:** يشمل أداء الأفراد داخل المنظمة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي ومستواهم .
- **الأداء المالي:** يشير الى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية بما يضمن تحقيق الأهداف المالية التي تم تحديدها مسبقاً.

## 2.2 الأداء الخارجي:

يتمثل في نتائج الأداء التي تنتج عن تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، فهو نتيجة للتغيرات التي تطرأ فيها، يظهر في شكل نتائج الجيدة التي تحققها المنظمة، مثل ارتفاع رقم أعمالها، زيادة الطلب على منتج أو خدمة معينة، خروج أحد المنافسين من السوق، قد تؤثر هذه المتغيرات على الأداء بشكل إيجابي أو سلبي، وقد تشكل تهديد للمنظمة، وبالتالي يعد تحليل و قياس الأداء الخارجي أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة من أجل مواكبة التطورات الخارجية واتخاذ القرارات اللازمة لضمان استدامتها (بطاهر، 2018، صفحة 55).

## 3. تصنيف الأداء حسب معيار الوظيفي: يصنف الأداء إلى:

- **أداء الوظيفة المالية:** يعكس الأداء المالي قدرة المنظمة في تحقيق التوازن المالي وضمان التسيير العقلاني للإعتمادات المالية الممنوحة وترشيد استخدامها، بالإضافة الى تحقيق مردودية أكبر وخلق قيمة للمساهمين وجذب المستثمرين جدد، تعظيم عوائد الاستثمار ومنح ثقة أكبر للمتعاملين مع المنظمة .
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يعبر الأداء الإنتاجي عن مدى كفاءة وفاعلية عمليات ووظيفة الإنتاج، ومدى بلوغ أهدافها، يتمثل هدف هذه الوظيفية في تلبية إحتياجات المستهلك من السلع والخدمات، وتحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية من حيث الجودة والكمية والنوعية مقارنة بالمنافسين لها، في حدود إمكانياتها ومواردها المتاحة والاستغلال الأمثل لها، بالإضافة الى تخفيض تكاليف الإنتاج ومدته.
- **أداء وظيفة التسويق:** تهدف وظيفة التسويق الى إنتاج الخدمة وتقديمها، زيادة مبيعاتها والرفع من حصتها السوقية من خلال التعريف بالخدمة المقدمة للمتعامل وتسهيل لقاء الخدمة أو المنتج بالمستهلك .

- أداء وظيفة الأفراد: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحسين كفاءة المنظمة ومردوديتها من خلال تحسين قدرات مواردها البشرية، يتحقق أداء هذه الوظيفة من خلال الجهود التي يبذلها كل فرد ودرجة إتمام مهامه .
- أداء وظيفة التموين: تعكس قدرة المنظمة في الحصول على الموارد وبجودة عالية وفي الوقت المناسب وبأسعار مناسبة، كما يتضمن ضمان الاستقلالية عن الموردين والاستفادة المثلى من أماكن التخزين المتاحة (شوشان، 2018، صفحة 97)

#### 4. تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة : يصنف الأداء الى :

- الأداء الاجتماعي: ظهر مفهوم الأداء الاجتماعي نتيجة تقدم البحوث والدراسات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، هذا النوع من الأداء يركز على مساهمة المنظمة في تحسين المجتمع وحماية البيئة، مع مراعاة اهتمامات أصحاب المصلحة (Hamhami & Smahi, 2012, p. 26) ، ويقصد به تحويل رسالة المنظمة الى ممارسات تتماشى مع القيم الاجتماعية المرتبطة بنشاط المنظمة، يهتم هذا الأداء بالكيفية التي تدير بها المنظمة الآثار الناتجة عن نشاطها على المجتمع والنطاق الذي تعمل فيه، قد تكون هذه الآثار سلبية أو إيجابية، وبالتالي سيؤثر أسلوب الذي تدير به المنظمة لهذه الآثار على أعمالها (سفير، حمانة، و مولاي، 2018، صفحة 5) .

- الأداء التكنولوجي: يقصد به تحقق الأهداف التكنولوجية كما هو مخطط له ، يشمل سيطرة المنظمة على مجال تكنولوجي معين أو تقدمها في مجالات الابتكار التكنولوجي، ما يعكس قدرة المنظمة على الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها .

- الأداء السياسي: يتمثل في مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها السياسية، من خلاله يمكنها الحصول على مزايا كثيرة تساهم في تحقيق أهداف أخرى مثل تمويل حملة انتخابية لدعم شخصيات سياسية للوصول الى مناصب أعلى بهدف الاستفادة منه و استغلال امتيازاته لصالح المنظمة في المستقبل (دريدي، 2018، صفحة 12).

- الأداء الإقتصادي: يتجسد في قدرة المنظمة على إنتاج سلع وتقديم خدمات التي تلبي إحتياجات السوق وبيعها من أجل تحقيق الربح وضمان بقائها وإستمراريتها في السوق، حيث يمثل الأداء الإقتصادي في قدرة المنظمة على النجاح وتطبيق إستراتيجية متقنة، جزء من هذه الإستراتيجيات يهدف إلى الحصول على نتائج إيجابية للممولين بالإضافة الى قدرة المنظمات على استغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية في تحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها

الإنتاجية، يتضمن أيضا الاهتمام بتحسين صورة المنظمة، تطوير منتجات جديدة، الحفاظ على البيئة الطبيعية (Hamhami & Smahi, 2012, p. 24).

- **الأداء البيئي:** يعرف على أنه التأثير الناتج عن ممارسات وعمليات المنظمة على بيئتها، يتمثل في نشاطات وعمليات التي تقوم بها المنظمة سواءً بصفة إختيارية أو إجبارية، بهدف التقليل من الأضرار البيئية والإجتماعية الناتجة عن نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمائية (حفناوي، 2018، صفحة 209).

#### 5. تصنيف الأداء حسب مستويات التسيير:

يصنف الأداء الى ثلاثة أنواع وهي :

- **الأداء العملي:** يتمثل في قدرة المنظمة على استغلال الجيد لمواردها ووسائلها على المدى القصير .
- **الأداء التكتيكي:** يتعلق بتحديد سياسية عقلنه موارد المنظمة على المدى المتوسط والقصير.
- **الأداء الإستراتيجي:** يتمثل الأداء الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى بما فيها تحقيق النمو وضمان البقاء واستمرارها، من خلال تحديد المحاور الكبرى لتحسين وتطوير المنظمة على المدى البعيد.

#### 6. تصنيف الأداء حسب طبيعة المنظمة: يصنف الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين من الأداء وهما :

- **الأداء الصناعي:** يعكس هذا الأداء كفاءة وفاعلية المنظمة الصناعية في إنتاج المنتجات وتقديم السلع بجودة عالية وبأسعار مناسبة، وفي الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة.
- **الأداء الخدمي:** يشير إلى قدرة المنظمات الخدمائية على تقديم خدمات تلي احتياجات ومتطلبات زبائنها (دريدي، 2018، الصفحات 13-14).

## المطلب الثاني: تعريف الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء العنصر الأساسي في أي منظمة فمن خلاله تكون المنظمات قادرة على النمو والتقدم، وبالتالي يعد الأداء التنظيمي أحد أهم المتغيرات في البحوث الإدارية، وعلى الرغم من المفهوم الشائع للأداء التنظيمي في الأدبيات الأكاديمية إلا أن تعريفه صعب بسبب معانيه المختلفة، ولهذا السبب لا يوجد تعريف موحد له .

حيث عرف الأداء التنظيمي في سنوات الخمسينات على أنه مدى تحقيق المنظمات لأهدافها (ينظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي) في هذه الفترة ركز تقييم الأداء على العمل والأشخاص والهيكل التنظيمي، وفي وقت لاحق في سنوات الستينات والسبعينات بدأت المنظمات في اكتشاف طرق جديدة لتقييم أدائها، لذا تم تعريفه على أنه قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها، تميزت الفترتين بإدراك أن تحديد الأهداف التنظيمية أكثر تعقيداً مما كان يعتقد سابقاً، وأصبح يدركون أن المنظمة تكون ناجحة إذا حققت أهدافها (الفعالية) باستخدام الحد الأدنى من الموارد (الكفاءة)، وهكذا فإن النظريات التنظيمية التي تلت ذلك دعمت فكرة أن المنظمات تحقق أهداف أدائها بناءً على القيود التي تفرضها قيود الموارد المحدودة، وفي هذا السياق أصبح الربح يمثل أحد المؤشرات الأداء، يقدم المؤلفان ( **Lebans & Euske** )، وفي عام 2012 نشر ( **Luo et el** ) تحليلاً للأداء التنظيمي حيث أوصى بقياسه كمياً من الناحية الاقتصادية والتشغيلية، حيث يفحص الأداء الاقتصادي النتائج المالية والسوقية مثل الإيراح ونمو المبيعات والعائد المساهمين العائد على الإستثمار ومتغيرات مالية أخرى، ومن ناحية أخرى يركز الأداء التشغيلي على مؤشرات واضحة مثل رضا العملاء وولائهم، الجودة، كفاءة الموارد، بطاقة الأداء المتوازن (Jibrán, 2022, pp. 53-54) ،:

- يمثل الأداء التنظيمي حالة من القدرة التنافسية، يتم تحقيقها من خلال مستوى الفعالية والإنتاجية يضمن وجودها القوي في السوق مع الأخذ بعين الاعتبار التفاعل المتعدد الأشكال والمعقدة بين العديد من العوامل المؤثرة فيه، وبالتالي يمكن تعريفه على أنه تقييم إمكانيات المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (Doval, 2020, p. 19).

- الأداء عملية ديناميكية، تتطلب تحليلاً وتفسيراً، ويمكن توضيحه من خلال نموذج سبيبي يبين كيفية تأثير الإجراءات الحالية على النتائج المستقبلية مما يتيح للمنظمة التنبؤ بالآثار المترتبة على قراراتها وتنفيذ إستراتيجياتها (Corina, Liviu, & Roxana, 2011, p. 287).

- أما ( Steers ) يعرفه على أنه يمثل قدرة المنظمة على استغلال مواردها المحدودة والنادرة بشكل يؤدي الى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وبذلك فهو يعكس قدرة المنظمة على توظيف تلك الموارد بطريقة تحقق التوازن بين التكلفة والعائد (Happell, 2011, p. 26).
- يعرف بأنه الطريقة التي تستخدمها المنظمة لمواردها الملموسة أو الغير ملموسة لتحقيق أهدافها وغاياتها، يرتبط بقدرة المنظمة على تنفيذ الفعال للإستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية، يعتمد نجاح المنظمات الى حد كبير على مستوى أدائها. (Abusweilem & Shadihabis, 2019, p. 2147)
- يعرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة سواءً كانت هذه الأهداف مرتبطة بالربحية أو نمو المبيعات أو الحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية مثل العلامة التجارية (نجم، 2017، صفحة 253).
- يشير الى النتائج المالية والغير المالية التي تنتجها الموارد التي تؤثر بشكل مباشرة على أداء المنظمة ونجاحها، لذلك فإن الأداء التنظيمي هو مجمل الوظائف المرغوبة التي تقوم بها جميع الموارد المستخدمة بطريقة فعالة مع القيم المرتبطة بالإنتاجية والجودة، والسيطرة على الحصة السوقية والربحية في محاولة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة (Ikotun, Ogbechi, & Oyende, 2016, p. 26)
- وصف مستوى تنفيذ وإنجاز المهام التي تحقق رسالة وغاية المنظمة ورؤيتها، وبالتالي يمكن القول أن الأداء التنظيمي هو صورة لعمل المنظمة في تحقيق أهدافها والتي ستأثر بالموارد التي تمتلكها المنظمة، يمكن ان تكون هذه الموارد مادية مثل الموارد البشرية أو غير مادية مثل اللوائح والسياسات والمعلومات (Eddy & Djoko, 2017, p. 16733)
- ويعتقد ( Rolstadas ) أن الأداء نظام تنظيمي وأنه علاقة معقدة تتضمن سبعة معايير يجب إتباعها والتي يمكن تحديدها بوضوح، وهي: الفعالية، الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، جودة العمل والابتكار والربحية، يرتبط الأداء بهم ارتباطا وثيقا والتي يمكن اعتبارها من أهداف الأداء. (Iuliana & Criveanu, 2016, p. 180).
- يعرف على أنه النتائج الفعلية التي تحققها المنظمة والتي يتم قياسها مقارنة بالمخرجات المقصودة (الأهداف والغايات) المحددة مسبقا، يعكس الأداء التنظيمي قدرة المنظمة على تحويل خططها الى نتائج ملموسة ، ويرتبط نجاحها بمدى تحقيق هذه الأهداف (Bashaer, Sanjay, & Sherine, 2016, p. 846).

- يعرف الأداء التنظيمي على أنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير مالية التي توفر المعلومات عن مستوى تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ غايتها، يكون الأداء مرتفع عندما تعمل جميع أجزائه معا من أجل تحقيق نتائج هائلة، تقاس هذه النتائج بالقيمة التي تخلقها المنظمة وتقدمها لعملائها (Puja & Mishara, 2016, p. 67)
- يعرف (Angelier) الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها ومواجهة منافسيها .
- بناء على سبق يعرف الأداء التنظيمي على أنه منظومة متكاملة يشمل كل نتائج نشاطات المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، يشمل كل من :
  - ✓ أداء الأفراد داخل وحداتهم التنظيمية.
  - ✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار سياستها العامة .
  - ✓ أداء المنظمة في إطار بيئتها الإقتصادية والإجتماعية، والثقافية .
- وبالتالي فإن الأداء هو محصلة كل الأداءات ( أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى تأثيرات التي تحدها البيئة الإقتصادية، والإجتماعية والبيئة الثقافية على المنظمة) (شامي، 2020، صفحة 126).

بناءً على ما سبق ذكره يشمل الأداء التنظيمي حسب (Robins & Wiersema) خمسة أبعاد رئيسية :

- الموارد: والذي يعكس قدرة المنظمة في استثمار مواردها بهدف بلوغ أهدافها .
- النتائج: تتمثل في النتائج التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها .
- البيئة الداخلية: وتتمثل في قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية الحاصلة في بيئتها المحيطة بها وكيفية الاستجابة لها
- مدخل النظم: يركز مدخل النظم على النتائج والمخرجات التي حققتها المنظمة من خلال أنشطتها وعملياتها على المدخلات .
- الشمولية: يتميز الأداء التنظيمي شامل لجميع أنشطة المنظمة بدلاً من التركيز على جانب أو جزء معين (علوي و كاظم، 2021، صفحة 311).

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن لأداء التنظيمي يعكس قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها في إطار تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، كما يعتبر مقياس لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في نشاطها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، كما يعد من بين أهم الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، حيث يؤثر بشكل مباشر في زيادة وتنمية نوعية الخدمات أو ضعف وتردي جودة الخدمات المقدمة .

وحسب ( **Lebans et Euske** ) يتضمن الأداء التنظيمي التعريفات والدلالات الآتية :

- يتمثل الأداء التنظيمي في مجموعة من المؤشرات المالية والغير المالية تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتوضيح مستوى إنجاز وتحقيق النتائج.
- الأداء هو مفهوم ديناميكي غير ثابت يتطلب تحليلاً دقيقاً من أجل إصدار الأحكام والتفسيرات .
- يمكن أن يختلف فهم الأداء التنظيمي حسب وجهة نظر الشخص المقيم للأداء، مثلاً قد يركز البعض على المؤشرات المالية بينما قد يركز البعض الآخر على جودة الخدمات والمنتجات .
- لتحديد مفهوم الأداء بشكل دقيق يجب فهم الخصائص المكونة التي تكون عناصر الأداء . (المري و القواسمي، 2020، صفحة 185) .

### 1. خصائص الأداء التنظيمي وسماته

للتوصل الى فهم شامل ودقيق لمفهوم الأداء التنظيمي بكل أبعاده وجوانبه يجب التطرق لخصائص الأداء وسماته التي تعطي صورة واضحة وشاملة عنه، في ما يلي تحديد أهم خصائص وسمات الأداء التنظيمي :

- يتميز الأداء التنظيمي بمجموعة من الخصائص منها مايلي:
- الأداء التنظيمي ثابت و لا يتأثر بتغير القيادات في المنظمة .
- يتسم الأداء التنظيمي بالمحافظة على الثبات في العمل واستمرار لأنه يعتمد على الخبرات المتراكمة وتجارب المنظمة السابقة .
- الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة دون إنفراد سلطة اتخاذ القرار والإدارة في رئيس المنظمة فقط .
- الحفاظ على الاستقرار المالي والإداري للمنظمة من خلال إتباع السياسات والقوانين، وإجراءات واضحة .
- الاهتمام بالموارد البشرية وإستثمار جهودها عن طريق تنميتها وتأهيلها باستمرار ووضع إطار يحدد الواجبات والمسؤوليات مع التركيز على المشاركة الجماعية للأفراد في تحقيق أهداف المنظمة .
- تبني سياسة توظيف متطور (مقراش و الضمور، 2019، صفحة 249).
- تميز المنظمات مهما كان نشاطها بوجود سمات تميز أدائها التنظيمي عن باقي المنظمات ، تتمثل في مايلي:
- **النزعة الى الحركة النشاط:** تعمل المنظمات على تبني مجموعة من الأساليب تتمثل في أسلوب سياسة الباب المفتوحة، حيث تتبع المنظمات ذات الأداء العالي أسلوب الإدارة بالتجوال أو الإدارة المرئية، التي تسهم في ربط

إدارة المنظمة بواقعها العملي وجعلها أكثر حركة ومرونة وفي سعي الدائم في الحصول على المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة

- **الاقتراب من العميل:** إن التركيز على الزبون يعد الركيزة الأساسية في تحقيق التميز باعتباره المحرك الأساسي لعمل المنظمة، يتم من خلال تدريب وتطوير القيادات على قضاء الوقت طويل مع العميل بهدف التعرف على اقتراحاتهم وأرائهم وفهم احتياجاتهم، محاولة فهم ومعالجة الشكاوى المقدمة من طرفهم .

- **تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير:** يتم ذلك من خلال تشجيع الأفراد على التواصل المباشر بينهم، وربط نظام الحوافز بقدرتهم على تقديم الأفكار المبتكرة التي تساهم في تحسين وتطوير المستمر للعمليات المختلفة .

- **السيطرة على القيم الأساسية:** تسعى بعض المنظمات الى التركيز وترسيخ بعض القيم الجوهرية فيها، تهدف من خلالها للوصول الى أداء متميز، من خلال مايلي:

1. تعظيم وغرس الشعور بتحقيق التميز والتفوق في الأداء والتأكيد على المسؤولية المشتركة بين الأفراد من أجل تحقيق ذلك .

2. الإيمان بأهمية تقديم الخدمات والمنتجات بجودة عالية مع الاهتمام بخدمات ما بعد البيع، والاستمرار وعدم اليأس من عمليات الابتكار والتطوير .

3. تهيئة بيئة العمل وتوفير مناخ تنظيمي يعمل على تدعيم وتعزيز القيم الثقافية المشتركة داخل المنظمة .

- **المرونة التنظيمية:** تتميز المنظمات ذات الأداء المتميز بوجود هياكل تنظيمية مرنة، تتكيف وتتأقلم بسرعة مع التغييرات والظروف المحيطة بها، مما يجعلها أكثر استجابة للتحديات و الفرص (بن حامد، 2018، صفحة 19).

- **القيادة الفاعلة:** أثبتت العديد من الدراسات أن للقيادة تأثير كبيرة على أداء المنظمات الرائدة، حيث توصلت (Gordon) الى أن للسلوك القيادي دور أساسي في تحقيق أداء متميز، من خلال قدرة القيادة في التعامل مع ديناميكية الحوافز وإدارة التغيير، كما أثبتت دراسة (Sayrre) أنه يمكن للقيادة نقل رؤية المنظمة الى جميع المستويات التنظيمية من خلال التأثير المباشر للقائد على سلوك الأفراد مما يعزز التوافق بين أهداف المنظمة وسلوك موظفيها .

- الاستثمار في تنمية وتدريب الكفاءات: تسعى المنظمات دائماً الى تنمية مهارات وكفاءات عامليها وإكسابهم قدرات لمواجهة التحديات، ومن أجل تحقيق أداء تنظيمي متميز يجب على المنظمات إتباع إستراتيجيات فعالة تمكنها من الإستثمار الجيد في تنمية قدرات مواردها البشرية .
- توفر نظام الاتصال الداخلي فعال: يؤثر نظام الاتصال في وضوح رؤية المنظمة، حيث يساعد في نقلها الى كل المستويات الإدارية كما يساهم في تكوين صورة عن العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها.
- 1. الالتزام بتعيين واستقطاب الأفراد ذوي المهارات وكفاءات العالية: تسعى المنظمات الى تعيين واستقطاب أفراد ذوي كفاءات عالية تساعدهم في عملية الإبتكار والتطوير، ويعتبر هؤلاء الأفراد بمثابة مفتاح نجاح المنظمة وتفوقها، ودفعها نحو التميز في أدائها (بطاهر، 2018، الصفحات 81-82) .

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف الأداء التنظيمي

#### 1. أهمية الأداء التنظيمي

- تنبع أهمية الأداء التنظيمي كونه يمثل دليل على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يعتبر بمثابة بوصلة تحدد موقع المنظمة إقتصادياً ومالياً خاصة في ظل التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، جعلت من الأداء يحظى بأهمية كبيرة في عدة مجالات يمكن تحديدها في النقاط التالية :
- يعكس صورة واضحة عن المنظمة وإمكاناتها، ومدى قدرتها على الاستمرار والنمو على المدى البعيد .
- يساهم في قياس إمكانات المنظمة في تحقيق النجاح، ومدى قدرتها على الاستجابة لحاجات ورغبات أصحاب المصلحة .
- يشمل على العديد من الموارد الغير الملموسة مثل الخبرات والكفاءات والمهارات التي لها دور رئيسي في تحسين الأداء.
- توفير المعلومات اللازمة لتقييم مدى ملائمة الخطط مع التغييرات البيئية وتصحيح الانحرافات المسجلة .
- قياس مدى قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم .
- يساهم الأداء التنظيمي في توفير المعلومات الضرورية التي تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية .
- ضمان الاستخدام الأمثل والجيد لموارد المنظمة (عليوي و كاظم، 2021، صفحة 311).

✓ كما أشار (Tuggle) إلى أهمية الأداء تتجلى في القدرة على التعرف على الجوانب المهمة التالية

- الحصول على رؤية شاملة حول تنفيذ الخطط مع التأكيد تناسبها مع البيئة المحيطة بالمنظمة .
- قياس وتقييم مدى توافق وانسجام الإجراءات الإستراتيجية مع أهداف ورؤية المنظمة ورسالتها .
- تقييم مدى توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي وملائمتها مع التأكيد على التنسيق بين السياسات وإجراءات بهدف ضمان فعالية الأداء الداخلي (فائق و عذراء، 2018، صفحة 115) .
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال قياس فاعلية أداء كل الوحدات التنظيمية والأقسام، مما يسهم في قياس أداء المنظمة ككل .
- متابعة ومراقبة جميع العمليات ونشاطات المنظمة، وتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف لديها .
- تطوير نظام المعلومات خاص بقياس الأداء، والاعتماد على نتائجه في تغيير وتعديل الخطط الإستراتيجية ووضع الحلول المناسبة.
- توجيه العاملين والمدراء للإلتزام بسلوكيات أخلاقيات المهنة، خاصة النشاطات الرئيسية التي تساهم في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز مكانتها أمام المنافسين لها (الجابري و الحاكم، 2023، الصفحات 7-8) .

## 2. أهداف الأداء التنظيمي

- يسعى الأداء الى تحقيق العديد من الأهداف، من بينها ما يلي:
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكاملة عن المنظمة من خلال المراجعة التقييمية الشاملة .
  - ضمان استخدام الأمثل لموارد المنظمة بهدف تحقيق نتائج أفضل وتكاليف أقل .
  - إنشاء قاعدة معلومات يعتمد عليها في وضع ورسم الخطط، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة .
  - تحديد نقاط ضعف المنظمة ومحاولة علاجها أو التخلص منها (فائق و عذراء، 2018، صفحة 115) .
  - تقييم أداء المنظمة من خلال قياس مستوى إنجاز المنظمة لوظائفها ومقارنتها بالوظائف التي تم إدراجها في العملية الإنتاجية.

- تحديد مسؤولية كل وحدة من وحدات التنظيمية وإنجازاتها الإيجابية والسلبية يساهم في خلق بيئة تنافسية بين الوحدات المختلفة في المنظمة، يؤدي هذا التنافس الى تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز كفاءتها في تحقيق أهدافها .
  - يساهم في توفير وتقديم معلومات تساعد في متابعة وتطوير متطلبات المنظمة الإدارية والإقتصادية والمالية وتنشيط أجهزتها الرقابية .
  - يساهم في تحقيق الأهداف التنموية للمنظمة من خلال الحفاظ على رأس مالها من التآكل والضياع وزيادة أرباحها المادية والمحافظة عليها (الجوراني و البياني، 2014، صفحة 419)
- يعد الأداء التنظيمي مقياسا لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وضمان بقاء ونمو المنظمة، وقد اختلف في تحديد تعريف موحد للأداء بسبب تعدد المداخل التي عرفته، فهو يعبر عن جميع نشاطات المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتلبية إحتياجات مختلف أطراف المصالح في بيئتها، كما أن تعدد خصائص الأداء وسماته يعود إلى الاختلاف في محدداته وأنواعه.

## المبحث الثاني: مرتكزات الأداء التنظيمي ومحدداته

إن الاختلاف والتنوع في التأطير الفكري لمفهوم الأداء التنظيمي، أدت الى تنوع مكوناته وأنواعه، كما واجه الباحثين صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة فيه، سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على الجانب النظري لمكونات الأداء التنظيمي وتحديد مستوياته ومحدداته، وأهم العوامل المؤثر فيه حتى يسهل علينا قياسه وتقييمه في المبحث الموالي

## المطلب الأول: مكونات الأداء التنظيمي وأبعاده

## 1. مكونات الأداء التنظيمي

تعددت مفاهيم الأداء التنظيمي نتيجة لاختلاف التعريفات وجهات النظر حوله، مما أدى الى التنوع مكوناته، بناء على دراسة (Li) وزملائه تم تصنيف مكوناته الى المكونات التالية

1. الأداء التنظيمي الإداري: هو مجموعة من المتغيرات المرتبطة بقدرة المنظمة على إدارة مواردها بشكل يؤدي الى تحقيق الأهداف، يتضمن مردود مستوى البحث والتطوير، إعادة هندسة العمليات، إدارة الجودة، زيادة التفويض، مستوى المعرفة،... الخ
2. الأداء التنظيمي التسويقي: يركز الأداء التنظيمي التسويقي على قدرة المنظمة في تلبية إحتياجات زبائنها يشمل المتغيرات التالية: موثوقية التسليم، مرونة الحجم، وقت التصنيع، وقت تسويق المنتج ،... الخ.
3. الأداء التنظيمي الثقافي: يركز هذا الأداء على العلاقة بين المنظمة والعاملين الرضا الوظيفي، الاتصال بين العاملين، الأخلاق، المعنويات،... الخ .
4. الأداء التنظيمي التقني: الأداء التنظيمي التقني: يركز هذا الأداء على مدى قدرة المنظمة في استخدام التكنولوجيا بفعالية لتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك تحسين جودة المنتجات، كفاءة العمليات الإنتاجية (بطاهر، 2018، صفحة 80) .

## 2. أبعاد الأداء التنظيمي

يختلف فهم الأداء التنظيمي من منظمة لأخرى وفقا لأهدافها وتوجهاتها، ومدى فهم مدرائها له، ينبثق هذا الفهم من اتجاهات العديدة للباحثين وتوافق آرائهم في هذا المجال، كما أن الأداء الفعال لا يأتي إلا من خلال دراسة مختلف العوامل البيئية والتكنولوجية، والتنافسية، ورسم الإستراتيجيات البديلة، وتحديد الفرص ومواجهة التهديدات، واختيار أفضل البدائل التي تحقق مستويات أعلى من الأداء ومنفعة أكبر، لا يتحقق ذلك إلا من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء وهي :

1. **الأداء المالي:** يعتبر الأداء المالي المقياس الأكثر استخداما للأداء التنظيمي حيث تظهر فوائد الأداء التنظيمي عادة في النتائج المالية للمنظمة، يشير الأداء المالي، إلى مدى تحقيق الأهداف الإقتصادية للمنظمة، يتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: قيمة السهم ، العائد على الأصول، هامش الربح، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، ... الخ (Bader, Ayman, Noor, Abdel Hakeem, & Mahmoud, 2016, p. 8)

- كما يشير إلى درجة التي يتم بها تحقيق الأهداف المالية، وهو عملية قياس نتائج سياسة المنظمة وعملياتها من الناحية المالية، يركز الأداء المالي على استخدام المؤشرات المالية فقط، مثل الربحية، النمو (Shereen, Nehad, & Hamida, 2017, p. 131).

ويعتبر مؤشر العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية من المؤشرات الأكثر استخداما لقياس الأداء المالي للمنظمة، و يجدر الإشارة إلى أن التركيز على الأداء المالي كمقياس لقياس الأداء التنظيمي لا يكفي لتحسين النتائج المالية، ولقد ذكر أن الأداء المالي هو نتيجة للأداء التشغيلي، وبدون الأداء التشغيلي لن يكون هناك أداء مالي، لذلك يجب على المنظمات أن تتبنى نظاما لتقييم الأداء يتطلع إلى ما هو أبعد من قياس الأداء المالي (Bader, Ayman, Noor, Abdel Hakeem, & Mahmoud, 2016, p. 8).

- **الأداء التشغيلي:** يشمل هذا البعد على عنصر الكفاءة الذي يضمن استخدام موارد المنظمة أفضل استخدام بهدف الحصول على أفضل مردود، يتم قياسه من خلال المؤشرات التالية : الجودة، كفاءة العمليات، الحصة السوقية، والتي تعد من الأدوات الأساسية لتقييم فعالية العمليات التشغيلية داخل المنظمة (طالب، 2014، صفحة 27). كما يعكس أيضا مدى كفاءة أداء العمليات الداخلية في تقليل التكاليف، و تحسين جودة الخدمات، تعزيز المرونة وزيادة الإنتاجية (Rima, 2012).

- يعرف أيضا على أنه الجوانب الغير الإقتصادية للمنظمة والتي تؤثر على كفاءة عملياتها، عادة يتم قياسه باستخدام خمسة أبعاد وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار، تسليم المنتجات، إن السبب وراء شيوع هذه التدابير الغير مالية هو استخدامها كوسيلة لنقل إستراتيجية المنظمة ورؤيتها الى أداة تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى أداء مالي متفوق (Bader, Ayman, Noor, Abdel Hakeem, & Mahmoud, 2016, p. 8).
- يظهر الأداء التشغيلي قدرة المنظمة في إنتاج وتسليم السلع للعملاء في الوقت المناسب، وبكفاءة أكبر وجودة عالية، مما يؤدي في النهاية الى تحسين الأنشطة الإنتاجية وتحسين وضع المنظمة في السوق وبالتالي زيادة فرص بيع منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة إيرادات وأرباح المنظمة (Louzani & Admane, 2021, p. 470).
- 3. الفعالية التنظيمية:** تعتبر من المفاهيم الواسعة و التي تستخدم في تقييم الأداء التنظيمي، إذ يمكن من خلالها قياس درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تحقيق أهدافها، يرى كل من ( الخطيب ومعاينة) أن قياس الفعالية يتطلب مراعاة أربعة مداخل أساسية وهي :
- **الأهداف:** يشمل كل الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها سواءً كانت أهداف رئيسية أو ثانوية، أو فرعية، أو أهداف قصيرة أو طويلة المدى .
- **الموارد المادية والبشرية:** وتشمل على كل الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث كلما تمكنت المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد المادية والبشرية كلما زادت فاعليتها وتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها بكل سهولة .
- **المؤشرات الكمية:** وتشمل كل المؤشرات التي تستخدمها المنظمة في قياس مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها مثل النسب المئوية، حجم المبيعات، معدلات النمو، ... الخ .
- **المؤشرات الإقتصادية:** تعتبر المؤشرات الإقتصادية غير كافية لقياس الفاعلية التنظيمية لأنه يمكن للمنظمة من ان ترفع من القيمة المضافة بطرق متعددة غير الأساليب التقليدية. (طالب، 2014، صفحة 27).

## المطلب الثاني : أهم العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

واجه الباحثين صعوبة في تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وتحديد مدى تفاعلها نتيجة تعددت العوامل التي تؤثر عليه واختلاف درجة تأثير كل عامل من العوامل على الأداء، فيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي :

1. غياب الأهداف المحددة: المنظمات التي لا تمتلك مخطط مسبقاً مفصلاً لأهدافها وعملياتها، ومعدلات إنتاجها وأدائها، فإنها لا تستطيع قياس ما تم إنجازه كما لا يمكنها محاسبة موظفيها على أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقاً، ففي هذه الحالة سوف يتساوى الأداء الجيد مع الأداء الضعيف .
2. عدم مشاركة في الإدارة: يعتبر مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط وصنع القرار عاملاً مهماً في نجاح المنظمة، فغياب مشاركتهم يؤدي الى خلق فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا مما يؤثر على العمل الجماعي وتدني مستويات أدائهم وشعورهم بالتهميش مما يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل والمنظمة .
3. اختلاف مستويات الأداء: تعد الأساليب الإدارية الناجحة من العوامل المؤثر على الأداء، فكلما تم الربط بين مستوى الأداء والأساليب المادية والمعنوية مثل الترقية والعلاوات وغيرها من عوامل التحفيز التي يحصل عليها الموظف، كلما كانت غير مؤثرة لدى العاملين، لذا يجب أن يكون هناك نظام لتقييم أداء الموظفين الذي يميز بين الموظف ذوي أداء عالي وموظف ذو أداء منخفض .
4. مشكلات الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف، حيث يؤدي عدم الرضا الى انخفاض أداء وإنتاجية العامل مما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، فكلما كان مستوى الرضا عالي كلما كان الموظف أكثر إبداعاً ونشاطاً .
5. التسبب الإداري: يعد التسبب من الظواهر السلبية في المنظمة، والتي يقصد به ضياع أوقات العمل في أمور غير منتجة، قد يكون بسبب لأسلوب القيادة المتسبب، أو وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة تفتقر للتوجيه والرقابة، قد تؤدي هذه الظاهرة الى تدني مستويات الأداء وضعف الانضباط .(عمر و روش، 2017، الصفحات 144-145) .

6. البيئة تشمل البيئة المحيطة بالمنظمة مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح المستدام، وتمثل هذه العوامل في :

- البيئة الداخلية: تمثل البيئة الداخلية في الثقافة التنظيمية، تاريخ المنظمة ومهمتها القيم ونظام الحوافز، كل هذه العوامل تؤثر على جودة العمل .

- البيئة الخارجية: تتواجد المنظمة ضمن سياقات خارجية معينة أو بيئات معينة قد تسهل أو تعيق أدائها، التي تؤثر في كيفية تنفيذ أنشطة المنظمة، تشمل البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية . (Rima, 2012, p. 38)

تؤثر كل العوامل البيئية بشكل كبير على الأداء التنظيمي ، لذا يجب على المنظمات القيام بتحليل البيئة المحيطة بها بشكل مستمر، من أجل الاستفادة من نقاط القوة التي يمكن استثمارها وتحديد نقاط ضعفها والعمل على معالجتها، كما يساعد التحليل البيئي في التعرف على الفرص المتاحة، واستغلال نقاط قوتها في مواجهة التهديدات المحتملة، يتم ذلك من خلال استخدام أدوات التحليل مثل (SWOT) ، و (PESTEL)، إن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على التكيف مع بيئتها، كما أشار (Chitechi) أيضا الى أن التغييرات في البيئة الخارجية لها تأثير كبير على بقاء المنظمة ونجاحها، يتم إجراء التحليل البيئي لتقييم مستوى التهديد أو الفرص التي يجب أن تكون المنظمة على دراية بها للتأثير على عملية صنع القرار (Zibasa & George, 2020, p. 2676) .

7. القدرات التنظيمية والتعلم: حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أداء متميز يجب أن تكون قادرة على دمج وربط قدراتها التنظيمية مع بيئتها المتغيرة، حيث يمكنها تبسيط بيئتها وتحديد الأسواق الأكثر فاعلية، من خلال استخدام قدراتها لتعزيز الأداء، وحتى تكون المنظمة أكثر استجابة في بيئتها يجب أن توجه إمكانيات العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير نظم المعلومات فعال وقنوات توزيع.

8. الموارد التنظيمية: تتوفر البيئة الخارجية على الموارد التي تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل كبير، تصنف هذه الموارد الى موارد بشرية ومادية، ورأسمالية، وموارد تكنولوجية تبقى علاقة هذه التصنيفات ضئيلة بمعايير أخرى مثل المنفعة، القيمة، الشهرة، صعوبة التقليد،... الخ، مما يقلل من قدرة المنظمة على التنبؤ بأدائها، حيث يكون للمنظمة القدرة على تحقيق عوائد كبير عندما تعجز المنظمات المنافسة عن تقليد مواردها . (داوود، 2013، صفحة 90).

9. **الثقافة التنظيمية:** تعد من العوامل المهمة التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، والتي تعكس نجاح أو فشل المنظمة، وفهم ثقافة المنظمة يساعد الموظفين في التعرف على تاريخ المنظمة وطبيعتها وعملها، وفلسفتها وقيمها، كما تعمل كآلية لتحكيم وتوجيه السلوكيات اتجاه السلوكيات المتوقعة والابتعاد عن السلوكيات الغير مرغوبة
10. **بيئة العمل:** أكدت العديد من الدراسات أن بيئة العمل المواتية يمكن أن تحسن من أداء الموظفين في حين أن البيئة الغير مواتية يمكن أن تخلق تهديدات للموظفين وفي دراسة تجريبية أجراها كل من ( **Vashdi, Vigoda-Gadot & Shlomi**) فحصت المناخات التنظيمية المتعددة وعلاقتها بالسياسة والأداء في المنظمات العامة، يوجد أربعة أنواع من المناخ لها تأثير على أداء الموظفين وأن نتائج الأداء والخدمة العامة يتوسط هذه العلاقة وهي (التشاركية، الابتكار، القيادة، والخدمة)، وفي دراسة أخرى ل ( **Tiawo & Idunnu**) تعتبر بيئة العمل منصة لتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، ومع ذلك فإن نوعية الراحة المستمدة من بيئة العمل تحدد مستوى رضا العمال وإنتاجيتهم .
11. **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي متطورا وأن يكون مستجيبا لتحقيق الأهداف التنظيمية، يتضمن الهيكل التنظيمي طبيعة إضفاء طابع الرسمي، التسلسل الهرمي، مستوى التكامل الأفقي، المركزية، أنماط الإتصال، السلطة... الخ، إن الغرض منه هو تقسيم العمل بين أعضاء المنطقة وتنسيق أنشطتهم بحيث تكون موجهة نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وفي دراسة أجراها ( **Maduenyi , Oke, Fadeyi & Ajagbe**) تبين أن الهيكل التنظيمي له تأثير على الأداء التنظيمي وهذا يدل على أن المنظمات يجب أن يكون لديها هياكل تنظيمية محددة بشكل جيد لتحقيق الأهداف المحددة، إذا كان الهيكل التنظيمي فعالا فإن ذلك من شأنه أن يسهل علاقات العمل بين الوحدات الفرعية للمنظمة وقد يحسن كفاءة المنظمة داخل الوحدات التنظيمية (Zibasa & George, 2020, pp. 2674-2675).
12. **الاختلاف في حجم العمل:** تحتاج المنظمات ذات حجم العمل كبير الى موارد أكبر مقارنة بالمنظمات ذات حجم أقل من نفس العمل، أي أنه كلما زاد حجم العمل في المنظمات زادت احتياجاتها من الموارد .
13. **العوامل الفنية والتكنولوجية:** تعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على معدلات الإنتاج، يتضمن ذلك إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة مثل الأجهزة والبرمجيات المتقدمة التي تساعد في تسريع العمليات وتحسين جودتها، كما أن مستوى ونوعية التكنولوجيا المتاحة لدى المنظمة تعد عاملا حاسما في تحديد كفاءة الأداء المهام، لذا يجب أن تستثمر المنظمة في التكنولوجيات الحديثة لتطوير وتحسين مهارات موظفيها مما ينعكس إيجابا على تحسين وزيادة الإنتاجية (ضيف و صدوق، 2020، صفحة 132).

## المطلب الثالث : محددات ومستويات الأداء التنظيمي

## 1. محددات الأداء التنظيمي

حدد (Steers 1977) العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، قام بتصنيفها الى أربعة

فئات رئيسية، وفي ما يلي شرح لهذه المحددات :

1. **خصائص المنظمة:** تتعلق خصائص المنظمة بجانبين وهما الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، يشير الهيكل التنظيمي

الى العلاقات الرسمية بين أفراد المنظمة وتدرج السلطة، يشمل على العديد من المؤشرات تتمثل في المركزية ، التخصص، الرسمية، حجم المنظمة، حجم وحدات العمل، أما التكنولوجيا فتشير الى العمليات التي من خلالها يتم تحويل المدخلات (المواد الأولية) الى مخرجات (المنتج النهائي)، باستخدام المعدات والوسائل وعمليات الإنتاج، والمعرفة التي يمتلكها الموظفين، وبالتالي فإن كفاءة الأداء تكون أكبر من خلال تكييف الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا في المنظمة .

2. **خصائص البيئة:** البيئة لها بعدين بعد داخلي وبعد خارجي، تتمثل البيئة الخارجية في جميع الضغوط الخارجية التي

لا يمكن السيطرة عليها وتؤثر على قرارات المنظمة وأنشطتها، حيث تعتبر درجة الاستقرار ودرجة التعقيد وعدم اليقين من العوامل التي تؤثر على قرارات المنظمة خاصة المتعلقة بالتغيرات البيئية، من أجل ضمان فعالية المنظمة يجب التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لها، أما البيئة الخارجية تعرف على أنها البيئة الثقافية والاجتماعية التي تنشأ فيها سلوكيات الموظفين، تشير البيئة الداخلية الى العوامل المرتبطة بمكان العمل، مستوى الأمان والمخاطر التي يتعرض لها العامل، المكافآت... الخ .

3. **خصائص العاملين:** تنقسم إلى عاملين هما: الارتباط بالمنظمة والأداء الوظيفي، يتوافق الارتباط مع إحتياجات

الملموسة للمنظمة (الجذب) والاحتفاظ (الاستقرار) وتعبئة العمالة المؤهلة، أما الأداء الوظيفي يرتبط بعدة عوامل مؤثرة في الإلتزام يختلف باختلاف دوافع الموظف وأهدافه وإحتياجاته ومهاراته، وكذلك مدى وضوح الدور وتقبله، عندما ينجح الفرد في تحقيق أهدافه سيؤدي ذلك الى زيادة ارتباطه بالمنظمة .

أشار (Steers) الى وجود علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، حيث يسعى كل فرد في المنظمة الى تحقيق أهدافه الخاصة ويتفاعل بشكل مختلف مع الجهود التي يبذلها المدراء، لذا يجب على المدراء تكييف أسلوبهم الإداري وممارساتهم مع هذه الفروق الفردية من أجل زيادة أدائهم .

4. مجموعة السياسات والممارسات الإدارية: تشير المجموعة الأخيرة من المحددات الى السياسات والممارسات الإدارية التي تؤثر على الأداء التنظيمي، تنقسم الى ستة فئات وهي:

**الفئة الأولى:** تتعلق الفئة الأولى بالسياسات والممارسات التي تعرف الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، التي تتضمن تحديد كل من أهداف المنظمة وتحديد مساهمة الإدارات والوحدات التنظيمية والأفراد في تحقيق هذه الأهداف .

**الفئة الثانية:** تتمثل في الحصول على الموارد واستخدامها، تتضمن الفئة الثانية ثلاثة فئات فرعية من الممارسات، تتمثل الفئة الفرعية الأولى في مدى تكامل وتنسيق الموارد الإنتاج وتوزيعها، والدعم والصيانة، تكيف الإدارة، أما الفئة الفرعية الثانية من الممارسات فتشير الى تنفيذ وصيانة التوجيهات والسياسات التي تضمن احتفاظ المنظمة ببعض الاتساق في القرارات والسياسات بين الإدارات، تشير الفئة الفرعية الثالثة الى آليات المراقبة والتغذية العكسية التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية .

**الفئة الثالثة:** تتمثل في الممارسات والسياسية التي تخلق بيئة مواتية للأداء، تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

**الفئة الرابعة:** تتمثل في عملية الاتصال، يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة فهو وسيلة لتنسيق جهود الأفراد مع أهداف المنظمة، كما ان الاتصال الجيد يمكن أن يقلل من القلق لدى الأفراد.

**الفئة الخامسة:** تتمثل في القيادة وصنع القرارات حيث تسمح بمشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار مما يؤثر على قبول القرارات المتخذة وجودتها، بحيث يجب تنفيذ السياسات والممارسات التي تهدف الى تحسين نوعية القيادة الإدارية بما يضمن اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

**الفئة السادسة:** تشير الى التكيف التنظيمي والإبتكار كعنصرين أساسيين في إدارة التغيير التنظيمي، حيث يعتمد تكيف المنظمة على تشخيص المشكلة واختيار حلول لها والتي تتكيف مع طابع المنظمة ويسمح لها بالتكيف مع بيئتها (Happell, 2011, pp. 30-32).

تسعى المنظمات دائماً الى تحقيق التحسين المستمر في مختلف جوانب في أدائها، حيث يعد ذلك جزءاً من مسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة، تشمل ما يلي :

1. **الربحية:** تتمثل في العوائد التي حققتها المنظمة، والتي يمكن أن تساهم في نمو وتطور المنظمة وتوسيع مجال نشاطها، تتمثل الربحية في العائد على الاستثمار صافي الدخل، الأرباح المحققة،... الخ.
2. **الإنتاجية:** تتمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، تعتمد جودة الإنتاجية على نوع التكنولوجيا المستخدمة فيها وتتأثر بها، تتمثل الإنتاجية في عدد الوحدات التي تم إنتاجها، كمية السلع والخدمات المنتجة لكل وحدة عمل من المدخلات... الخ.
3. **المسؤولية العامة:** وتعبر عن مدى التزام المنظمة اتجاه المجتمع التي تنشط فيه، من خلال التزامها بتوفير خدمات ومنتجات بأسعار مناسبة وذات جودة عالية، بالإضافة الى مدى التزامها في المجال البيئي وحماية البيئة، تشمل المسؤولية العامة على مدى رضا العميل، جودة الخدمات والمنتجات، .. الخ .
4. **الإبداع:** يتمثل الإبداع في الجهود المتداولة من أجل اكتشاف منتجات جديدة أو تطويرها، دخول الى أسواق جديدة ويشمل الإبداع على عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق، تسعى المنظمات الى التشجيع على الإبداع من خلال الإستثمار في عمليات البحث والتطوير، تحفيز و تكريم الأفراد المبدعين ، توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي .
5. **المركز السوقي:** تسعى المنظمات الى تعزيز مركزها السوقي وزيادة قدراتها السوقية من خلال زيادة حصتها السوقية والتميز عن منافسيها، تقاس حصتها السوقية بالحصصة السوقية للمنظمات الكبيرة في السوق، تشمل عدد العملاء، عدد المبيعات المنظمة،... الخ.
6. **الموارد المالية والمادية:** تولي المنظمات اهتماماً كبيراً في إدارة مواردها المالية والمادية من أجل تحقيق أهدافها حيث تتمثل الموارد المالية في التدفق النقدي والمالي للأموال التي تستخدمها المنظمة في تمويل عملياتها (شراء، تصنيع،... الخ) بالإضافة الى الأصول المادية التي تمتلكها المنظمة مثل المباني والمعدات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها، بالإضافة الى الموارد البشرية الذي يضم الموظفين و الأفراد المبدعين . الذين يساهمون في تطوير الأفكار وتنفيذ الابتكارات التي تدعم تقدم المنظمة في مجالات مختلفة
7. **التطور الإداري:** تسعى العديد من المنظمات الى تطوير قدراتها الإدارية وزيادة معدلات الإنتاجية الإدارية من خلال إستثمارها في عمليات التدريب والتطوير الإداري، تشجيع التعلم المستمر، تتمثل في القدرات والمهارات

الإدارية التي يمتلكها المديرين في المنظمة، بالإضافة الى المعرفة التي تمتلكها المنظمة ومعتقداتها إتجاه تحقيق نتائج أفضل والتميز في أدائها .

**8. اتجاهات العامل وأدائه:** تسعى المنظمات الى تحسين أداء موظفيها وزيادة في المعدلات إنتاجية العامل، وتعزيز التزامهم بالمنظمة لتحقيق أهدافها، من خلال من خلال خلق التفاعل الإيجابي بين العاملين وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، مما يؤدي الى زيادة معدلات الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي، زيادة الروح المعنوية (حسين، 2020، صفحة 58).

## 2. مستويات الأداء التنظيمي

- تساهم هذه المستويات في تحديد مستوى الأداء الذي حققته المنظمة، وتمثل هذه المستويات في مايلي:
- **الأداء الإستثنائي:** يتميز هذا المستوى بتوفر الموارد المالية للمنظمة وازدهار وضعها المالي، وتحقيق نتائج أفضل والتفوق في مجال عملها على المدى الطويل، بالإضافة الى إبرام عقود مربحة مع التزام الكوادر الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة.
  - **الأداء البارز:** يمتاز هذا المستوى بامتلاك وضع مالي ممتاز وكفؤ، وذو تحفيز عالي، كما يبين مدى قدرة المنظمة على قيادة صناعتها وامتلاكها لعقود عمل كبيرة .
  - **الأداء الجيد جدا:** يتميز هذا المستوى بتمتع المنظمة بوضع مالي جيد، ومدى استقراره ، كما يوفر مؤشرات إيجابية حول المستقبل، يتميز هذا المستوى بوجود كفاءات عالية لدى الكوادر البشرية في المنظمة.
  - **الأداء الجيد:** يوضح هذا المستوى الوضع المالي الغير مستقر للمنظمة، مع التميز في الأداء يفوق المعدلات السائدة، يحقق هذا المستوى التوازن بين نقاط الضعف والقوة في المنظمة (الخدمات، المنتجات، العملاء،...)
  - **الأداء المعتدل:** يتميز بصعوبة الوصول إلى الأموال اللازمة لنمو واستمرار المنظمة، وسير الأداء بدون معدل، كما يتميز بتغلب نقاط الضعف وارتفاعها في المنتجات والخدمات، والكوادر البشرية،... الخ.
  - **الأداء الضعيف:** يظهر هذا المستوى وجود مشاكل خطيرة وعديدة في مختلف الجوانب المالية، أداء دون معدل، كثرة نقاط الضعف في جوانب مختلفة، نقص الكوادر البشرية المؤهلة وصعوبة استقطابها والمحافظة عليه .
  - **الأداء المتأزم:** يتميز هذا المستوى بوجود أداء غير فعال تماما، حيث يعاني من مشاكل كبيرة قد تؤثر على جميع جوانب المنظمة سواء كانت مالية أو تشغيلية، يؤدي هذا المستوى الى حدوث أزمات مستمرة في تحقيق الأهداف التنظيمية (بطاهر، 2018، الصفحات 54-55).

## المبحث الثالث: إدارة وقياس الأداء التنظيمي

تعتبر إدارة الأداء أداة رئيسية في يد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما يعد تقييم الأداء وقياسه من بين الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من أجل الوصول الى أهدافها الإستراتيجية، لذا يجب على المنظمات أن تحرص على تطبيقها وتنفيذها بشكل جيد والاهتمام بها بغية تحقيق غايات المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي، سنتناول في هذا المبحث تعريف إدارة الأداء التنظيمي وخطوات إدارته إضافة الى التطرق الى تعريف قياس وتقييم الأداء نماذج قياسه .

## المطلب الأول: تعريف إدارة الأداء التنظيمي

## 1. تعريف إدارة الأداء التنظيمي

- تعتبر إدارة الأداء مثلها مثل كل تعريفات مصطلح الأداء، فقد تعددت التعاريف المفسرة لها حسب التوجهات المختلفة للباحثين ، نذكر منها مايلي:
- هي عملية منظمة تهدف الى تحسين الأداء من خلال تطوير أداء الوحدات التنظيمية وأداء الأفراد، كما تعرف على أنها نظام من خلاله تحدد المنظمات أهداف العمل، تحديد الاحتياجات، التغذية العكسية، تقييم العمل... الخ (Katerina, Salkova, & Kolackova, 2013, p. 21) .
- اما ( HERMAN AGUINIS ) يعرفها على أنها عملية مستمرة، تهدف الى قياس الأداء ومتابعة تطوره على مستوى الفرد والجماعة، تهدف هذه العملية الى ضمان تنفيذ المهام وتحقيق النتائج وربطها بأهدافها الإستراتيجية للمنظمة ، لا تقتصر هذه العملية على التقييم فقط بل تشمل أيضا التحسين المستمر و التكيف مع الظروف الخارجية (بن عودة، 2011، صفحة 83) .
- ومن ناحية أخرى هي الإدارة التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق نتائج قابلة للقياس، ترتبط بأهداف ورؤية ورسالة المنظمة، تعتمد على تحديد مختلف الجوانب الهامة المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث الانحرافات عن المعايير المتوقعة وحل المشكلات في الوقت المناسب، ووضع المعايير دقيقة لمتابعة وقياس الأداء (بطاهر، 2018، صفحة 61).
- هي عملية تركز على قياس درجة تحقيق الأهداف ورصد تنفيذ المهام داخل المنظمة على المدى المتوسط، تساعد هذه العملية في تحدي ما إذا كانت المهام و الأنشطة اليومية تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مما

يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد (Amifi & Benlakouiri, 2019, p. 47)

- يعرفها خالد العامري : على أنها عملية صممت من أجل ربط أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، بطريقة تضمن توحيد الأهداف قدر المستطاع، بحيث يجب أن تؤدي إدارة الأداء الناجحة الى النتائج التالية:
  1. تكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي حددتها الإدارة العليا .
  2. وضوح الأهداف وما تريد المنظمة تحقيقه.
  3. تطوير ثقافة الأداء التي تتوافق مع الإجراءات القياسية .
  4. وجود حوار دائم بين الإدارة والموظفين الذي ينتج عنه تحديد إحتياجات الأفراد .(عذاري و اسماعيل، 2013، صفحة 149).

انطلاقا مما سبق نستنتج أن إدارة الأداء التنظيمي هي عملية منهجية متكاملة تضمن من خلالها المنظمة مراقبة الأداء والتأكد من أن الجهود والنتائج التي تحققها تسعى الى تحقيق أهدافها المرجوة .

**1. أهمية إدارة الأداء التنظيمي :**

تكمن أهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، لخصها (AGUINIS) في مايلي:

- الإستراتيجية: التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، والتأكد من أن جهود الأفراد تصب نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومحاولة تعزيز السلوك الإيجابي للأفراد ومعالجة السلوك السلبي .
- إدارية: تقديم الدعم لمتخذي القرارات من خلال توفير معلومات عن الكفاءات، المعلومات، والترقيات... الخ، وتحديد فعالية نظام الحوافز وتحديد الأداء المرغوب الغير المرغوب فيه .
- معلوماتي: توفير المعلومات عن أداء الأفراد، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتوضيح ما هو متوقع من الأفراد وتحديد الأعمال ذات أهمية كبيرة .
- تطويرية: تساهم المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء في وضع الأهداف وتطوير المواضيع التي تؤدي الى تعزيز السلوك الجماعي، كما يؤدي الى معالجة الانحرافات المسجلة في الأداء على المستوى الكلي والجزئي .

- الصيانة: تتمثل في تخطيط العمل وتنظيمه بشكل منهجي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات الأفراد، كما تشمل توزيع الأفراد حسب متطلبات العمل، المحافظة على الأفراد المبدعين داخل المنظمة. (بن عودة، 2011، صفحة 84).

### المطلب الثاني : نماذج ومؤشرات قياس الأداء التنظيمي

لقد تعددت مؤشرات ونماذج التي حاولت قياس الأداء، باعتباره من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأبعاد، وفي مايلي أهم نماذج قياس الأداء ومؤشراته .

#### أولاً: تعريف قياس الأداء التنظيمي وأهميته

##### 1. تعريف قياس الأداء التنظيمي :

تعد عملية قياس الأداء التنظيمي من العناصر المهمة في المنظمة، حيث يرى (Deming) أنه من المستحيل تحسين شيء ما دون قياسه، يشير قياس الأداء إلى مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الموجهة نحو السوق بالإضافة إلى أهدافها المالية، ولقد تم انتقاد بعض الباحثين والأكاديميون لاعتمادهم على المقاييس المالية في قياس الأداء في حين اعتمدت الدراسات أخرى على مقاييس مالية والغير مالية (Musran, 2013, p. 188) وفي مايلي تعريفات قياس الأداء التنظيمي :

- يعرف على أنه إصدار الأحكام على قيمة الأشخاص والأشياء بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو إجراء تعديلات مناسبة بناء على هذه الأحكام، تهدف هذه العمليات الى توجيه التعديلات والتحسينات وفقاً للنتائج المستخلصة من التقييم الذي تم القيام به (بن عودة، 2011، صفحة 81).

- يعرف على أنه عملية تهدف الى تقييم النتائج التي تم تحقيقها ضمن سياق أو نشاط معين، بغرض معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد ما إذا كانت الأنشطة و الجهود المبذولة تتماشى مع ما تم التخطيط له (Iuliana & Criveanu, 2016, p. 181).

- و من جهة أخرى يعتبر قياس الأداء أداة ووسيلة أساسية للتقييم، حيث لا يمكن لأي منظمة تقييم مستوى أدائها دون قياسه (شوشان، 2018، صفحة 109)

- أما (Stout) يعرفه أنه عملية قياس وتسجيل تنفيذ وإنجاز الأنشطة في اتجاه إنجاز المهمة من خلال نتائج (المنتجات، الخدمات، العمليات)، في حين يعرفه البعض على أنه قياس مختلف الأنشطة ضمن سلسلة القيمة الموجودة داخل المنظمة .

- هو تقييم سير العمل مقابل تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، بما في ذلك المعلومات عن كفاءة استخدام الموارد في إنتاج السلع والخدمات، وجودة السلع والخدمات، من خلال مقارنة نتائج الأنشطة بما هو مخطط له ومدى فعالية الإجراءات في تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المنظمة (Eddy & Djoko, 2017, p. 16733)

✓ يعود قياس الأداء بالكثير من المزايا والفوائد للمنظمة أهمها مايلي :

- قدرة المنظمة على مواجهة الشكوى الناتجة عن عدم واقعية الأهداف وصعوبة قياسها، إذ تصاغ بطريقة بلاغية بعيدة عن القياس الموضوعي أو الكمي.

- وضوح الأهداف وطرق القياس: يأخذ المنفذين والمخططين على عاتقهم أهمية تحقيق الأهداف بكل كفاءة بعدها يتم وضع وصف دقيق لكيفية تحقيق أعمال المنظمة .

- الاهتمام بمدخل الأداء التنظيمي: يتم من خلال تحديد العلاقة بين العاملين والالتزامات والمسؤوليات، كما يساهم في تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية .

- يساهم قياس الأداء في توفير بيئة تتميز بالشفافية والنزاهة والابتعاد عن الفساد الإداري والتقليل من استخدام النفوذ. (الفهداوي، 2021، صفحة 40).

2. أهمية وأهداف قياس الأداء :

1.2 أهمية قياس الأداء التنظيمي:

تمثل أهمية قياسه في عدة جوانب أساسية، حيث يعتبر أداة مهمة لقياس مدة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات التشغيلية داخل المنظمة، ولضمان ذلك يجب التأكد من وجود مجموعة من الضوابط اللازم لقياسه، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- صياغة الأهداف العامة للمنظمة على شكل نتائج واضحة ومحددة قابلة للقياس الكمي .

- ضمان وجود خطط عمل قابلة للتنفيذ على مختلف الأنشطة، إضافة إلى تناسب مؤشرات قياس الأداء مع أهداف المنظمة وأنشطتها.

- يجب أن تتوفر المنظمة على نظام معلومات دقيق وسليم لتوفير البيانات اللازم للقياس .

- يجب أن تتوفر لدى المنظمة كفاءات بشرية مؤهلة و متخصصة في مجالات مختلف.
- وجود قيادة إدارية فاعلة تدعم قياس الأداء في مختلف المستويات الإدارية و استخدام نتائجه في تحسين الأداء العام للمنظمة، و بالتالي تكمن أهمية قياس الأداء في وجهتين و هما :
- **الغرض من قياسه:** قياس مدى نجاح ومصداقية إنجاز الأعمال في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال مقارنة الدورية مع الخطط السنوية، توفير بيانات دقيقة تساعد في صنع القرارات، كما يعتبر أداة رقابية مهمة لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، ومحاولة معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة في تحقيق أفضل الأهداف
- **النتائج المبتغاة من قياسه:** من خلال تخفيض تكاليف بعض البرامج والأنشطة، تحسين أداء المنظمة العام، جعل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تحقيق نتائجها وأهدافها، كما يساهم في ربط مقاييس الأداء بالإعتمادات المالية المخصصة لأنشطة المنظمة (بن عودة، 2011، الصفحات 81-82) .
- يساهم قياس الأداء التنظيمي في التركيز على الخطة الإستراتيجية، حيث يمكن المنظمة من ربط قياس الأداء مع الأهداف الإستراتيجية، كما يمكن من خلاله تتبع التقدم في تحقيق النتائج وإعداد تقارير حول أداء البرامج ورفعها إلى الإدارة العليا .
- يتم من خلال قياس الأداء التركيز على الأمور المراد إنجازها، كما يحث المنظمات على تخصيص مواردها المحدودة وتوفير الطاقة والوقت اللازم لتحقيق الأهداف .
- يوفر قياس الأداء التغذية الراجعة عن مجريات التقدم في العمل نحو تحقيق الأهداف مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب .
- يساهم في تحسين عمليات إدارة الخدمات والمنتجات وضمان إيصالها للمستفيدين .
- تحسين الاتصالات داخليا ما بين الموظفين وخارجيا بين المنظمة والمستفيدين من خدماتها .
- إعطاء توضيحات ومعلومات حول تكاليف البرامج ومدى تنفيذها.
- يساهم قياس الأداء في حل المشكلات من خلال توفير بيانات ملموسة يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات حول مختلف عمليات المنظمة، كما يعتبر قياس الأداء شرطا ضروريا نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة فبدونه لا يمكنها تقييم وضعها الحالي ولا يمكنها وتحديد رؤيتها المستقبلية، مما يعيق على تحقيق أهدافها المنشودة (الإبراهيمي و الزهراء، 2019، الصفحات 736-737) .

**2.2 أهداف قياس الأداء التنظيمي:** تهدف عملية قياس الأداء الى مراقبة أداء المنظمة والتأكد من سير أهدافها في الاتجاه الصحيح، يمكن تحديد أهداف قياس الأداء في مايلي:

- مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة لها .
- يقدم رؤية واضحة حول كيفية تحقيق أهداف المنظمة .
- مقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة و أدائها في السابق .
- مقارنة أداء الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، مما يساهم في تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسينات وتعزيز التناسق والتكامل بين الوحدات والأقسام .
- اتخاذ القرارات حول بالاستثمارات البديلة، حيث يساعد في تقديم بيانات دقيقة تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك .
- اتخاذ القرارات المرتبطة بالتغيرات البيئية، يساهم قياس الأداء في تقييم تأثيرات البيئية مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وحتى التشريعية على أداء المنظمة.(العقون، 2018، صفحة 127).
- يعد قياس الأداء أداة أساسية ليس فقط لمتابعة التقدم بل أيضا لتحديد الأولويات واتخاذ القرارات التي تعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة تنافسية

### 3. أسباب قياس الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه

#### 1.3: أسباب قياس الأداء التنظيمي :

تعددت الأسباب التي تدعو الى قياس الأداء التنظيمي، يمكن تصنيفها الى مجموعة من الفئات التي تبرز أهمية هذه العملية في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة، ومن أبرزها ما يلي :

**أ: السيطرة على السلوك:** يهدف قياس الأداء إلى القضاء على التباين الغير المرغوبة بين ما تم إنجازه و الأهداف المطلوبة ، تستخدم مقياسه من أجل إبلاغ أصحاب المصلحة الخارجين والحصول على المعلومات، والامتثال للوائح والتقارير الخارجية، مثلا عند إعداد التقارير الخارجية يتم الحصول على المؤشرات والتقارير مثل البيانات المالية، الحسابات، تقارير عن الأثار البيئية،... الخ

ب: **التعلم والتمكين:** يتم استخدام مقاييس ومؤشرات الأداء بهدف تمكين وتزويد العملاء بالمعلومات التي تحتاجونها، واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء، وفي هذا السياق تعتبر مؤشرات التعلم والتمكين من بين الطرق الأكثر استخداما في إحداث التحسين المستمر في الأداء .

ج: **مراقبة الأداء:** يتم من خلاله التأكد من أن أداء يسير في الاتجاه الصحيح ويتحرك بالسرعة المطلوبة وأكثر تحديداً.

د: **اختبار الإجراءات التصحيحية:** يتم قياس الأداء بطرق مختلفة منها المؤشرات المالية المتمثلة في التكاليف، نسبة الربحية، الدوران، العائد على الأصول، سعر السهم، نسبة الأرباح، الحصة السوقية،... الخ، أما المؤشرات الغير المالية فتتمثل في عدد الموظفين، الكفاءة، دوران الموظفين، الولاء التنظيمي، الموارد، القدرة،... الخ، ولذا يفضل تجنب الاعتماد التداير البسيطة نظرا لسهولة استخدامها، على سبيل المثال اذا كان معدل الدوران يتجاوز **10%** سنويا هنا يجب قياس نسبة الروح المعنوية على الرغم من صعوبته قياسها (العقون، 2018، الصفحات 126-127).

### 2.3: العوامل المؤثرة في قياس الأداء التنظيمي :

تعتبر عملية قياس الأداء التنظيمي من العناصر المهمة في قياس فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفير عدة متطلبات لقياسه، منها مايلي :

- عدم الاعتماد على المعايير الكمية أو المالية في قياس الأداء التنظيمي، بل يجب الاعتماد أيضا على المعايير النوعية والتشغيلية بهدف قياس الأداء التنظيمي من مختلف الجوانب الكمية والنوعية .
- عدم التوسع في عدد أبعاد قياسه المالية والغير مالية بهدف تسهيل عملية القياس .
- لقياس الأداء التنظيمي يفضل توفير البيانات من مصادر متنوعة مثل المصادر الذاتية التي تعكس وجهة نظر الجهة المسؤولة عن القياس أي المدراء، من خلال الاعتماد على تقييمات الأداء، التقارير الدورية ،... الخ، ومصادر موضوعية المتمثلة في الوثائق المتاحة للجهة ذات العلاقة مثل المنظمات الحكومية، المنظمات الرقابية، الباحثين، تقارير المالية، ... الخ، وللتأكد من مدى صدق أداة القياس أطلق عليها (**Venkatrman & Ramanujam**) بالصدق المتلقي للمقاييس، كما لا يجب الاعتماد على المعايير الذاتية وحدها في قياس

الأداء التنظيمي لأن هذه المعايير قد لا تعكس الصورة الحقيقية والدقيقة للمستوى الفعلي للأداء وهو ما قد يؤدي الى استنتاجات غير دقيقة (محمد و سالم، 2004).

- العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في إدخال تكنولوجيات الحديثة التي تستخدم في إنجاز المهام، مثل أجهزة الكمبيوتر، الانترنت، وغيرها .
- الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم: ترتبط هذه العوامل بقدرة المنظمات على تطبيق إستراتيجيات حديثة في الإدارة، وإدخال مفاهيم جديدة مثل الإدارة بالأهداف، السلوك الإداري، نظرية التمكين.
- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: تتمثل في معنويات الأفراد، رغباتهم واتجاهاتهم، نظام الاتصال المعتمد، العلاقات الإنسانية، قدرة العاملين على التفاعل والاستمرارية في تقديم الخدمات وبمستويات أعلى، النزاعات الإدارية .
- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: تتضمن هذه العوامل التغذية العكسية من قبل المتعاملين مع المنظمة سواءً من حيث درجة انسجام الخدمات مع حاجات المستفيدين، أو قدرة المنظمة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها من حيث جودة تقديم الخدمة أو السلع، سعر الخدمة أو السلعة، ووقت ومكان تسليم، تعتبر هذه المعايير من أهم مؤشرات التغذية العكسية التي تستخدم في قياس كفاءة أداء المنظمات (عاشور، 2022، الصفحات 284-285) .

ثانيا: نماذج قياس الأداء التنظيمي ومؤشرات قياسه

### 1. نماذج الأداء التنظيمي :

تعدد النماذج التي حاولت قياس الأداء التنظيمي باعتباره من المفاهيم الحديثة المعقدة والمتعددة الأبعاد، ويعتبر (Boulianne) من أبرز الباحثين في مجال الإدارة الذين قدموا نموذج للأداء، حيث قام بإجراء دراسة هدفها إبراز نموذج للأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الرئيسية في إقتصاد المعرفة، والتي تتيح فهم السياق الخاص بتحليل الأداء التنظيمي، تمثلت في (05) نماذج وهي:

### 1. نموذج هرم الأداء ل Gross et lynch 1991: قدم كل من (Lynch and Cross) كتابهم

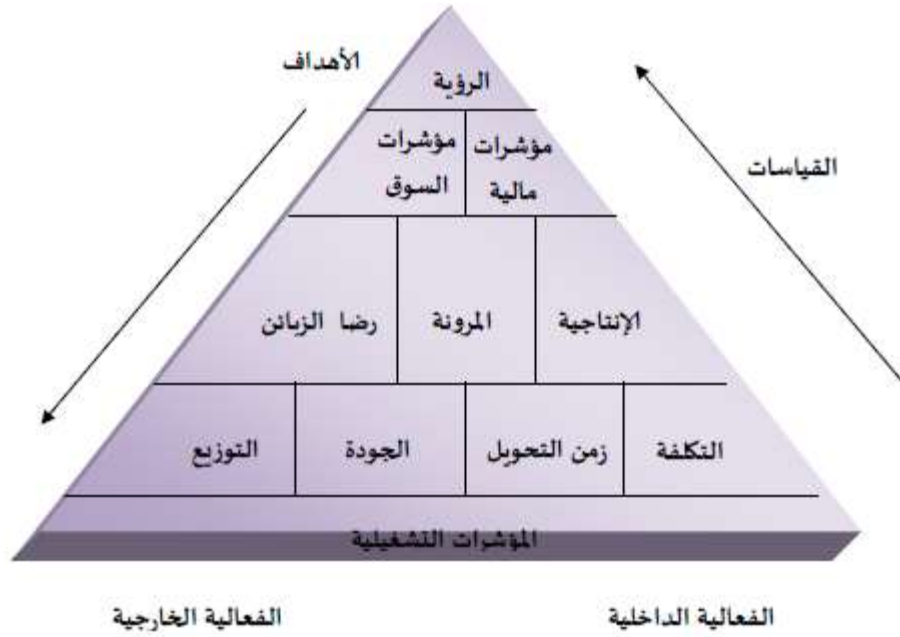
الشهير بعنوان " قياس مقاييس التحسين المستمر" تم نشره بعد فشل مؤشرات القياس التقليدية في تلبية

إحتياجات المنظمة خاصة في ظل الإبتكارات الجديدة، أدت هذه الإخفاقات الى التوصل الى الاستنتاجات حول مايمكن للمقاييس الجديدة للأداء أن تقدمه للمنظمات .

- يجب أن ترتبط التدابير بين العمليات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، كما يجب معرفة المهام و الوظائف التي تساهم في تحقيق مهمتها بشكل مفصل و متكامل .
- يجب أن يتوفر النظام على كافة المعلومات المالية والغير مالية التي يمكن لمدرء التشغيل والتنفيذ استخدامها، وإبلاغ كل الموظفين بالمعلومات الصحيحة التي يحتاجونها في الوقت المناسب ودعم القرارات المتخذة .
- تكمن القيمة الحقيقية للنظام القياس في قدرته على تركيز على الأنشطة التجارية و على متطلبات العملاء .

يعمل هذا النموذج على دمج المؤشرات التشغيلية والإستراتيجية في نموذج واحد، حيث تساهم المؤشرات التشغيلية في تقديم تقارير حول الجودة ووقت المعالجة، والتسليم، حجم التأليف،...الخ، يدعم هذا النموذج قياس الأداء الخارجي والداخلي للمنظمة، كما يهتم بالتدابير الخاصة من أسفل المنظمة والتي تنعكس على مستوى الإدارة ورؤية المنظمة، وأيضا تحديد أهداف الداخلية و الخارجية للمنظمة (شيلي، 2020، الصفحات 72-73) . من خلال هذه النقاط يصبح النموذج أداة فعالة في تحديد وتحليل الأداء على مختلف المستويات ويضمن أن تكون الأهداف الإستراتيجية والعمليات التشغيلية متوافقة لتحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

الشكل رقم : ( 01-03 ) هرم الأداء وفقاً ل Lynch and Cross



المصدر : (شوشان، 2018، صفحة 117)

يمثل الشكل رقم ( 02-03 ) هرم الأداء، يتضمن الأهداف والإجراءات المكونة من أربعة مستويات، يهدف هذا النموذج الى توضيح الروابط الفعال بين الإستراتيجية والعمليات من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل بناءً على أولويات العملاء، والتدابير من الأسفل إلى الأعلى، يصف المستوى الثاني كيفية تحقيق هذه الأهداف ( الأهداف المالية أو وضع المنظمة في السوق )، أما على المستوى الثالث يتم تحديد الأهداف والأولويات التشغيلية الأكثر واقعية من رضا العملاء، المرونة، الإنتاجية وكل عملية تدعم إستراتيجية المنظمة، أما المستوى الرابع والذي يمثل قاعدة الهرم يتم فيه تحويل الأهداف الى معايير تشغيلية محددة ( الجودة، وقت التسليم، التكلفة ) وبالتالي يعمل كل مكون من نظام على ضمان نجاح تنفيذ إستراتيجية المنظمة (Tomas, 2004, pp. 21-22).

## 2. النموذج النظري ل(Voyerp):

يعتبر هذا النموذج أن المنظمة نظام متكامل، يساهم هذا النموذج في التعرف على مجالات قياس الأداء وتصنيفها وتحليلها بناءً على مكونات متعددة ومستويات مختلفة داخل المنظمة، كما يركز هذا النموذج على قياس درجة التناسق بين هذه المكونات، يعتمد في تصنيفه على (06) مكونات أساسية وهي :

- الزبائن: تشمل عدد طلبات الزبائن من السلع و الخدمات ، ومدى تلبيةها لهذه الحاجات .
- الموارد : تشمل الموارد البشرية (مثل الكوادر المؤهلة ) والموارد المادية (مثل المعدات و الآلات)، والموارد المالية ( مثل رأس المال )، والمعلوماتية ( مثل البيانات والتكنولوجيا)، بالإضافة الى الظروف الهيكلية للمنظمة، الموردون ، والشركاء .
- السيرورات: تتعلق بالأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها بالإضافة الى كيفية تنفيذ هذه الأنشطة من حيث الكفاءة والفعالية .
- النتائج والإنجازات : تتمثل في الأهداف المحققة والإنجازات التي تم الوصول إليها، وهي نتائج عمليات المنظمة في مختلف المجالات
- نتائج الآثار الخاصة على العملاء، الآثار العامة على المنظمة والبيئة المحيطة مثل التأثيرات البيئية و الإقتصادية .
- المحيط بصفة عامة: يتضمن السياق الذي تعمل فيه المنظمة بما في ذلك العوامل الخارجية المؤثرة فيها، مثل التغييرات في الإقتصاد المحلي والعالمي، السياسات الحكومية التكنولوجية التي تؤثر على نشاط المنظمة (جساس و سنوسي، 2021، صفحة 172) .
- بالإضافة الى المكونات التي تم ذكرها هناك مجموعة من المؤشرات الأخرى التي تستخدم في قياس الأداء التنظيمي وهي :
- الإقتصاد: قياس القدرة على تحقيق أقصى استفادة من المدخلات وبأقل تكاليف الممكنة ، مما يعكس الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة
- الفاعلية: مدى تحقيق الأهداف المرتبطة بالحاجات .
- الفعالية : نتائج العملية الإنتاجية، التحويل، مقارنة بالموارد المستخدمة .
- الملائمة: مدى ملائمة النتائج للاحتياجات .
- بناءً على المؤشرات السابقة يجب أن يكون هناك تطابق وانسجام بين مكونات النظام والتي يتم قياسها من خلال :
- درجة الإستجابة الممكنة: تتمثل في مدى الانسجام بين الحاجات المدركة والخدمات المعروضة والموارد المتاحة .
- الرضا: درجة مطابقة مدركات الزبائن عن الخدمات مع توقعاته واهتماماته.

- - قابلية التأقلم والتجديد: درجة التطابق بين المنتجات المعروضة وطريقة إنتاجها، التكيف مع تغيرات السوق وحاجاته (التأقلم)، بالإضافة الى قدرة المنظمة على التجديد والتطوير في منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع الفرص الجديدة والتطورات الجديدة في البيئة الخارجية وإمكانياتها المادية و البشرية (التجديد) (جريب، 2017، الصفحات 33-34).

3. نموذج ( Delaney & M ): يتكون هذا النموذج من مقياسين إدراكيين وهما:

**المقياس الأول:** يسمى بالإدراك التنظيمي يشمل على مجموعة من المقاييس تقيس مستوى إدراك المبحوثين لأداء منظماتهم مثل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا العميل، قدرة المنظمة في المحافظة على العلاقات الإيجابية بينها وبين العمال من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.

**المقياس الثاني:** يعرف بإدراك أداء السوق، يقيس إدراك المبحوثين لأداء منظماتهم، يتكون من أربعة مؤشرات:

- أداء الأنشطة التسويقية.
- الربحية: يقيس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح المستدامة .
- نمو المبيعات: يقيس قدرة المنظمة على زيادة مبيعاتها
- الحصة السوقية

تعتبر هذه المقاييس معا عن الأداء الإستراتيجي (عاشور، 2022، الصفحات 285-286).

4. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية :

قامت هذه اللجنة بتطوير نموذج متكامل لتقييم الأداء، يتضمن هذا النموذج ستة مجموعات أساسية ، تحتوي كل مجموعة منها على مجموعة من المؤشرات الخاصة، كما أوصت هذه اللجنة على ضرورة اختيار المؤشرات بناءا مع الظروف والاحتياجات الخاصة بكل منظمة، مع ضمان توافقها وتناسبها مع إستراتيجيات و أهداف المنظمة (جساس و سنوسي، 2021، صفحة 172). من بين هذه المؤشرات مايلي :

1. **المؤشرات البيئية:** تؤكد هذه المؤشرات على ضرورة أن تكون المنظمة مدركة لمسؤولياتها البيئية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه والمحافظة على البيئة من مختلف النواحي مثل استخدام العقلاني للموارد المحدودة، عمليات إعادة التدوير، حجم الأضرار التي تلحقها بالبيئة.

2. **مؤشرات السوق والمستهلك:** أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبير لرضا الزبون، سواءاً من حيث الجودة الخدمة أو السلعة، أو من حيث سرعة تقديم الخدمة والحصول عليها بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب،

وبالنوعية المطلوبة حسب اختلاف الأسواق وطبيعة كل زبون ، ولهذا يجب على المنظمات تحديد مقاييس الأداء التي تحدد وتقيس السوق والمستهلك بناءً على تقسيم السوق إلى قطاعات، إما على أساس طبيعة الزبائن أو المناطق الجغرافية، لتحديد ربحية كل زبون أو منطقة جغرافية كل واحدة على حدة

**3. المؤشرات التنافسية:** يجب على المنظمة أن تدرس وتتعرف على أحوال منافسيها وأن تتوفر لديها معلومات عن نقاط القوة التي يتمتع بها المنافس وكذا نقاط ضعفه، بالإضافة إلى إجراءات سير العمليات الداخلية واستثماراتهم، نوعية العمالة لديهم، أساليب تمويلهم وغيرها من المعلومات الخاصة بالمنافس، وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات لا تشعر بمنافسها إلا بعد أن يصبح أقوى منها وبالتالي قد تواجه المنظمة خطر الإفلاس والخروج من السوق .

**4. مؤشرات التشغيل الداخلية :** أشارت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية على أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل، حيث تعتبر هذه الإجراءات نقطة إتصال أساسية بين الموردين والعملاء، فهي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات مما يساهم في الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل، قيمة مضافة أكبر، لذا وجب عليها تحديد إجراءات العمل بما يسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

**5. مؤشرات أداء الموارد البشرية:** يعتبر رضا الموظف من أهم عوامل نجاح المنظمات لذا يجب أن يشعر الموظف بالرضا حتى تستمر المنظمة وتحقق أهدافها من خلال تحفيزهم ومكافأهم ورفع من الروح المعنوية لديهم .

**6. المؤشرات المالية:** يوجد الكثير من المؤشرات لقياس أداء المنظمة من وجهة نظر المساهمين، مثل العائد على المبيعات، معدل زيادة الإيرادات ، معدل العائد على الملكية، ربحية العملاء، والمنتجات، القيمة الاقتصادية المضافة،... الخ (بن خليفة، 2018، الصفحات 89-90)

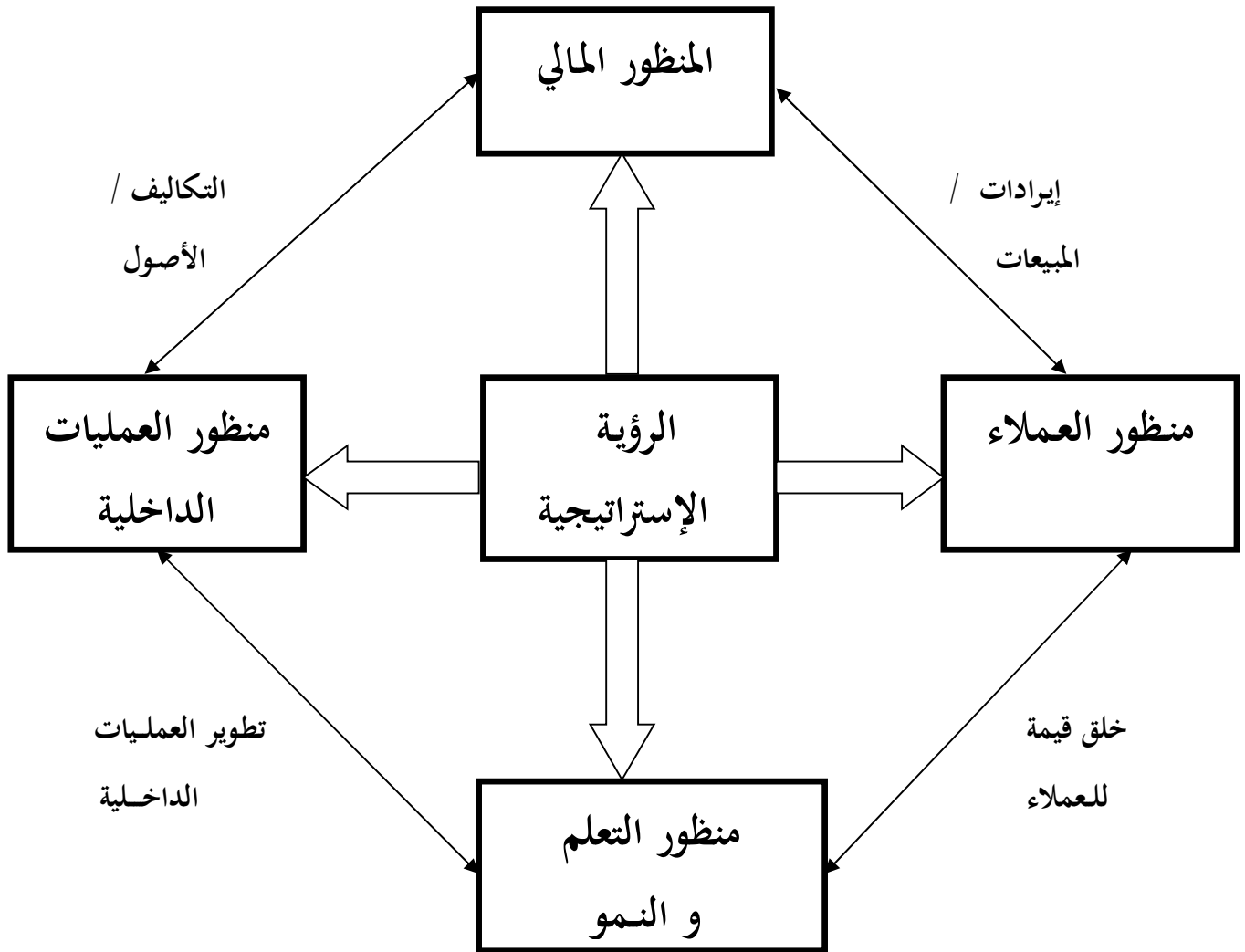
### 5. نموذج بطاقة الأداء المتوازن :

قام (Kaplan and Norton) ببناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، يهدف الى التغلب على القيود التي كانت تعاني منها أنظمة القياس الأداء التقليدية، من خلال ربط مؤشرات الأداء بالإستراتيجية العامة للمنظمة، يعتبر هذا النموذج أداة شاملة في تقييم الأداء داخل المنظمة، يكمل المقاييس

المالية بالتدابير التشغيلية لتحقيق الأداء المالي في المستقبل، ويمكن تجميع هذه مقاييس في أربعة وجهات نظر رئيسية ( أبعاد الأداء )، والتي تمكن المدراء من الإجابة على أربعة أسئلة مهمة حول مؤسستهم وهي :

- كيف ننظر الى مساهمينا ( المنظور المالي )؟
  - ما الذي يجب أن نتفوق فيه (منظور العمليات الداخلية ) ؟
  - كيف ينظر لنا العميل ( منظور العمليات )؟
  - كيف يمكن لنا الاستمرار في السوق ( منظور التعلم والنمو )؟ (Tomas, 2004, p. 18)
- كما تعرف على أنها مجموعة من المقاييس يتم اختيارها بعناية، قابلة للقياس الكمي، مستمدة من إستراتيجية المنظمة، يستخدمها القادة في نقل النتائج إلى أفراد المنظمة وأصحاب المصالح الخارجية، يمكن من خلالها تحقيق رسالة وأهداف المنظمة. (Paul, 2006, p. 13).
- هي نهج متعدد الأبعاد، يهدف الى إدارة وقياس الأداء الموجه نحو الإستراتيجية ووسيلة للإتصال وتنفيذ الإستراتيجية، مع التركيز على ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية وحدات الأعمال، تم تطويرها للإجابة على انتقادات المقاييس التقليدية للتقييم المحاسبي للشركات القائمة على المعرفة، يمكن تطبيق هذا النهج في المنظمات من أي حجم لإدارة وتقييم إستراتيجية العمل ومراقبة كفاءة التشغيل، وتوصيل العمليات ذات الصلة إلى جميع الموظفين .
  - تشير كلمة المتوازن على أنها نظام يقيس مختلف الجوانب الداخلية والخارجية للعمل، ويعمل على دمج كل التدابير المالية والغير مالية، فهي تسلط الضوء على أهمية العمليات الداخلية في تحقيق النتائج وكذلك النظرة الخارجية للعملاء ومكانة السوق، كما لا تقتصر هذه البطاقة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، بل تركز أيضا على وحدات الأعمال والموظفين ودورهم في تحقيق مهمة وأهداف المنظمة, (Charles, 2015, pp. 720-719)

## الشكل رقم : ( 02-03 ) بطاقة الأداء المتوازن BSC



المصدر: (Ondrej, 2014, p. 214)

يفترض الشكل رقم (02-03) أن BSC هي نظاماً هرمي، يهدف إلى تحويل إستراتيجية المنظمة ورؤيتها إلى مجموعة من المؤشرات التي توفر إطاراً لتقييم إستراتيجيات المنظمة ونظام إدارتها، كما تعمل على قياس الأداء من خلال أربعة وجهات متوازنة، يتم من خلالها متابعة النتائج المالية حتى تتمكن المنظمة من تحديد مصادر الموارد اللازمة لنموها، وزيادة قدرتها على خلق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين (Ondrej, 2014, pp. 213-214)، في مايلي سنعرض شرحاً لكل بعد من أبعادها:

1. **منظور المالي:** يشير هذا المنظور إلى النظرة المالية للمنظمة كما تم تقديمها للمساهمين، وما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها تساهم في تحسين النتيجة النهائية، توفر مقاييس الأداء المالي معلومات بناءً على نتائج المنظمة

للأحداث الماضية (George, Andrew, Khansalar, & Stephanie, 2013, p. 6) ،  
يشمل هذا البعد مجموعة من المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس الأداء المالي للمنظمة، مثل: معدل النمو  
، الربحية... وغيرها من المؤشرات التي تعكس القدرات المالية للمنظمة (شيلي، 2020، صفحة 77)

2. **منظور الزبائن (العملاء):** يعتبر من أهم المؤشرات التي تعكس جهود المنظمة في تحقيق النجاح، تركز المنظمة  
من خلاله على رأي العميل أو كيف تريد المنظمة أن ينظر إليها عملاءها، يعتبر رضا العملاء من أولويات التي  
تسعى إلى تحقيقها خاصة في ظل بيئة الأعمال شديدة المنافسة، عادة ما يكون للعملاء أربعة اهتمامات وهي:  
الخدمة، الجودة، الوقت، والتكلفة، تسعى المنظمة من خلالها إلى ترجمة رسالتها إلى مقاييس تعكس اهتمامات  
العملاء، لذا يجب على المنظمات توافق أهدافها مع اهتمامات العملاء ثم تحويلها إلى مقاييس محددة  
(George, Andrew, Khansalar, & Stephanie, 2013, p. 5).

3. **منظور العمليات الداخلية:** هي آليات تستخدم لتحقيق توقعات الأداء، تسمح العمليات الداخلية للمنظمة  
بمعرفة مدى جودة وكفاءة أداء أعمالها، يحدد هذا البعد مجالات التميز الداخلي المطلوب لتحقيق رضا العملاء،  
تتمثل مؤشرات هذا البعد في : تحسين الجودة، تحسين العمليات، الاستفادة من قدرات المنظمة (Mercy &  
Godfrey, 2023, p. 110).

4. **منظور التعلم والنمو:** يعتبر هذا المنظور الجوهر الأساسي في بطاقة الأداء، بمجرد تحديد الأهداف والتدابير في  
المنظور العملاء والعمليات الداخلية لدى المنظمة، تتمكن من كشف عن بعض الفجوات بين البنية التحتية  
التنظيمية الحالية لديها، ما تمتلكه من مهارات (رأس المال البشري) ، وأنظمة المعلومات (رأس المال المعلومات)،  
والبيئة التي تساعدها على النجاح ( رأس المال الهيكلي)، ستساعد هذه الأهداف والمقاييس التي تم تصميمها في  
سد هذه الفجوات وضمان الأداء المستدام. (Paul, 2006, p. 16).

توفر بطاقة الأداء المتوازن رؤية شاملة من خلال النظر في الأبعاد التي تمت مناقشتها سابقا، فهي تمكن  
المنظمات من تتبع النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات والحصول على الأصول التي  
تحتاجها المنظمة للنمو في المستقبل، من أهم الأسباب التي تجعل بطاقة الأداء المتوازن أداة قوية هو تأكيدها على  
الروابط لتحقيق الأداء المتميز في التدابير ذات الصلة بدلا من التركيز على التدابير المنعزلة، وتوفير الروابط بين  
مختلف المجالات التنظيمية .

## 2. خطوات قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء جزء أساسي من نظام الرقابة المستمرة والدورية التي تقوم بها المنظمة، تتطلب هذه العملية أن تأخذ بعين الاعتبار قياس أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وتقييم أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة، بالإضافة الى وقياس أداء المنظمة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية، تعتمد إدارة المنظمة على العديد من الخطوات لقياس الأداء التنظيمي، بهدف تحقيق أهدافها وتقييم فعاليتها، تمر عملية قياس الأداء بالخطوات التالية:

- تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم: يتم في هذه المرحلة تحديد العناصر المهمة التي ترغب المنظمة في قياسها، بحيث يجب أن تتسم بالموضوعية بمستوى عالي من الدقة والوضوح، والقدرة على القياس
  - صياغة معايير محددة للقياس: تعتبر هذه المرحلة أهم خطوة في قياس الأداء، وذلك لأن المعايير التي تم استخدامها في قياس النتائج تعبر عن الأهداف الإستراتيجية و التي يتوقع منها أن تحقق أهداف المنظمة كما يجب.
  - قياس الأداء الحالي: يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الحالي باستخدام المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الثانية.
  - مقارنة نتائج الأداء مع المعايير: يتم في هذه الخطوة مقارنة نتائج الأداء الحالي مع الأهداف، تتوقف العملية الرقابية عند تطابق النتائج مع الأهداف.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حالة عدم توافق النتائج مع الأهداف المتوقعة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة المشكل باستخدام التغذية الراجعة لمعرفة مايلي :
  - هل الانحرافات المسجلة بين النتائج والأهداف الحقيقية والكبيرة، وهل يتطلب تصحيحها أم لا ؟
  - هل سبب الانحرافات هي أخطاء في عملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها ؟
  - هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعية أم لا ؟
- بعد إتمام عملية قياس الأداء تعمل إدارة المنظمة على توظيف النتائج في تحسين الأداء التنظيمي مع ضمان تحقيق التوازن بين التكلفة، الإنتاجية، و الجودة (حسونة، 2016، الصفحات 35-36)

### 3. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تباينت واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مؤشرات وطرق قياس الأداء التنظيمي، حيث هناك العديد من المقاييس تركز على ما تم إنجازه في الماضي (توضح ما حدث) بدلا من التركيز على ما سيحدث، يرى كل من (Hunt & Morgan) أن الأداء المالي المتفوق يعتبر الهدف الأساسي للمنظمات، وأن الأهداف الفرعية للمنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأداء المالي المتفوق، كما أكد (Holbech) على أهمية الاهتمام بالأداء الكلي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الأبعاد المالية والعملياتية.

- اما (Kaplan & Norton) قاما ببناء نموذج يقيس الأداء المالي والتشغيلي في المنظمة، يشمل على المقاييس المالية تظهر نتائج الأداء السابق، كما تعمل هذه البطاقة إلى تعزيز المقاييس المالية بمقاييس عملياتية تركز على العمليات الداخلية والعملاء، أنشطة التطوير والإبداع في المنظمة التي تعزز الأداء المستقبلي للمنظمة .
- وحسب (الدليمي) فإن قياس الأداء يواجه العديد من التحديات أهمها التباين في مفاهيم ومؤشرات قياسه، بسبب تبيان في أهداف وطبيعة المنظمة، مما يتطلب تحديد مقاييس مناسبة لقياس الأداء (حسين، 2020، صفحة 59).

كما استخدمت بعض الدراسات المقاييس الذاتية لتقييم أداء المنظمات والتي تتعلق بملاحظة المدراء حول مدى وكفاءة أداء المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها، ومن بين المقاييس الذاتية ما يلي رضا العملاء، رضا الموظفين التغيب عن العمل، الإلتزام التنظيمي، وجوانب أخرى للسلوك، بينما تشير دراسات أخرى الى المقاييس الموضوعية مثل المؤشرات المالية، مؤشرات السوق، نتيجة لذلك لا توجد نظرية مشتركة في ما يتعلق بقياس الأداء التنظيمي، لذا اختلفت مؤشرات قياسه بين الباحثين (Cania, 2014, p. 376)

وعلى ذكر ما سبق يمكن تعريف مقاييس الأداء على أنها المقاييس والأدوات الرئيسية في إدارة الأداء المستخدمة في قياس كل من كفاءة وفعالية الإجراءات، يتطلب نظام قياس الأداء الفعال ارتباط مؤشرات القياس بمجال نشاط المنظمة، كما يجب ان تكون قابلة للقياس والتحليل، وسهلة التقييم، (Owais, 2021, p. 25) .

- هي مؤشرات نوعية أو كمية قابلة للقياس تعكس حالة المنظمة من حيث الكفاءة( الوسائل ) والفعالية ( النتائج ) (Amifi & Benlakouiri, 2019, p. 49) .

- هي مجموعة من المؤشرات المالية والغير المالية تستخدم لتقييم المستويات التي تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Evwierhurhoma & Kelechi, 2020, p. 98)، وفي ما يلي أهم مؤشرات قياسه:

أولاً : المؤشرات المالية: تعد من أقدم الأدوات المستعملة في قياس الأداء، تعبر عن نتائج الأداء الفعلي، تقتصر هذه المؤشرات على معرفة ما إذا كانت الأعمال تسير نحو تحقيق الأهداف المحددة ، دون أن يكون لها تأثير مباشر على الأداء في المستقبل (شوشان، 2018، صفحة 112)

و من أهم هذه المؤشرات ما يلي :

1. نسبة الربحية :تشير الربحية الى قدرة المنظمة على زيادة الإيرادات الى الحد الأقصى و تقليل التكلفة ، و هو ما يعنى مدى جودة أداء المنظمة، حيث تعد الربحية واحدة من أهم الأهداف التي تسعى جميع المنظمات الى تحقيقه وذلك لأنها تحدد فشل أو نجاح المنظمة، ولكي تحقق المنظمة ربحية عالية يجب أن تكون قادرة على العمل بموجب سياسة ميزة التكلفة، وبالتالي يتعين على المنظمة تحليل الأماكن التي يتم فيها تكبد تكاليف التشغيل وإدارتها بشكل أفضل (Evwierhurma & Kelechi, 2020, p. 99).

- تعرف الربحية على أنها قدرة المنظمة على كسب الإيرادات أو الدخل بشكل ثابت على مدى فترة زمنية، يتم التعبير عنها كنسبة إجمالي الربح إلى المبيعات أو إعادة استغلال رأس المال المستخدم (Ikotun, Ogbechi, & Oyende, 2016, p. 26).

✓ تستخدم المنظمات عدة مقاييس للربحية من اجل قياس أدائها، تتمثل في:

1.1 هامش الربح: يشير الى الربح الذي حققته المنظمة عن كل وحدة نقدية تستثمر في مبيعاتها ،يتم حسابه وفقا

للمعادلة التالية : هامش الربح = صافي العمليات / المبيعات .

إذا كان هامش الربح الذي حققته المنظمة أقل من هامش الربح التاريخي لها فهذا يعني أما ان أسعارها قد تكون منخفضة نسبياً، أو أن تكاليفها مرتفعة أو يكون السبب الإثنين معاً .

2.1 القدرة الإيرادية: تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومدى كفاءتها في إستخدام مواردها المتاحة، يتم

قياسها بالمعادلة التالية: القدرة الإيرادية = صافي العمليات قبل الفوائد /إجمالي الإستثمارات (عثمان، 2015، الصفحات 147-148).

2. العائد على الإستثمار(ROI): يعد هذا المقياس أداة لقياس قدرة المنظمة على تحقيق عوائد مالية من الأصول

التي تمتلكها مثل الأراضي ،المباني، المخزون،...الخ، حيث يعطي هذا البعد صورة واضحة عن قدرة هذه الأصول في

توليد عوائد مالية مستدامة ، كما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات إستراتيجية حول كيفية استغلال هذه الأصول لتحقيق أقصى استفادة منها.

**3. العائد على الملكية ( ROE ):** يركز هذا المقياس على قياس نسبة أرباح المنظمة من الأموال المستثمرة (حقوق الملكية) أي الأموال التي استثمرها المساهمون في المنظمة، حيث يتم قياسه من خلال قسمة صافي الدخل بعد الضريبة على حقوق المساهمين، يتم مقارنة النسبة التي حققتها المنظمة مع معدل الصناعة، فإذا كانت النسبة التي تحققتها المنظمة أعلى من معدل الصناعة فإن ذلك يعد مؤشرا على تحقيق أداء عالي وكفاءة في استخدام رأس المال

**4. العائد على القيمة المضافة:** يعكس هذا المقياس الأرباح الصافية التي حققتها المنظمة قبل خصم الضرائب، وهو مؤشر مهم يقيس قدرة المنظمة على توليد القيمة من العمليات الأساسية، يتم حسابه وفق المعادلتين التاليتين :

$$\text{القيمة المضافة} = \text{قيمة المبيعات} - \text{تكلفة المواد الأولية}$$

العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح قبل خصم الضرائب / القيمة المضافة (داوود، 2013،

الصفحات 92-93) .

**ثانيا: المقاييس الغير المالية:** وهي مجموعة من المؤشرات الكمية والوصفية التي لا ترتبط بالجوانب المالية مثل ربح العمليات ، أو المبيعات السنوية، أو بهامش الربح، لكنها تركز على قدرات المنظمة على استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها، من أهم هذه المؤشرات مايلي : (عثمان، 2015، صفحة 150):

**1. حصة المنظمة في السوق:**

تعتبر الحصة السوقية مقياس لحجم السوق الذي تسيطر عليه المنظمة، ويعتبر هذا المؤشر دليل على الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، تساعد الحصة السوقية المدراء على تقييم إجمالي نمو السوق أو انخفاضه بالإضافة الى الاتجاهات في سلوك الشراء لدى العميل، كما يمكن أن يكون انخفاض الحصة السوقية علامة على وجود مشاكل خطيرة طويلة المدى قد تؤثر على الأداء العام للمنظمة والتي تحتاج الى تعديل إستراتيجي عاجل من المنظمة، يتم حسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة على مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل (Evwierhurhoma & Kelechi, 2020, p. 99) .

**2. رضا العميل:** يعتبر رضا العميل هدفا إستراتيجي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقه بهدف تعزيز موقعها التنافسي، يتضمن على المقاييس المالية والغير المالية تتمثل في مايلي: تكاليف الفشل الخارجي، إنخفاض أرباح

العمليات والأسعار، عدد الوحدات المعادة من الزبون، عدد الشكاوي، زمن الاستجابة لطلبات العميل، الخدمات ما بعد البيع، زمن تسليم الخدمة، عدد رضا العملاء... الخ (عثمان، 2015، صفحة 152).

**3. الإنتاجية الكلية:** تحسب من خلال قسمة إيرادات النشاط على مصروفات النشاط، حيث يتم حساب المصروفات والإيرادات بالاعتماد على بيانات كشف الدخل

**4. التجديد :** يتم من خلاله قياس تطوير الأفراد من خلال حساب عدد المشاركين في الدورات التدريبية على إجمالي عدد العاملين .

**5. التعلم:** يتم فيه قياس نسبة زيادة مستوى التعليمي من خلال حساب عدد الأفراد الحاصلين على شهادات علمية بعد التوظيف (جبوري، 2009، صفحة 145)

بناء على ماتم ذكره نستنتج أن المقاييس المالية تقتصر على تحقيق الأهداف الإقتصادية للمنظمة فقط مثل العائد على حقوق الملكية، العائد على الإستثمار، الربحية... الخ، مع ذلك لا تعكس هذه المقاييس بصورة كاملة مدى فعالية الأداء التنظيمي بشكل كامل، إذ أنها تركز فقط على النتائج المالية فقط ولا تأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي تساهم في نجاح المنظمة، لذا فمن الضروري دمجها مع المقاييس الغير مالية، حيث تساهم المقاييس الغير مالية في تقييم جوانب أخرى مثل رضا العملاء، ربحية العميل الولاء، جودة العمليات، الخ مما يسمح لها بقياس مدى نجاحها في مختلف الجوانب المالية و الغير المالية .

### المطلب الثالث : تحسين الأداء التنظيمي

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع موارد المتاحة في المنظمة من أجل تحسين المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة، يتطلب تحسين الأداء التنظيمي قيام المنظمة ببعض العمليات التحسينية التي يجب التركيز عليها وهي ما يلي :

- تحديد مستويات الأداء المطلوبة في كل قطاعات المنظمة .
- تحديد مدى الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمستهدف، تحديد مصدرها وتحليل تطورها .
- رسم البرامج الهادفة لتحسين الأداء وتطويره بهدف سد الفجوات الحاصلة في الأداء . (رحمون، السبتي، و تفرارات، 2019، صفحة 529).

تمر عملية تحسين الأداء بخمسة خطوات وهي

1. تحليل الأداء: من خلال تحليل ومعرفة الوضع الحالي للمنظمة وتوقع وضعها في المستقبل .
2. البحث عن الجذور والمسببات: يتم في هذه المرحلة تحليل أسباب الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب .
3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: اختيار الطريقة المنتظمة والمناسبة لحل مشاكل الأداء والتقليل من مسبباته.
4. التطبيق: بعد اختيار الطريقة المناسبة يتم تنفيذها وتصميم نظام من أجل متابعة عملية التقييم .
5. مراقبة وتقييم الأداء: يتم مقارنة ومتابعة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف بشكل دوري لضمان تقليص الفجوة و سدها (نوي، 2017، الصفحات 86-87) .

## المبحث الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالأداء التنظيمي وإدارة المعرفة

في محاولة لعرض العلاقة بين كل من رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة، قمنا بدراسة رأس المال الفكري كمتغير مستقل بصفة عامة على الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة بصفة خاصة

## المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

يعتبر رأس المال الفكري من العناصر المهمة والأساسية في إدارة المعرفة، حيث تجمعها علاقة وطيدة، يشمل رأس المال الفكري على المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد، والتي تعتبر من العناصر ضرورية لخلق ميزة تنافسية للمنظمة، ولا يمكن الاستفادة منه إلا في بيئة يسودها الثقة والإخلاص والاهتمام، والتعاون التي تعتبر من العوامل المهمة التي تشجع على تبادل المعرفة ومشاركتها مع أفراد المنظمة مما يؤدي الى خلق بيئة إبداعية تحفز وتشجع على الابتكار والإبداع .

- كما تساهم إدارة المعرفة في إستثمار مكونات ومعطيات رأس المال الفكري من خلال تطبيق هذه المعطيات مباشرة في زيادة وكسب التفوق التنافسي، ومنع المنافسين من تقليدها أو الإستثمار فيها، كأن تقوم إدارة المعرفة بإستثمار هذه المعطيات في تنظيم عملية البيع وتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، أو عند تنفيذ وتطبيق براءات الإختراع التي تمثل أحد مخرجات رأس المال الفكري وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحقق أرباح كبيرة من خلالها كثيرة (زلمات،، 2017، صفحة 115).

نظراً للتداخل الكبير بينهما ، حددت بعض الدراسات ثلاثة إتجاهات لتحديد وتوضيح العلاقة بينهما على النحو التالي :

- **الاتجاه الأول:** ينظر هذا الاتجاه الى رأس المال الفكري على أنه خطوة جيدة نحو برنامج أوسع في إدارة المعرفة، انطلاقاً من فكرة أن إدارة المعرفة نشأت وتوسعت، واشتقت من مفهوم رأس المال الفكري، وبالتالي فإن إدارة رأس المال الفكري تتضمن الكثير من الأنشطة التي تساعد المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعارف التي أنتجتها أنشطة المنظمة المختلفة .

- **الاتجاه الثاني:** يعتبر هذا الاتجاه أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري مفهومين مترادفين يصعب الفصل بينهما، ويعتبران أساس نجاح أي منظمة خاصة في ظل الإقتصاد المعرفة.

- يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه يمكن للمنظمات أن تحسن عملية إدارة رأس مالها الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة، وبالتالي تعظيم قيمة رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة وتخزينها في قواعد البيانات المنظمة .
- **الاتجاه الثالث:** يرى أصحاب هذا الاتجاه الى أن رأس المال الفكري كمظلة تضم إدارة المعرفة وأنها مشتقة منه، وأنها أحد الأدوات المستخدمة في إدارته وتعظيم قيمته (خميس، 2018، الصفحات 276-277).
- **دور رأس المال الفكري في تطوير عمليات إدارة المعرفة:**
  - يعتبر رأس المال الفكري مورد غير مادي يساهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال المعرفة، لا يتم الاحتفاظ بها في قواعد البيانات وعقول الأفراد، ونظم العلاقات .
- 1. **رأس المال البشري:** يمثل رأس المال البشري مخزون المعرفة يتضمن المهارات وخبرات الأفراد، وقدرتهم على حل المشكلات اليومية، كما يمكن استخدام وتبادل المعرفة في الحصول على كفاءات خاصة واستخدامها في أداء وظائف معينة ، فهو يؤثر بشكل كبير على عمليات إدارة المعرفة، حيث يعتمد نجاح عملياتها بمدى وجود مدراء أكفاء وقادة مبدعين يمتلكون رؤية واضحة ويدركون أهمية تطوير القدرات والموجودات الفكرية، ويدعمون برامج التدريب والتعليم المستمر داخل المنظمة، يهتم القادة بتصميم وتنفيذ نظام الحوافز وتقييم الأداء المتوافق والمنسجم مع أهداف إدارة المعرفة، كما أن تمتع الموظفين بمهارات متميزة وروح تعاونية عالية في البحث والنقاش يساهم في تصميم برامجها بشكل فعال (فارس و فرطاس، 2013، صفحة 109) .
- يشير اكتساب المعرفة الى قدرة المنظمة في التعرف على المعرفة الخارجية والتقاطها من مصادرها المختلفة وتنظيمها، تنطوي عملية اكتساب المعرفة على تراكم المعرفة الجديدة بشكل مستمر بالإضافة الى تحديث المعلومات المتاحة لدى المنظمة ، مما يؤدي الى تعزيز وتطوير مهارات المورد البشري وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة.
- **رأس المال الهيكلي:** له تأثير مباشرة على عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة ، فمن خلال تفاعل رأس المال الهيكلي مع تبادل المعرفة يمكن إنشاء قيمة طويلة المدى، لكن لتفعيل هذا التأثير يجب ان تكون المنظمة مجهزة ببنية تحتية جيدة تتضمن قواعد البيانات متطورة ونظم المعلومات والأنظمة التشغيلية اللازمة لتسهيل هذه عمليات إدارة المعرفة، من جانب آخر تعد نظم المعلومات وقواعد البيانات من الأدوات الأساسية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة فهي لا تقتصر على تسهيل الوصول للمعلومات وتخزينها، بل تسهل أيضا تسريع تداولها بين الأفراد بشكل يسير، كما أن هذه الأنظمة تعمل على تبسيط العديد من

العمليات المعرفية مثل جمع البيانات وتحليلها، مما يؤدي الى تسريع عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة. (ذهبي و شنوف، 2018، صفحة 55) .

- يساهم في بناء مبادئ وأسس إدارة المعرفة من خلال مكوناته المتنوعة فالثقافة المنظمة وفلسفتها أثر بالغ في خلق مناخ إيجابي وتوفير بيئة مناسبة تحفز على تبادل واكتساب المعرفة، كما أن لعمليات والإجراءات الإدارية دوراً في توسيع وتطوير عمليات إدارة المعرفة والتنسيق بينها، كما تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في تسريع وتسهيل، وتبسيط عمليات إدارة المعرفة وتعزيز التنسيق بين الفرق والأقسام داخل المنظمة

- كما أن لإدارة المعرفة دور حيوي في تحسين كفاءة الأنشطة الرئيسية في المنظمة مثل: الإنتاج، المحاسبة، التسويق، الهندسة... الخ ) إضافة الى أنشطتها الثانوية (العلاقات العامة، الصيانة، البحث والتطوير، الصيانة) مما يساهم في تخفيض التكاليف والتخلي عن الإجراءات المطولة والغير ضرورية .

- تساهم في استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها الى أصول فكرية مملوكة للمنظمة، والتوثيق المنظم والكامل لكل العمليات الفكرية التي تتم داخل المنظمة مثل التخطيط، التصميم، التطوير... الخ، كما تقوم إدارة المعرفة بتنظيم عملية تطبيق براءات الإختراع وبيعها، التي تعد من أهم مخرجات رأس المال الفكري وبالتالي يمكن للمنظمة استثمارها وتحقيق أرباح كبيرة منها سواء من خلال بيع هذه البراءات أو من خلال استخدام المعرفة في تطوير منتجات جديدة أو تحسين عمليات حالية، بالتالي فإن إدارة المعرفة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (فارس و فرطاس، 2013، صفحة 108)

3. رأس المال العلاقاقي: من خلاله يمكن للمنظمة أن تحصل على مجموعة من المعارف الخارجية حول سوق العمل والمنافسين من خلال تشكيل شبكات المعرفة من العملاء، الموردين، أصحاب المصالح الخارجيين، تعتبر هذه المصادر الخارجية أحد المصادر الرئيسية لخبرة المنظمة، كما يساهم في توفير معلومات وأفكار جديدة تحتاجها المنظمة في إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات حالية.

- يعتبر تبادل المعرفة من وجهة نظر إدارة المعرفة على أنها المورد الأساسي لتطوير وتنمية رأس المال الفكري فهو يعد استثمار فكري وإستراتيجي يمكن من خلاله تحقيق مستويات الأداء عالية وتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، إذا ما تم دمج تبادل المعرفة مع أنواع مختلفة من المعرفة المتخصصة، لذا يجب توفير بيئة تعليمية مناسبة وموثوقة تساعد الأفراد على تشارك معارفهم وتطبيق خبرتهم لتطوير منتجات ذات قيمة ، مما يؤدي الى تعزيز رأس المال الفكري وتحسن الأداء العام للمنظمة (ذهبي و شنوف، 2018، صفحة 55).

## المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالأداء التنظيمي

تنشأ الميزة التنافسية للمنظمة من استخدام الأصول الغير ملموسة والمخصصة للمنظمة، وأيضا يتم تحديد قدرتها الحالية والمستقبلية وكذا قيمتها من خلال رأس مالها الفكري وأن الميزة التنافسية تحقق من خلال تعبئة رأس المال الفكري في شكل معرفة أو المهارات والقدرات لذلك فإن رأس المال الفكري يصور الموارد والكفاءات ذات قيمة غير مألوفة والتي تعطي ميزة تنافسية دائمة وأداء متفوق للمنظمة (Shadi, Ra'ed, Bataineh, & Alrowwad, 2018, p. 290).

إن أغلب الدراسات المرتبطة برأس المال الفكري والأداء التنظيمي تم إجراؤها في بيئات أجنبية، أصبح رأس المال أحد الأصول الفكرية المعترف بها لأداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، تتمثل مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء من خلال ما يلي :

- تحديد المفاتيح الرئيسية لرأس المال الفكري التي تقود أداء المنظمة.
- تصور مسارات الأساسية لخلق القيمة الأساسية لرأس المال الفكري.
- قياس الأداء وخاصة قياس التحولات الديناميكية.
- تطور مكوناته الأساسية من خلال إدارة المعرفة .
- إعداد تقارير الأداء الداخلية والخارجية .
- تستطيع المنظمة تطوير مؤشرات الأداء من خلال تعيين مسارات خلق القيمة، يساعد المنظمة في التحقق من مدى نجاح تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها المرجوة .
- ووفقا لـ ( Von Krogh 1994 ) فإن تحسين الأداء يعتمد على الإدارة الجيدة للمعرفة ، كما أكد ( Roos , Braibridge & Jacobsen 2002 ) أن النظريات القائمة على الموارد قد أشارت الى أن الاختلاف في الأداء ينشأ من امتلاك المنظمة للموارد القيمة التي لا يمتلكها المنافسين، كما أكدت أغلب الدراسات أن الأصول الهيكلية والمادية من أهم محركات الأداء، في دراسة أجراها ( Pew Tan 2007 ) في سنغافورة، أظهرت النتائج أن لرأس المال الفكري ارتباط إيجابي مع الأداء التنظيمي، وأنه يمكن للمنظمات ان تحقق أداء مستدام على المدى الطويل إذا ما تم الإستثمار فيه بشكل جيد .
- كما أظهرت نتائج دراسة لشرباتي 2010 التي أجرتها في منطقة الشرق الأوسط أن لمكونات رأس المال الفكري تأثير كبير على الأداء، انطلاقا من الدراسات ومختلف آراء الباحثين نجد أن رأس المال الفكري بمختلف مكوناته

لها أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره، هذا ما سنفصله في مايلي (امعوش، 2021، الصفحات 166-167):

### 1. تأثير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي:

يتمثل رأس المال البشري في العنصر البشري في المنظمة، الذي يمتلك المعرفة، المهارات والخبرات، كما يعتبر رأس المال البشري مصدر الابتكار والتجديد والمحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي (Shadi, Ra'ed, Bataineh, & Alrowwad, 2018, p. 290).

إن أي منظمة مهما كان نشاطها تحتاج الى أفراد ذوي متميزين لزيادة إنتاجيتها وتحقيق أداء التنظيمي متفوق، فمن الممكن أن تكتسب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها فقط عندما يكون موردها البشري مبتكر (Puja & Mishara, 2016, p. 67). علاوة على ذلك، تستطيع المنظمات تحسين أدائها بشكل كبير من خلال الاستفادة المثلى من مواردها المادية المتاحة والمالية والتنظيمية بالإضافة الى المهارات والمعارف، والقدرات التي يمتلكها موظفيها، فإذا كانت أموالها وآلاتها تحقق لها أموالاً كثيرة أو أنها تؤدي الى تسهيل العمل وتأديته بطريقة فعالة، فإنه بالقدرات العقلية والابتكارية لأفرادها يمكنها أن تحقق ابتكارات جديدة تحسن من أدائها.

كما أن الميزة التنافسية للمنظمة إذا لم تستند على معارف وقدرات أفرادها فإنه يمكن أن تستنسخ وتقلد بسهولة من طرف منافسيها، أو أنها يمكن أن تزول وتختفي بسرعة بسبب وجود منافسين أقوى وبالتالي لا يمكن للمنظمة أن تحقق عوائد مالية، من هنا تأتي أهمية المورد البشري في تحقيق النجاح كونه بات الرافعة الأساسية في زيادة أداء المنظمة.

- يساهم رأس المال البشري في الترويج للمنظمة وبناء علاقات متينة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع، فمن خلاله يمكن تحسين صورة المنظمة في المجتمع مما يؤدي الى زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم.
- زيادة القدرات الابتكارية والتجديدية والتعلم المورد البشري يؤدي الى تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية.
- التحسين المستمر للجودة مما يساهم في كسب عدد كبير من الزبائن وزيادة ولائهم وبالتالي ارتفاع العوائد المالية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية

- يمكن من خلاله اكتشاف التغييرات واستباقها وبالتالي زيادة سرعة استجابة المنظمة لمتطلبات السوق واحتياجات زبائنها، كما يساهم في زيادة مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغييرات المحيطة و استعدادها لمواجهة أي تغيير مرتقب (بن خديجة، 2013، صفحة 168).

## 2. تأثير رأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي:

يلعب رأس المال الهيكلي دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال ما يلي:

- يساهم في تحقيق التفوق التشغيلي: من خلال تحسين العمليات التشغيلية التي تهدف الى تحقيق منتجات عالية الجودة وبتكاليف أقل، والاستفادة القصوى من الموجودات المادية والمالية، وتخفيض وقت دورة العمليات الداخلية
- الاستفادة منه في تحسين سرعة تدفق الإنتاج دون أي أعطال أو أعطاب، أو إسراف في استغلال الموارد مما يساعد في الحفاظ على استمرارية العمليات بكفاءة .
- رفع جودة المنتجات : يساهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل نسبة المنتجات المعيبة .
- تحويل المعرفة الى هياكل منظمة ، فعندما يتم تقنين المعرفة التي تمتلكها المنظمة في مختلف القواعد والإجراءات الروتينية للعمل تصبح المعرفة الضمنية منظمة وقابلة للاستخدام مع رأس المال الهيكلي، لذا فإن المعرفة التي تمتلكها المنظمة تصبح أداة قوية تدعم استدامة الأداء ومواجهة التحديات و الفرص
- التكامل بين رأس المال الهيكلي والمعرفة ، فمن خلال التنسيق الفعال بينهم يمكن للمنظمة تعزيز قدراتها في الحفاظ على مستويات أعلى من الأداء ، إن دمج المعرفة مع الهيكل التنظيمي والإجراءات الروتينية للعمل يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار (امعوش، 2021، صفحة 168) .

## 3. تأثير رأس المال العلاقتي على الأداء التنظيمي:

يعتبر من الأصول غير ملموس يعتمد على تطوير وصيانة ورعاية الجودة العالية، ويشمل علاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى، علاقة المنظمة بالفرد، أو علاقتها مع أي مجموعة تؤثر على عملها (Shadi, Ra'ed, Bataineh, & Alrowwad, 2018, p. 290)، كما يلعب دورا مهما في تحسين

الأداء التنظيمي، من خلال تحقيق ولاء الزبون والتفرد بالأداء بالاعتماد على معرفة الزبون

## 1. انعكاسات رأس المال العلاقتي على الولاء: ينعكس على الولاء من خلال الاستجابة لرغبات الزبون،

الاهتمام بالسلوك الأخلاقي، التواصل الفعال ، برامج تكرار الشراء، قاعدة بيانات الزبون

**1.1 الاستجابة لرغبات الزبائن:** تسعى المنظمات الى تعزيز علاقتها مع زبائنها من خلال التقرب منهم والاستماع لهم، وبناء الثقة بينهم، حتى يتيح لهم فرصة لإبداء رأيهم وانتقادهم مما يمكنها من معرفة رغباتهم واحتياجاتهم الحقيقية والإسراع في تلبيةها، كما أن إشراك الزبون في العمليات والوظائف التسويقية يكسبها ميزة تنافسية لدى كل الشرائح السوقية التي تحاول المنظمة حل مشاكلهم، من خلال توفير منتجات بالمقاييس والدقة المطلوبة، كما تسعى المنظمات إلى الاستماع إلى رغبات الزبائن الذي يعكس قدرتها على توفير المنتجات التي تحقق رغباتهم أو ما يعرف بالتخصيص أو تفرد المنظمات الناشطة في قطاع سوقي جزئي من أجل إشباع حاجات ورغبات شرائح معينة، وإقامة علاقات شخصية تفاعلية تربطها بأفراد هذا القطاع مما يشكل لها مورد دائم للمعلومات المباشرة عن زبائنها في السوق مما يتيح للمنظمة فرصة إنتاج منتجات مخصصة، تعود ميزة التخصيص للمنظمة بالعديد من الفوائد أهمها: تكرار زيارات الزبائن إلى المنظمة ، ارتفاع مشتريات الزبون، .. الخ مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وإيراداتها .

**2.1 الاتصال:** تسعى المنظمات التي تمتلك رأس المال الفكري إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع زبائنها من خلال تفعيل التواصل الفعال معهم والاستماع لهم والحوار معهم بشكل مفتوح بهدف فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم بشكل دقيق ، كما تسعى المنظمات إلى جمع ملاحظات العملاء حول منتجاتها بما في ذلك آرائهم ومقارنتهم بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين ، هذا النوع من الاتصال يعزز من قدرة المنظمة على تعديل وتحسين عروضها بما يتوافق مع رغبات العملاء، مما يساهم في تفضيلهم لمنتجات المنظمة و التعامل مع علامتها التجارية على المدى البعيد ، وبالتالي كسب ولاء ورضا العميل .

**3.1 الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمنظمة:** أصبحت المنظمات اليوم تركز بشكل كبير على الالتزام بأخلاقيات الأعمال والممارسات المسؤولة اجتماعيا وبيئياً، إذ تبذل المنظمة مجهود كبير في إنتاج منتجات صديقة للبيئة أو سلع لاتضر بالبيئة أو ما يعرف بالمنتجات والأسواق الخضراء خالية من الملوثات وتساهم في الحفاظ على البيئة ، هذه الممارسات البيئية لا تقتصر على تحسين صورة المنظمة فقط بل تؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة وتحسين صورتها وسمعتها في السوق، وبالتالي كسب ولاء الزبون .

1.1 قاعدة البيانات الزبون: يتم تجميع وتخزين بيانات الخاصة بالزبون مثل (الإسم، العنوان، أرقام هواتفهم... الخ ( أو معلومات متعلقة بحاجات ورغبات زبائنهم وتفصيلاتهم واسترجاعها عند الحاجة أو استخدامها في شكر الزبون على اقتناء منتجات المنظمة أو تحفيزهم على شراء منتجاتها مما يدفعه الى إعادة وتكرار شراء مرة أخرى، إضافة الى استخدامها في دعوة الزبون للمشاركة في فعاليات خاصة بالمنظمة مثل احتفال ذكرى السنوية لتأسيسها، تعتبر هذه الأنشطة و الممارسات جزء من جهود المنظمة لتحقيق رضا الزبائن وتعزيز ولائهم (كواشي و شرقي، 2017، الصفحات 420-421) .

2. انعكاسات رأس المال العلاقتي على الأداء بالاعتماد على معرفة الزبون: يساهم في تفرد المنظمة بالأداء من خلال استفادتها من علاقتها بزبائنهم في تحسين جودة الإنتاج، وذلك من خلال الاستفادة من أفكارهم ومعرفتهم في تطوير المنتجات، وتميزها عن باقي المنافسين. (امعوش، 2021، صفحة 169).

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر من الموجودات الفكرية الغير ملموسة التي لها دور فعال في تحسين الأداء ومن عوامل نجاح المنظمة لما له من أثر إيجابي على الأداء، حيث تتجسد علاقة رأس المال البشري بالأداء التنظيمي من خلال استثمار المنظمة لمكوناته (المعرفة والمهارات والقدرات ) وتطبيقها من أجل تحقيق التفوق التنافسي ومنع المنافسين من امتلاكه، كما يعمل رأس المال الهيكلي على نقل المعرفة والخبرة والمهارات التي تتوفر عليها المنظمة وتطبيقها في الواقع العملي، أي أن رأس المال الهيكلي ينقل المعرفة ويحتفظ بها في أنظمة المنظمة وهيكلها وإجراءاتها مما يساهم في تسهيل إجراءات سير العمل، بينما رأس المال العلاقتي يمكن المنظمة من فهم وتسيير علاقتها مع زبائنهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على توفير منتجات وفقاً لمتطلباتهم مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية وزيادة رضا وولاء العميل لها وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق معدلات أداء عالية .

## المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

اهتمت العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في العديد من منظمات الأعمال، وأن جميع هذه الدراسات تم إجرائها في بيئات أجنبية، وقد توصلت الباحثة (Darrah) في دراستها لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة، المنظمات أصبحت تميل الى زيادة وتطوير الابتكار من خلال امتلاكها لإدارة المعرفة متطورة في مختلف الجوانب السلوكية والتطبيقية هذا النهج يهدف بشكل رئيسي الى تحسين أداء الموظفين بشكل خاصة مما ينعكس إيجابا على أداءها التنظيمي بشكل عام (بوظيفة و نصرة، 2021، صفحة 85) .

أولا. أثرها على العمليات: تساهم في تحسين العمليات الداخلية في المنظمة، مثل الإنتاج، المحاسبة، التسويق، العلاقات العامة، وغيرها، يظهر تأثيرها على الأبعاد التالية :

1. أثرها على فعالية العمليات: تعمل إدارة المعرفة على جعل المنظمة أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها من خلال مساعدتها على تنفيذ العمليات بطريقة ملائمة، كما أنها تمكن العاملين من اختيار المعلومات الضرورية اللازمة لمراقبة الأحداث الخارجية (لراس، 2018، الصفحات 77-78)

2. أثرها على كفاءة العمليات: يظهر تأثيرها من خلال ما يلي:

- تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه العملية في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة ..

تجنب دخول أطراف الدخيلة التي تسعى لاستخراج المعرفة دون تقديم أي مساهمة في تطوير المنظمة.

- تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات من خلال زيادة كفاءة العمليات وتحسين استغلال الموارد المتاحة (زرغون و عرابة، 2014، صفحة 131)

3. أثرها على الابتكار في العمليات:

يمكن للمنظمة الاستفادة من الأفراد الذين يمتلكون المعرفة واستغلالهم في إبتكار وإنتاج أفكار جديدة وحلول إبداعية تساعدها في حل المشاكل اليومية التي قد تواجهها المنظمة من خلال مشاركة المعرفة بين الأفراد واستخدامها في تطوير وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية، واكتشاف التهديدات المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة، كما تعتبر إدارة المعرفة المنشط الرئيسي لعمليات العصف الذهني وخلق أفكار إبداعية جديدة (غزالي، 2016، صفحة 237).

يمكن تعزيز عمليات الابتكار والإبداع في المنظمة من خلال الإستراتيجيات التالية :

أ: إستراتيجية رفع المستوى: تهدف هذه الإستراتيجية الى نشر المعرفة في مختلف مجالات المنظمة بهدف تحسين عمليات الإبداع .

ب : الإستراتيجية التخصصية: تشير الى تحويل ونشر المعرفة الجديدة بين الأقسام من أجل تعزيز الإبداع مستقبلا.

ج : إستراتيجية المحاور: تؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية تطوير المعرفة الجديدة كعنصر أساسي في تعزيز عملية إبتكار داخل المنظمة

د: إستراتيجية التوسع : تهدف هذه الإستراتيجية الى نشر وتوسيع نطاق المعرفة المتاحة داخل مختلف الأقسام والوحدات في المنظمة من أجل تعزيز عملية الابتكار (مليطان، 2016، صفحة 61) .

ثانيا :تأثيرها على رضا الزبون:

يعد رضا الزبون أحد العوامل الأساسية لضمان استدامة الأداء، لذا تهتم المنظمات بجمع وتحليل المعلومات حول زبائنها بهدف فهم حاجات ومتطلبات الزبائن والعمل تلبيةها، يتم تحويل هذه المعرفة في شكل منتجات وتوصيلها للزبائن، إن قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات في سلوك زبائنها وفهم إحتياجاتهم يمكن أن يحق لها ميزة تنافسية حاسمة على منافسيها .

تعرف معرفة الزبون على أنها نوع من المعرفة في مجال العلاقة مع العملاء لها تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي(بوزيداوي، 2014، صفحة 95) .

- معرفة من أجل العملاء: تعتبر نوع من أنواع المعرفة تتضمن البيانات والمعلومات التي يمكن تحليلها وتفسيرها وتحويلها الى معرفة، كما يمكن الحصول على البيانات والمعلومات من مصادر أخرى مثل الزبائن الآخرين، المنافسين، يمكن للمنظمة نفسها من أن توفر إحتياجات العملاء من المعلومات، لذا يجب ان نضع في الاعتبار أن المنظمة غير قادرة على إدارة التدفقات من المعرفة .

- معرفة من العملاء: هي نوع من المعرفة الزبون يتم تحليلها وتفسيرها وتحويلها الى معرفة، بهدف تحسين خدمات ومنتجات المنظمة .

- المعرفة حول العملاء: هي معرفة تتحصل عليها المنظمة من أجل معرفة عملائها المستهدفين بشكل أفضل، لا تكسب المنظمة المعرفة حول العملاء فحسب بل أنها تساعدنا في شراء بيانات والمعلومات والمعرفة حول الزبائن (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008, pp. 304-305).

- إدارة العلاقة مع العملاء :

كما هو معروف فإن أغلب المنظمات تعمل على الجمع بين مرحلتي إدارة العلاقات العملاء وإدارة المعرفة أو ما يعرف بإدارة معرفة العملاء، إن الهدف منها هو معرفة موقع كل مكون أو مكون فرعي في مرحلتي إدارة العلاقة الزبون وإدارة المعرفة، وفقاً لـ (Wilde) فإن تطبيق إدارة معرفة العميل تمكن من تحديد المعرفة الغير الواضحة للعملاء، يعد هذا أمراً ضرورياً حتى يتمكن العملاء من إقامة تعاون طويل الأمد مع المنظمة لذا من المتوقع أن تقوم المنظمات بتطبيق إدارة معرفة الزبون للحصول على المعلومات بكفاءة وفعالية (Satriawan, 2023, p. 55).

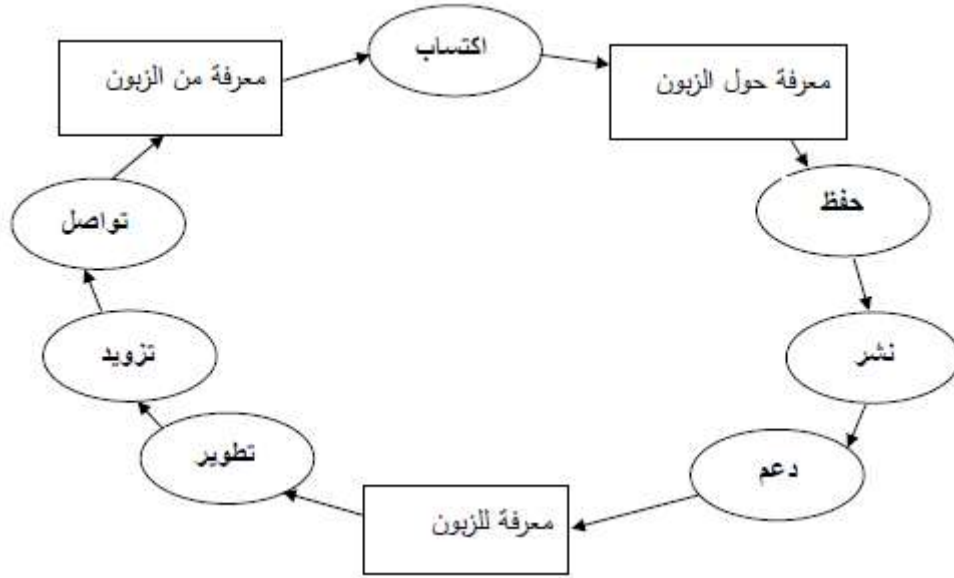
- و مع ذلك أظهرت بعض التقارير أن مدراء إدارة العلاقة مع العميل يعتقدون أن ممارسات إدارة العميل أدت الى فشل في تحقيق نمو الأرباح وتضرر علاقة العملاء طويلة الأمد، أدى هذا القصور في عمليات إدارة العميل الى إعادة النظر في الربط بين إدارة العلاقة مع العميل وإدارة المعرفة، كما أشار بعض الباحثين على ضرورة جمع وتقاسم المعرفة وإدارتها باعتبارها أداة تنافسية قيمة للمنظمات، وأن إدارة علاقات العميل وإدارة المعرفة لهما إمكانيات كبيرة لذا يجب دمجهما مع بعض ليشكل إدارة معرفة العميل (بوزيداوي، 2014، صفحة 96)

- إدارة معرفة العملاء:

هي عملية تحديد والحصول على المعلومات وإدارتها بشكل هيكلي ومنهجي، يتم استخدام هذه العملية من قبل المنظمة لتحديد معرفة المستهلك، لذا يمكن تفسيرها على أنها عملية إستراتيجية تمكن فيها المنظمة عملائها من مستخدمي السوق لمنتجاتهم وخدماتهم ليصبحوا مصادر للمعرفة من خلال عملية تحديد واستخدام المعرفة من حول العملاء ومن أجلهم، (Satriawan, 2023, p. 55)

- يمكن الربط بين عمليات إدارة المعرفة و أصناف أخرى من معرفة العميل عبر خطوات عديدة في دورة مغلقة تعرف بدورة إدارة المعرفة العميل:

الشكل رقم ( 03-03 ) دورة إدارة معرفة العملاء



المصدر : (بوزيداوي، 2014، صفحة 97)

استناداً الى الشكل رقم (03-03) تتمثل بداية الدورة في عملية اكتساب المعرفة، حيث يتم جمع المعرفة من العميل وتحويلها الى معرفة حول العميل من أجل الاستفادة منها في إبتكار منتجات جديدة أو تحسينها، كما يجب أن يتم حفظ هذه المعرفة وتنظيمها وترتيبها حتى يسهل الوصول إليها ، بالإضافة الى تحديد الفجوات في إحتياجات الزبون والعمل على تطوير هذه المعرفة وإيصالها للعميل من أجل معالجة القصور الذي تم تحديده ، تساهم هذه العملية في زيادة معرفة الزبون مما يشكل دورة مغلقة، ويمكن إجمال أهدافها في ما يلي :

- إقامة تواصل سليم مع العميل، واكتساب معرفة حيوية للمنظمة منهم .
- تلخيص المعرفة وتوثيقها وتوزيعها بين الموظفين .
- نقل المعرفة الى الطبقات العليا لاتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتجات والخدمات المصمم لتلبية إحتياجات العميل .
- تحويل المعرفة المكتسبة الى سلع وخدمات تتناسب مع إحتياجات العملي ومتطلباتهم المتغيرة (بوزيداوي، 2014، الصفحات 96-97)

ثالثاً: تأثيرها على التعلم والنمو:

تؤثر على العاملين في المنظمة بطريقتين مختلفتين وهما:

- الطريقة الأولى: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال تفصيل عملية التعلم لدى الأفراد إما من خلال بعضهم البعض أو من مصادرها الخارجية، يسمح هذا التعلم للمنظمة بالنمو وزيادة قدرتها على التغيير وزيادة سرعة استجابتها لمتطلبات السوق والتكنولوجيا

- **الطريقة الثانية:** تجعل إدارة المعرفة العاملين أكثر مرونة وتدعم الرضا الوظيفي لديهم، يعني تعمل إدارة المعرفة على مساعدة الأفراد في بناء قدراتهم على التعلم وحل ومعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة ، نجد هنا أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق ثلاثة جوانب مهمة في المنظمة وهي كسب رضا زبائنها، وزيادة قدرات ومهارات موظفيها .

**1. أثرها على التعلم:** تساعد إدارة المعرفة العاملين على التعلم واكتساب معرفة جديدة في مختلف التخصصات إما من خلال تجسيد المعرفة، أي نقل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة وجعلها متاحة للجميع، أو من خلال دمجها أي تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية غير مصرح بها، إضافة الى ذلك تساعد عملية التفاعل الاجتماعي على اكتساب المعرفة عن طريق الحوار، اللقاءات الغير رسمية مما يعزز التعلم الجماعي و التعاون بين الأفراد.

## 2. تأثيرها على رضا العاملين:

يعتبر الرضا الوظيفي عنصر مهم في تحقيق التنمية المستدامة في أي منظمة، لأن خسارة المنظمة أحد العاملين بها تعني خسارتها للموجودات الفكرية الغير ملموسة، لذا تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال خلق بيئة عمل ملائمة تشجع على الابتكار، كما تعمل إدارة المعرفة على زيادة دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية مهاراتهم وتطويرها عن طريق التدريب والتكوين، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة رضاهم (لراس، 2018، صفحة 77) .

## رابعا: تأثيرها على أداء المنتج :

تؤثر بشكل واضح على المخرجات ومختلفة المنتجات خاصة في ظل المنافسة الشديدة في السوق، قد يأتي هذا التأثير اما من المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة، يظهر هذا التأثير من خلال محورين وهما:

**1. تأثيرها على المنتجات ذات قيمة:** تساعد إدارة المعرفة المنظمات على عرض منتجات جديدة، وتحسين المنتجات المقدمة وإضافة قيمة إضافية للمنتج مقارنة مع المنتجات السابقة من خلال تقديم أفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات مثل تصميم برامج خاصة لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة .

- **2. أثرها على المنتجات المبنية على المعرفة:** تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير على المنتجات المستندة على المعرفة مثل الاستشارات وتطوير البرمجيات، فهي تعتمد على قواعد معرفية المخصصة في صناعة البرمجيات وتطويرها، حيث قامت شركة اليابانية (Matsushita) بتطوير آلة العجن من خلال دراسة مختلف أساليب الإنتاج

وتطبيقها و من ثم إدخال هذه الأساليب في برمجيات ووظائف الآلة (عبد الستار، قنديلجي، و العمري، 2006، الصفحات 281-282) .

- دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي
- تعمل عمليات إدارة المعرفة المختلفة ( التوليد، التخزين، التوزيع، وتطبيق المعرفة ) على تسهيل إجراءات العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى وجود فريق المعرفة مختص في التقاط المعرفة واستثمارها كما أن تفاعل ومشاركة العاملين في نشر المعرفة ووجود قيادة فعالة وقادرة على قيادة العمليات اللازمة لإحداث التناغم والتناسق في ما بينها، تؤدي إلى مايلي:
- تساهم في تقليل تكاليف العمل من خلال تسهيل إجراءات سير العمل وبالتالي تقليل تكاليف الهدر والمنتجات المعيبة، وتقليل تكاليف سوء التعامل مع تقنيات التكنولوجيا ووسائل العمل .
- تؤدي إدارة المعرفة الى زيادة العوائد المالية من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وإبتكار منتجات جديدة، زيادة سرعة بيعها من خلال تحسين كفاءة عمليات التسويق والبيع .
- يؤدي استخدام إدارة المعرفة في مجالات الأداء الى إبتكار حلول جديدة وطرق أكثر فاعلية .
- تحقيق الإبداع والإبتكار من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع وخلق أفكار جديدة.
- زيادة الوعي الثقافي من خلال التعلم والتدريب (الفارس، 2010، صفحة 73).
- يتجسد هذا تأثير في اتجاهين رئيسيين :
- **الاتجاه المباشر :** يظهر تأثير هذا الاتجاه عند استخدام المعرفة من أجل تطوير وإبتكار المنتجات جديدة وتقديم الخدمات تساعد على زيادة أرباحها ومدخلاتها، كما يظهر تأثيرها أيضا عندما تتوائم إستراتيجياتها مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، مثال على هذا التأثير النتائج ذات العلاقة مع الكلف والعوائد المرتبطة مع رؤية واستراتيجيات المنظمة، وبالتالي فإن عملية قياس الأثر المباشر سهلت التنفيذ ومباشرة، تظهر من خلال قياس معدل العائد على الإستثمار
- **الاتجاه الغير مباشر:** ينتج عن الفعاليات الغير مباشرة المرتبطة بأهداف المنظمة ورؤيتها وإستراتيجياتها أو من خلال العوائد والكلف، مثل استعراض القيادة الواعية مع الصناعة المنظمة، مما يؤدي الى تعزيز ولاء العملاء وزيادة ارتباطهم بالعلامة التجارية ، هذه الفعاليات تساهم في تحسين سمعة المنظمة و تدعم مكانتها في السوق (عبد الستار، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 282).

تلعب إدارة المعرفة دور مهم في تحسين أداء المنظمة و تعزيز قدراتها، حيث تؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب الأداء التنظيمي المختلفة، إذا تؤثر في مجال العمليات من خلال رفع مستوى الفعالية والكفاءة، والإبداع والإبتكار، على النمو وتعلم الأفراد مما يسهل عملية تبادل المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة، أما فيما يتعلق بالمنتجات فإن إدارة المعرفة تعطي قيمة مضافة لها وتساهم بشكل كبير في تطويرها .

## خلاصة الفصل

شهدت المنظمات تحولات كبيرة نتيجة للتطورات السريعة في العديد من المجالات، مما دفعها الى إعادة النظر في تحديد مؤشرات قياس الأداء التنظيمي، بعدما كانت تعتمد على مؤشرات الأداء المالي في قياس أدائها لما يحتويه على مؤشرات مالية مثل الربحية، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية... الخ، أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة في دمج المؤشرات الغير مالية في قياس أدائها، من خلال اعتمادها على أدوات حديثة في تقييم وقياس أدائها مثل بطاقة الأداء المتوازن لاحتوائها على المؤشرات المالية والغير مالية .

كما تناول هذا الفصل مفهوم الأداء وأهميته وعرض مجالاته وأبعاده، في ختام الفصل تم تناول العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة وأثرهما الكبير في تحسين بالأداء التنظيمي .

الفصل الرابع :

الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد التعرف على المفاهيم النظرية لكل متغيرات الدراسة ( رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي) والعلاقة بينهم سنحاول في هذا الفصل استقراءهم في الواقع الميداني من خلال إسقاط هذه المتغيرات على المؤسسات محل الدراسة، وتحليل واقع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، والأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة الموجودة داخل إقليم ولاية معسكر .

تعتبر المؤسسات ( مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة نפטال ومؤسسة ألفت، ومؤسسة سونلغاز ) مجالا لمثل هذه الدراسة، ويهدف دراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، تم تحديد كل من عينة ومجتمع الدراسة ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية (spss21) وبرنامج (Amos 21).

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

تم اختيار مجموعة من المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعي والإقتصادي وقطاع الاتصالات الواقعة في إقليم ولاية معسكر لدراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، لكون هذه المؤسسات يتماشى نشاطها مع موضوع الدراسة، والمعروف عن هذه المؤسسات أنها تنشط في قطاعات سريعة التغيرات، يفرض عليها تبني أفضل الممارسات خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في رأس مالها الفكري وتحسين أدائها التنظيمي، سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسات التي تم اختيارها كعينة لإجراء هذه الدراسة .

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من أبرز المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تم تأسيسها بموجب القانون **03/2000** المؤرخ في 05 أوت 2000 ، الذي يحدد الأحكام العام الخاصة بالبريد والمواصلات، وبعد أكثر من عامين من الدراسات قامت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتحويلها الى مؤسسة مستقلة عن وزارة البريد، تم تجسيدها فعليا في جانفي 2003 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتسطير ثلاثة أهداف رئيسية وهي الفعالية، نوعية وجودة الخدمات مكنتها هذه الأهداف من المحافظة على ريادتها في سوق الاتصالات، والمتعامل الأول في سوق الاتصالات بسبب اعتمادها في هيكلها على منطق الشمولية وإيصال منتجاتها إلى كل نقطة على مستوى البلاد، تسير مؤسسة اتصالات مديرية عامة بالعاصمة ومديريات جهوية على مستوى الولايات التالية: الجزائر، قسنطينة، وهران، عنابة، سطيف، ورقلة، الشلف، تيزي وزو، الأغواط، باتنة، بشار، تلمسان، البليدة، كما تضمن مجموعة من الوحدات العملياتية موزعة على 48 ولاية، بالإضافة الى وجود وحدتين على مستوى الجزائر العاصمة، تشمل هذه المديريات وكالات تجارية ومراكز هاتفية، تقدم خدمات هاتفية للمواطنين بشكل مباشر . (حسيني، 2019، صفحة 119).

شملت دراستنا إحدى هذه المديريات المتواجدة على مستوى إقليم ولاية معسكر .

### الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية معسكر:

تعتبر الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية معسكر وحدة إدارية خدماتية تجارية تتكفل بتمثيل مؤسسة اتصالات على مستوى ولاية معسكر تضمن تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت، تتألف من خمسة (05) وكالات تجارية تقدم خدمات تجارية متنوعة للعملاء في مختلف دوائر الولاية : معسكر، تيغنيف ، المحمدية، غريس، سيق .

بالإضافة الى ذلك تضم الوحدة (09) نقاط تجارية حضورية موزعة على عدة مناطق، حيث يتواجد إثنان منها في مدينة معسكر ، بينما توجد نقاط أخرى في كل من الدوائر التالية :بوحنيقية عوف، البرج، المحمدية، وادي الأبطال عين فكان، واد تاغية، كما تشمل على خمسة (05) مراكز للصيانة والإنتاج منتشرة في الدوائر التالية: المحمدية، سيق، تيغنيف، معسكر، غريس، بالإضافة الى مراكز خاصة للصيانة والدعائم الألياف البصرية، ومركز الطاقة والإشارة، ومحيط الخلية هندسة والخطوط، بالإضافة إلى مخزن ولائي ، تضم الوحدة 280 عامل لخدمة مصالحها منهم عامل مكلف بالاتصال

#### 1. مهام المديرية: من المهام الرئيسية لاتصالات الجزائر نجد:

- أهم نشاط لاتصالات الجزائر ويتمثل في التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية والصوتية .
- تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشركات العمومية والخاصة للاتصالات .
- تعمل على تطوير استغلال وتسيير الروابط مع المتعاملين في الشبكة .
- زيادة العروض من الخدمات الهاتفية.
- تطوير نوعية ونطاق الخدمات المقدمة وجعلها أكثر قدر على المنافسة .
- تطوير وتشغيل ادارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- المضي في الجودة في عالم الاتصال من أجل ارضاء الزبائن.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها .

- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

## 2. المصالح الموجودة على مستوى الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائري بولاية معسكر :

1. المدير التنفيذي: هو المشرف والمسؤول الاول على تسيير المديرية وتوجيه الموظفين.

2. المديرية الفرعية التجارية: وتتفرع الى 4 أقسام:

- دائرة البيع للجمهور العريض: يتكفلون بأعمال البيع للزبائن العاديين.

- دائرة الشركات: يتكفلون بالزبائن المهنيين والشركات والادارات.

- دائرة الدعم التجاري: تتكفل بالدعم التقني والحلول لكل المشاكل التي تقدم للزبائن ومتابعة عملية الفوترة.

- الوكالات التجارية: هي الواجهة التجارية للمديرية تتكفل بتلقي طلبات الزبائن ومتابعتها الى غاية حصول الزبون على الاشتراك الخاص به (الهاتف الثابت او الانترنت)، كما يتم من خلالها كل عمليات ما بعد البيع (تسديد الفواتير ، تجديد الاشتراك، التبليغ والانشغالات المختلفة للزبائن)، اضافة الى ذلك تقوم الوكالات التجارية ببيع مختلف الاجهزة والحلول والخدمات ذات الصلة بنشاط اتصالات الجزائر.

3. المديرية الفرعية التقنية: وتتفرع هي ايضا الى 4 اقسام:

- دائرة شبكة النفاذ: تضمن تركيب الشبكات على مستوى الاحياء السكنية مع العمل على عصرنتها وتحديثها باستمرار، الى جانب تركيب معدات Amasan ومحطات الارسال لتكنولوجيا الجيل الرابع G.LTA4.

- دائرة شبكة النقل: تضمن شبكات الهاتف الثابت وتوصيله بين الولايات والبلديات عبر خطوط الالياف البصرية ويضمنون ربط الولاية بالشبكة الوطنية.

- دائرة شبكة الدراسة والتخطيط: تقوم بإعداد دراسات ضرورية لمد الشبكة الهاتفية وتوسيعها عبر الاحياء الجديدة كما تقوم بوضع المخططات الضرورية لعصرنة الشبكة القديمة.

- المراكز التقنية: تتكفل بإنجاز جميع الاعمال التقنية للزبائن ، مد الشبكات معالجة التعطيلات...الخ.
4. المديرية الفرعية لوظائف الدعم: تنقسم الى 3 اقسام:
- دائرة المشتريات والامداد والمخزن الولائي: تتكفل بجميع المشتريات والامدادات التي تحتاجها المديرية.
- دائرة الوسائل و الممتلكات: تتكفل بأعمال التجهيز والبناء والترميم وتصليح وصيانة السيارات و متابعة تأمين مختلف مباني ونشاطات المديرية.
- مصلحة دعم أنظمة المعلومات: تحرص على ضمان السير الحسن والعمل المستمر لكل الانظمة المعلوماتية المستخدمة من قبل المؤسسة .
5. دائرة المالية والمحاسبة: تتكفل بتسديد كل المصاريف التي تحتاجها المؤسسة من خلال: تسديد فواتير خاصة بمؤسسات الانجاز المشاريع المختلفة، متابعة استغلال الميزانية السنوية، اجراء كل الاعمال المحاسبية والمالية و المقارنات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة، تقوم بإعداد الحصيلة المالية و المحاسبية السنوية، تشرف على عملية الجرد في نهاية كل سنة.
6. دائرة الموارد البشرية: تتكفل بجميع الموظفين وعمليات التوظيف والتكوين ، الترقية ودفع الاجور للموظفين...الخ.
7. المكلف بالاتصال: يشرف على جميع الأنشطة الاتصالية والناطق الرسمي أمام وسائل الاعلام من اجل توحيد السياسة الاتصالية مع جميع الموظفين نيابة عن المؤسسة.
8. رئيس مصلحة الامن: تتكفل بالأمن الداخلي وحماية ممتلكاتها.
9. المفتشية: تقوم بالتفتيش والتدخل لإجراء التحقيقات الادارية عند الضرورة.
- 10 مصلحة الشؤون القانونية: هي الممثل القانوني للمديرية، تشرف على كل الشؤون القانونية الخاصة بالمديرية لاسيما تمثيل المديرية أمام الهيئات القضائية الولائية رفع الدعاوى القضائية ومتابعتها والقيام بالتبليغات الضرورية عند الحاجة امام المصالح الأمنية المختصة.

### المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة نפטال

تم تأسيسها سنة 1963، وأحد فروع شركة سونطراك، كانت مهامها تضم عملية نقل وتأمين، وتسويق المحروقات، ثم توسعت الى مجال البحث وإنتاج المحروقات وتحويلها، بعدها تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها سنة 1981، كما تم إنشاء 48 وحدة سنة 1984، وفي سنة 1987 تم حل المؤسسة بشكل رسمي.

تم إنشاء مؤسستين وطنيتين سنة 1989 هما: نفتك لتكرير البترول، ونفتال تتولى مهام توزيع وتسويق المواد البترولية، بعدها خضعت المؤسسة الى إعادة الهيكلة سنة 2006، تم تقسيمها حسب النشاطات الفرعية ( فرع التجاري، فرع الغاز فرع الوقود، فرع النشاطات الدولية)، ثم تم إنشاء فرع البترول، الوقود سيرغاز (GPL)، الغاز الطبيعي سنة 2007 (دعاس و فريد، 2020، صفحة 34).

تعتبر مؤسسة نפטال فرع معسكر أحد الفروع التجارية الموزعة على 48 وحدة على مستوى التراب الوطني، هي وحدة مختصة في توزيع المنتجات البترولية، تم تأسيسها سنة 1985، تخضع الى المركزية في اتخاذ القرارات، حيث يتم التنسيق والإشراف على العمليات من خلال الهيكل الإداري المركزي.

تسعى مؤسسة نפטال فرع معسكر الى تحقيق عدة أهداف، أهمها: تسهيل وصول المنتجات البترولية الى مختلف مناطق الولاية، وتوسيع نطاق توزيعها لتلبية احتياجات المواطنين، كما تلعب المؤسسة دورا مهما في فك العزلة عن المناطق النائية والمعزولة من خلال تأمين إمداد المنتجات البترولية لهذه المناطق.

#### 1. تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة نפטال :

يعمل على مستوى هذه الوحدة 23 موظف موزعين على عدة مصالح، تختلف مستوياتهم من إطار و إطار متحكم و أعوان تنفيذ، يمكن تصنيفهم وفقا للجدول التالي :

#### جدول رقم ( 04-01) يوضح تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة نפטال

المصلحة	المصلحة التجارية	مصلحة الإدارة والمالية	المصلحة التقنية	الأمن
العدد	08	09	02	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين

### 3. المصالح الموجودة على مستوى مؤسسة نفضال فرع معسكر

تتكون الوحدة من المصالح التالية :

1. المديرية : يتأصلها مدير الوحدة والذي يشرف على جميع الوسائل المادية و البشرية وهذا لجعل العمليات تسيير في أحسن الظروف الممكنة ، كما يكلف بتسيير الإدارة العامة و مراقبة المصالح الأخرى .

2. مصلحة المحاسبة و المالية : تهتم بتمركز مجموعة العمليات أو كل ما يتعلق بأموال الوحدة و كل ابعمليات الحسابية ، تتألف المصلحة من ثلاثة فروع و هي :

أ. فرع المحاسبة العامة: تتمثل مهمته في التسجيل المحاسبي لكل عمليات الوحدة ( الشراء، البيع، التخزين ، وكافة العمليات المختلفة و المتنوعة) التي تمارسها الوحدة ، يعتمد هذا الفرع على المخطط المحاسبي الوطني في سير عمليات الحسابية ، تدقيق المستندات المحاسبية قبل البث في تقيدها،

ب. فرع الخزينة: يكمن دورها في تسيير أموال الوحدة ، المحافظة على السيولة و رأس المال ، كشف و تسوية حسابات الزبائن بالنسبة للشركة.

ج. فرع الإعلام الآلي: يعمل على تسهيل تنفيذ و إدراج العمليات التي تقوم بها المؤسسة من شراء و بيع و تخزين و غيرها من العمليات المختلفة، يعتمد على أنظمة تسهل سرعة تدفق المعلومات مثل : S.V.C/ S.V.C.D/ S.V.C.D.S .

2. مصلحة المستخدمين : تتولى هذه المصلحة مهمة تسيير المورد البشري داخل الوحدة ، فهي المسؤولة عن تطبيق إجراءات العمل و ضبط قواعده ، كما تسهر على متابعة اليومية لسجل الحضور ، الحرس على تحضير الأجور في الأوقات المحددة حسب التعليمات ، تسيير الخدمات الإجتماعية للعمال، تسيير سجل الدخول و الخروج العمال، تسيير سجل العطل السنوية ، تحتوي هذه المصلحة على أربعة فروع وهي :

أ. فرع المستخدمين :تكمّن مهمة هذا الفرع في : وضع مخطط التعيين و الترقية الداخلية ، تسيير ملفات العمال، تجهيز دفتر الأجور شهريا، تجهيز دفتر حركة المستخدمين ( الدخول و الخروج )، تحديد العطل السنوية و الإجازات و العطل المدفوعة ، الهدف من وضع هذه الدفاتر القانونية هو الحفاظ وأرشيف للمعلومات الخاصة بالعمال وكذا إعطاء مصدقة تسيير المؤسسة وهذا من خلال تقديم كشوفات وتقريراً لعمال من خلال

معاملتهم مع الخلايا الأخرى لمؤسسات الدولة ( مفتشية العمل , صندوق الضمان الاجتماعي و مفتشية الضرائب.... الخ ، يعمل هذا الفرع علي السهر لحماية حقوق المؤسسة والعمال

ب. فرع الأجور : يعمل هذا الفرع على تحضير و تسوية الأجور الخاصة بعمال الوحدة خلال كل شهر ، يعتمد في مهامه على أوراق الإمضاءات الموضوعة لمراقبة حضور و غياب العمال الممضية من طرف رؤساء المصالح الوحدة، بعدها يبدأ هذا الفرع في تجهيز رواتب العمال و توجيهها الى مصلحة المحاسبة و المالية لتدقيق و المعاينة الأمر بالدفع .

ج. فرع الخدمات الإجتماعية : يسهر هذا الفرع على تجسيد الروح الإجتماعية في محيط العمل من مهامه ، يجسد العلاقة بين العامل و الضمان الاجتماعي وذلك في تسجيلهم في الضمان وإعطائهم رقم تسجيل خاص بكل عامل، تكوين الملفات الخاصة بالمنح العائلية ، السهر على تسديد تعويضات العمال الخاصة بالضمان الإجتماعي.

د. فرع التكوين : يتم تكوين عمال شركة نفضال على مستوى مراكز التكوين متخصصة ، مركز الخروب بولاية قسنطينة ، مركز وهران... الخ ، يسهر هذا الفرع على متابعة تكوين العمال في مختلف التخصصات التي تهم الشركة .

3. المصلحة التجارية : تسهر هذه المصلحة على متابعة و تسيير الخدمات التجارية من حيث المنتج و نوعيته و توزيعه ، المحافظة علي العلاقات التجارية بين الزبون والشركة( من حيث النوعية و الجودة وذلك حفاظا علي اسم الشركة ومصداقيتها في السوق الوطنية الدولية، وتتضمن المصلحة فروع التالية :

أ. فرع الزبون : يقوم هذا الفرع بتسيير الفاتورة و تحديد الوقت اللازم لتسديدها ، متابعة و تسيير الحقوق الخاصة بالشركة على الزبون ، تسهيل المهمة على الزبون في تسيير احتياجاته من حيث إقتناء موارد البترولية .

ب. فرع تسيير شبكة المخطات ( محطات نفضال): يعد هذا التسيير بهدف الإشراف و مراقبة الخواص لكي يتم الحفاظ على نوعية المواد البترولية ، يتولى تسيير الخدمات المقدمة على مستوى كل محطة رئيس المحطة يسهر شخصيا على تسيير الخدمات بها.

ج . فرع التسويق و التخزين : يعمل هذا الفرع على إستعاب المواد البترولية و تخزينها في المستودع رئيسي المسمى رقم 297 الكائن بشوارع المازاري بولاية معسكر يعمل على تخزين المنتجات البترولية ' البنزين ، المازوت ، الزيوت ، ...الخ التي تأتي من مصادر تكرير و تجميع المنتجات البترولية، أما التسويق فيتمثل في الكشف على وجود المنتج و إحصاء الكمية الموجودة داخل المستودع حتى يسهل التسويق و كذا الحفاظ على الخدمات المقدمة للزبون .

## 2. مؤسسة قارورات الغاز BAG

المؤسسة الوطنية لقارورات الغاز نפטال **Bouteille a Gaz filial n Naftal**، هي أحد الفروع التابعة للمؤسسة نפטال، وهي مؤسسة إقتصادية ذات الطابع صناعي وتجاري، تأسست في أوت 1974 بموجب اتفاقية بين شركة سونطراك وشريكها الإسباني (**But Sir**)، إتفاقية المفتاح في اليد (**Clés en main**) حيث قام الشريك الإسباني بوضع مخطط البناء وتوفير الآلات وتركيبها، وإعطاء معلومات عن كيفية تشغيلها واستخدامها، كانت شركة سونطراك المسؤولة عن تنفيذ المشروع.

وبعد الانتهاء من بناء الوحدة تم إدماجها في 01 جويلية 1981 تحت إسم (**SNS**) الشركة الوطنية للحديد والصلب، وفي 02 فيفري 1989 تغير اسمها الى " المؤسسة الوطنية للرزم المعدني" (**EMB**)، والتي انبثقت منها عدة وحدات، من بينها وحدة "مؤسسة قارورات الغاز و توابعها **BAG** سنة 1995.

### تتولى الوحدة المهام التالية :

- تصنيع قارورات الغاز وتصليحها .
- صناعة التلحيم وملحقاته .
- صناعة قارورات إطفاء الحرائق من نوع (  $co_2$ , a poudre , a eau ) .
- صناعة أنواع خاصة من قارورات الغاز b6 و b13

### - أهداف الوحدة :

- تهدف هذه الوحدة كغيرها من المؤسسات الأخرى الى تحقيق البقاء و إستمرار نشاطها
- تحقيق الأهداف الإقتصادية و المالية و إشباع السوق بمنتجاتها .

- تطوير الإنتاج .
  - توسيه المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة
  - البحث و التجديد المستمر في إنتاجها و زيادة قدرتها على المنافسة .
  - تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة قارورات الغاز:
- يعمل على مستوى هذه الوحدة 284 موظف موزعين على عدة مصالح، تختلف مستوياتهم من إطار وإطار متحكم وأعاون تنفيذ، يمكن تصنيفهم وفقا للجدول التالي :

جدول رقم ( 04-02) يوضح تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة قارورات الغاز

إطار	عون تحكيم	عون تنفيذ	الأصناف
34	39	211	العدد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث : مؤسسة Alphet

- **Algérien des phyto Sanitaires** المؤسسة الجزائرية للمواد ألفيت الصحية هي مؤسسة عمومية إقتصادية متخصصة في صناعة وتسويق وتطوير المواد الفيتو الصحية، الموجهة للإستخدام الزراعي والنظافة العامة، ومنتجات الإيروسول للإستخدام المنزلي ومنتجات متنوعة وأخرى معبأة على شكل أيروسول . تأسست في 2004/01/01، برأس المال 900.000.000 دج، تتكون من أربعة وحدات إنتاجية وهي :
  - وحدتان لصناعة المواد ألفيت الصحية على الشكلين السائل والمسحوق المتواجدين بالجزائر العاصمة (براقبي) وولاية البليدة ( مدينة بني مرید ) .
  - وحدتان لصناعة منتجات الأيروسول تتواجد هذين الوحدتين في ولايتي باتنة ومعسكر.
  - كما تمتلك 04 وحدات تسويقية موزعة على المناطق التالية :
    - في الشرق (عنابة، الخروب، قسنطينة )
    - الوسط (جسر قسنطينة، الجزائر العاصمة )،
    - وحدة في الغرب ( وهران).

تقوم وحدة ألفت بولاية معسكر بإنتاج مواد ألفت الصحية والأسمدة الزراعية الصلبة والسائلة، والمبيدات الحشرية، تحتوي على سلسلي إنتاج ذات طاقة إنتاجية **11.500.000** وحدة في السنة، وبفضل خبرتها الطويلة في مجال إنتاج المبيدات توفر المؤسسة لعملائها مجموعة متنوعة من المنتجات الصحة النباتية التي تلي المعايير الدولية، وبالتالي تمتعها بمكانة مميزة في سوق المبيدات .

- منتجاتها :

- منتجات الصحة النباتية الموجهة للاستخدام الزراعي: مبيدات الحموضة ( مكافحة الجراد ).
- منتجات الهباء الجوي الموجهة للإست خام المنزلي، مثل ملمع الأثاث، البلاستيك، مكشط الفرن ، معطر الجو.
- مبيدات الحشرات.

. تصنيف الموارد البشرية في وحدة ألفت :

يعمل على مستوى هذه الوحدة 36 موظف موزعين عدة مصالح، تختلف مستوياتهم من إطار وإطار سامي و محاسب، وأعاون تنفيذ، يمكن تصنيفهم وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-03) يوضح توزيع الموظفين على مستوى مصالح الوحدة

المصالح	الإدارة العليا	الأمانة	المخبر	الإنتاج	التمويل	الإدارة و الوسائل العامة	المحاسبة	الأمن
العدد	01	01	03	20	10	8	2	13

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين

المطلب الرابع : مؤسسة سونلغاز ( مديرية معسكر )

مؤسسة سونلغاز -مديرية معسكر- إحدى الوحدات التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب، تأسيس في جانفي 2006 ، تغطي 16 دائرة عبر إقليم الولاية: (معسكر، بوحنيقية، وادي الأبطال ، سيق، تيغنيف، البرج، المحمدية،، هاشم ، عقاز، وادي تاغية، زهانة ، غريس، عين فكان، عين فارس، تيزي، زهانة)، تسعى إلى تلبية إحتياجات عملائها من حيث توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وضمان جودة الخدمات والأمن .

1. أهداف و مهام المؤسسة :

- يتمثل هدفها الرئيسي في توفير الخدمات العمومية .
- ضمان توزيع الكهرباء والغاز مع ضمان الأمن .
- تزويد العملاء بالطاقة المطلوبة وتحسين جودة الخدمات: تسعى المؤسسة لتزويد عملائها بكميات كافية من الكهرباء والغاز مع الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة، بما يتماشى مع شروط الاستغلال المثلى والتفاعل المستمر مع الزبائن.
- بيع وتركيب وصيانة المعدات الكهربائية والغازية: تقدم المؤسسة أيضا خدمات إضافية تشمل بيع وتركيب وصيانة الأجهزة الكهربائية والغازية بما يضمن سلامتها وفعاليتها.
- تقليص ديون المؤسسة: تسعى الى تقليص ديونها المالية من خلال تحسين عمليات تحصيل المدفوعات وتخفيض التكاليف.

2. تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز:

يعمل على مستوى هذه الوحدة 567 موظف موزعين على عدة مصالح، تختلف مستوياتهم من إطار وإطار سامي ومحاسب، وأعاون تنفيذ، يمكن تصنيفهم وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم ( 04-04) يوضح توزيع الموظفين على مستوى مصالح الوحدة

عدد الموظفين	المصالح
01	الإدارة العليا
02	الأمانة
10	مصلحة الموارد البشرية
60	مصلحة إستغلال الغاز
253	مصلحة أستغلال الكهرباء
20	مصلحة الدراسات و الخدمات
15	مصلحة المحاسبة و المالية

10	مصلحة الوسائل العامة
08	مصلحة الإعلام و الإتصال
20	مصلحة النزاعات
176	قسم العلاقات التجارية
567	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين

### 3. المصالح الموجودة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز فرع معسكر

1. المدير : المسؤول الرئيسي بإسم المؤسسة يشرف على العمال التي تخص المؤسسة من القمة الى القاعدة .
2. الأمانة العامة : تقوم بتنسيق الأعمال التي تخص المديرية و توصيلها الى جميع الموظفين ، كتابة التقارير المخصصة والإشراف على البريد و خدمة كافة المصالح .
3. المكلف بالنزاعات : هو المكلف بجميع القضايا التي تكون فيها منازعات بين المؤسسة و الزبائن، صياغة العقود التي أبرمتها المؤسسة ، تحضير الملفات القضائية و ارسالها الى الخلية القانونية ،أيضا ممارسة التحقيقات المختلفة حول القضايا المرفوع ضد المؤسسة .
4. قسم النشاطات العامة : هذا القسم مسؤول عن كل احتياجات المؤسسة من تجهيزات المكتب ، وسائل النقل للعمال ، وكل متطلبات العمال الخاصة بتسييرهم و تحسين أمورهم من الناحية الصحية و الإجتماعية .
5. قسم الموارد البشرية:تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل مايتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة ، بما في ذلك تدريب ، أجور، ترقية ، تقاعد ،...الخ،و يضم هذا القسم 10 موظفين موزعين على الوظائف التالية:رئيس مصلحة الموارد البشرية، عون مسير رئيس المستخدمين ، عون تسيير المستخدمين، موظف إداري .
5. قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال : تتكفل هذه المصلحة بالدراسات الميدانية لجميع الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء و الغاز للزبائن من حيث الكمية و التكلفة وتحديد المسافة بين الزبون و الشبكة .

6. قسم تسيير و الأنظمة المعلوماتية : تتمثل مهمتها في معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين الإستهلاك الزبائن لكل من الكهرباء و الغاز ، يتولى رئاسة هذا القسم مهندس دولة و مجموعة من المختصين في الإعلام الآلي ، هذا القسم له علاقة مباشرة مع مصلحة علاقات التجارية .

7. قسم العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن و هي نقطة الوصل بين الزبون و المؤسسة ، تتمثل مهامها في : تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز والعمل على تلبيتها، حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة، مراقبة قواعد و إجراءات التسيير

8. قسم المالية و المحاسبة : ينقسم قسم المالية و المحاسبة الى ثلاثة مصالح وهي :

- مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد المالية ومراقبة تطورها، ضمان تنظيم الفواتير، تنظيم المداخل الإجتماعية و الضريبية (VF. IRG .TAP...) تسديد أجور العمال ، مراقبة مدخلات المؤسسة و إرسالها الى المؤسسة الأم، مراقبة الحسابات البنكية للموردين ،مراقبة مخرجات من الإستثمار (ELC-GAZ) للإستثمار ( خدمات ، مشتريات) تحرير السندات المالية المتعلقة بالفواتير أو العمليات المالية ، إرسال قوائم المخرجات .

- مصلحة التسيير ومراقبة مالية: تقوم هذه المصلحة بالمراقبة الشهرية حيث تكون مطابقة بين المستندات الحسابية التالية : الميزان ، كشف النفقات للقروض ، جدول التطابق بين المحاسبة التحليلية و العامة ، جدول مراقبة الميزانية العامة و التحليلية ، جدول تغيير الإنتاج خارج الاستغلال أو الإستثمار ، جدول تطابق الأرصدة تخطيط و وضع برامج سنوية حيز التشغيل ،إعداد المخططات الرئيسية الموجهة لتطوير الهياكل القاعدية لمؤسسات التابعة لها،

- مصلحة الإستغلال: تتولى هذه المصلحة : مراقبة و ارسال فواتير التجارية الى المصالح المالية من أجل ترتيب و تقديم الحسابات البحث و الحسابات للمشتريات المالية

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعد منهجية الدراسة محور أساسي في إتمام الجانب التطبيقي في أي دراسة، فمن خلالها يتم الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف تحليل النتائج وتفسيرها وبالتالي الوصول الى أهداف الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى وصف عينة الدراسة والمنهج المتبع، بالإضافة إلى أداة الدراسة وكيفية بناءها ومدى ثبات وصدق الأداء، إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات .

## المطلب الأول: منهج الدراسة المستخدم

سنتطرق في هذا المطلب الى المنهج المتبع في جمع البيانات وتحليلها إضافة الى الحدود المكانية والزمانية للدراسة.

## 1. منهج الدراسة :

يعتبر منهج البحث أمراً جوهرياً في القيام بالدراسات والبحوث العلمية سواءً بغرض الوصول الى نتائج نظرية أو تطبيقها على الواقع، كما يساعد منهج البحث الباحث في تحديد طبيعة الوسائل والأدوات والإجراءات المتبعة في جمع المعلومات والبيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها .

يعرف منهج البحث على أنه أسلوب التفكير منظم في حل المشكلات، يتمثل في الجهود العلمية والذهنية التي يبذلها الباحث في دراسته من أجل الوصول الى أهداف بحثه، فهو يضم مجموعة منظمة من المبادئ والطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في دراسة وحل مشكلات بحثه، كما عرفه موريس على أنه طريقة تصور وتنظيم تظم مجموعة من العمليات والأدوات البحثية، الإجراءات، التي تستخدم لتحقيق هدف محدد وهو فهم الظواهر المدروسة وتفسيرها . (قلش، 2017، الصفحات 60-61-62) .

نظراً لطبيعة المواضيع في مجال علوم التسيير والتي تتطلب تنوعاً في الأدوات والأساليب لتحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الإستنباطي بأسلوبيه الوصفي والتحليلي الذي يتلائم مع متطلبات هذه الدراسة، باعتبار أن أسلوب الوصفي المناسب لمتغيرات الدراسة من خلال البحث في العلاقة بينهم بالإضافة الى فحص الفرضيات من خلال إتباع خطوات علمية لإثبات صحتها أو نفيها .

يتلخص الأسلوب الوصفي في ملاحظة الظاهرة ومتابعتها معتمداً على المعلومات الكمية والنوعية خلال فترات زمنية مختلفة ، يهدف التعرف على الظاهرة من مختلف الجوانب، ، كما يركز على فحص العلاقة بين الظواهر المدروسة الأخرى ذات الصلة لتحديد تأثير كل منها على الأخر، من خلاله يتمكن الباحث من الوصول الى نتائج تعزز الفهم الحالي للظاهرة وتطورها مستقبلاً، أما أسلوب التفسيري يتم من خلاله تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات لفهم وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما أسلوب التحليلي فهو يُعنى بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة البحث الرئيسية، مثل الاستبيان (حسيني، 2019، صفحة 124)

## 2. مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار مجموعة من المؤسسات الناشطة في القطاع الصناعي والإقتصادي وقطاع الاتصالات كعينة لهذه الدراسة، يرجع لكون هذه المؤسسات يتماشى نشاطها مع موضوع الدراسة، والمعروف عن هذه المؤسسات أنها تنشط في قطاعات سريعة التغييرات، يفرض عليها تبني أفضل الممارسات خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في رأس مالها الفكري وتحسين أداؤها التنظيمي، أما في ما يخص مجتمع الدراسة فتمثل في رؤساء المصالح و لأفراد العاملين في المستويات الإدارية في مؤسسات (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة ألفتيت، مؤسسة سونلغاز ) في ولاية معسكر وكذا الفروع الجهوية لها على مستوى الولاية، نظرا لتمييز هذه المؤسسات بعدد كبير من الموظفين، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى النتائج تم اختيار عينة تتكون من (250) موظف في المؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي دراسة بحثية حتى يتمكن الباحث من جمع المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة بحثه، لقد تعددت الطرق والأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات حول مشكلة ما أو ظاهرة ما، حتى يتمكن الباحث من الإجابة على أسئلة بحثه واختبار صحة فرضياته يجب عليه أن يكون ملماً بمختلف الأدوات والأساليب المهمة في جمع المعلومات اللازمة لأغراض بحثه، حيث اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على الأساليب التالية :

1. الجانب النظري: اعتمدت هذه الدراسة في جمع المعلومات والبيانات على المصادر العربية و لأجنبية التي لها علاقة بالموضوع، والتي ساهمت في تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة، تمثلت في الكتب، الأطروحات، مذكرات ماجستير، مقالات، ملتقيات دولية ووطنية .

2. الجانب التطبيقي: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة .

يعد الاستبيان من الوسائل المهمة في جمع المعلومات والبيانات، لذا تعرف على أنها وسيلة أو أداة لجمع البيانات والمعلومات، تتكون من مجموعة من الأسئلة التي توجه الى الأفراد بهدف الحصول على إجابات تساعد في جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة حول موضوع الدراسة (شوشان، 2018، صفحة 172).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وجمعها من أفراد عينة الدراسة تم تصميم الاستبانة خصيصاً لتحقيق هذا الغرض، وهذا بناءً على فرضيات ومتغيرات الدراسة.

تم تطوير هذه الاستبانة كأداة أساسية للدراسة بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، شملت على العديد من العبارات تعكس هدف وأسئلة البحث، وزعت على رؤساء المصالح وأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة للإجابة عليها، تتكون هذه الاستبانة من المتغيرات على النحو التالي :

المتغير المستقل : رأس المال الفكري

المتغير التابع : الأداء التنظيمي

المتغير الوسيط : إدارة المعرفة

1. مراحل إعداد وتصميم عبارات الاستبيان: تمثلت مراحل إعداد الاستبيان كما يلي :

- مرحلة التصميم: بعد الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع الدراسة، تم تصميم استبيان أولي وتحديد أبعاده وفقراته بناءً على فرضيات الدراسة واشكالياتها والنموذج المقترح لها .

- **مرحلة التحكيم:** تم في هذه المرحلة عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين لهم علاقة بموضوع الدراسة بهدف تحكيم الاستبيان واقتراح بعض التعديلات اللازمة عليه، بناءً على ملاحظات وتوجيهات المحكمين تم إضافة بعض التعديلات اللازمة وحذف بعض العبارات الغير مناسبة لأبعاد كل محور من الاستبيان
- **مرحلة الاستبيان النهائي:** تم بناء الاستبيان وتعديله بناءً على ملاحظات وتوجيهات المحكمين وإخراجه في الشكل النهائي حتى يتسنى لنا توزيعه على العينة ليتم ملئه والإجابة عليه بكل دقة وموضوعية
- **مرحلة التوزيع:** بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة بشكل دقيق، تم توزيع 250 استمارة على أفراد عينة الدراسة ، حيث استرجع 226 منها ، وتم استبعاد 12 استمارة غير صالحة للدراسة ، إما لعدم اكتمال الإجابة عليها أو وجود إجابات غير جدية أو متناقضة تدل على عدم اهتمام المستجيب، ليلعب عددها 214 استمارة الصالحة لإجراء التحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة بنسبة 85.6 % ، وهي نسبة كافية لإجراء هذه الدراسة.

الجدول رقم ( 04-05) عدد الاستبيانات الموزعة

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات	
100%	250 استمارة	الاستبيانات الموزعة
9.6%	24 استمارة	الاستبيانات الغير مسترجعة
4.8%	12 استمارة	الاستبيانات الغير صالحة
85.6%	214 استمارة	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-01) أنه قد تم توزيع 250 استمارة يدويا على عدد من رؤساء المصالح والموظفين المتواجدين في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم استرجاع 226 استمارة، وبعد الإطلاع عليها وإجراء دراسة عليها تم استبعاد 12 استمارة غير صالحة للتحليل ما يعادل 4.8 % من مجموع الاستبيان الموزع، نظرا لعدم صلاحيتها من حيث عدم استكمال ملئها أو لعدم جدية المستجوب أثناء الإجابة عليها، لتصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 214 استمارة بنسبة 85.6 % ، وهي نسبة كافية لإجراء هذه الدراسة .

في مرحلة بناء الاستبيان تم مراعاة أن جميع أسئلة الاستبيان تغطي جميع جوانب المتغيرات النظرية للدراسة ( رأس المال الفكري، الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة )، كما أن أسئلة الاستبيان صممت بشكل واضح ومفهوم حتى يسهل فهمها من قبل المستجوب، تتضمن محتوى الاستبيان على جزئين وهما :

- الجزء الأول: يتضمن الجزء الأول بيانات الشخصية الخاصة بالمستجوب مثل الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي .

- الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء ثلاثة محاور شملت المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) المتغير التابع ( الأداء التنظيمي )، والمتغير الوسيط ( إدارة المعرفة ) وفي ما يلي شرح فقرات كل متغير .

- المتغير المستقل: يتمثل في رأس المال الفكري، حيث قسم الى ثلاثة مكونات وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، تم تقسيم فقرات هذا المحور وفق مايلي :

الجدول رقم (04-06) أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري

أبعاد رأس المال الفكري	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقتي
عدد الفقرات	07	07	07
ترتيب الفقرات	08 - 14	01 - 07	15 - 21

المصدر : من إعداد الباحثة

- المتغير الوسيط: يتمثل في إدارة المعرفة يضم هذا البعد خمسة أبعاد وتمثلت في عمليات إدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تم تقسيمه على النحو التالي :

الجدول رقم (04-07) أبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
عدد الفقرات	05	06	05	06	05
ترتيب	35 - 39	40 - 45	46 - 50	51 - 56	57 - 61

المصدر : من إعداد الباحثة

- المتغير التابع: الأداء التنظيمي يحتوي هذا المتغير على 13 فقرة على النحو التالي :

الجدول رقم (04-08) أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي

ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	
22 - 34	13	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكارت الخماسي في تقييم إجابات الأفراد على الاستبيان، حيث تم تخصيص الدرجات تتراوح من (01 الى 05) ، تمثل هذه الدرجات مستويات مختلفة من الاتفاق مع العبارات المعروضة في الاستبيان، حيث تعبر درجة (01) عن غير موافق تماما، بينما تعتبر الدرجة (05) عن الموافق بشدة، وقد تم استخدام هذا المقياس كأداة لإجراء التحليل الإحصائي، وذلك لتحديد مدى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان بناءً على تقييم المستجوبين، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(04-09) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	05	04	03	02	01

ومن أجل تفسير الوسط الحسابي بشكل دقيق وإعطائه مدلول واضح تم استخدام مقياس ترتيبي للأرقام، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس الإحصائية التي تساهم في تحديد التوزيع والتفاوت بين القيم ، ولتحقيق ذلك تم حساب طول الفئة باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1 / 5 = 0.80$$

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

بهدف تحليل بيانات التي تم جمعها وتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss21) وبرنامج (amos 21)، بالاعتماد على المعلومات التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لقياس خصائص أفراد العينة .
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة إتجاهات وانحراف أفراد العينة إتجاه كل عبارة من عبارات الإستبيان .
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha) لقياس مدى ثبات وصلاحيه أداة الدراسة، تنحصر قيمة هذا المعامل ما بين الصفر - الواحد (01 - 0) كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما كانت الأداء أكثر ثباتاً، قيمة ألفا كرونباخ المتفق عليها في هذا البحث أن تكون أكبر من 0.60 .
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات وقوتها عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  تتراوح قيمته ما بين 1 و -1 .
- تحليل الإنحدار البسيط Linear Regression لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات ودرجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع والمتغير الوسيط .
- تحليل الإنحدار الخطي من خلال قياس قيمة المعلمات الآتية: ( $R^2$  الذي يفسر نسبة التغير الحاصل من المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتابع، **T** قياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع، **F** لقياس مدى توفيق النموذج
- معامل التفلطح ومعامل الإلتواء لإختبار التوزيع الطبيعي .
- تحليل المسار (Path Analysis) لتحقيق من الأثر المباشر و الغير مباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط

المطلب الرابع: اختبار صدق أداة البحث

سنتطرق في هذا المطلب الى قياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة وقياس التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

1. قياس ثبات وصدق أداة الاستبيان

1.1.1 قياس ثبات الأداة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، من أجل التأكد من درجة الانتساق والانسجام بين فقرات الاستبيان، ويقصد بدرجة ثبات الاستبيان أنه لو تم توزيعه عدة مرات وتحت نفس الشروط والظروف وخلال فترات زمنية فإنه يعطي نفس النتيجة، يجب أن تنحصر قيمته بين الصفر والواحد تكون قيمته ضعيفة إذا كانت قيمته أقل من 0.60، أما إذا كانت قيمته معامل ألف كرونباخ أكبر من 0.60 فهي قيمة مقبولة، كما تم التأكد من صدق المحكمين من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، الجدول الموالي يوضح ثبات الاستبيان .

جدول رقم ( 04-10 ) ثبات الاستبيان

أبعاد الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	صدق المحكمين
رأس المال البشري	07	0.887	0.941
رأس المال الهيكلي	07	0.902	0.949
رأس المال لعلاقاتي	07	0.827	0.909
رأس المال الفكري	21	0.946	0.972
الأداء التنظيمي	13	0.920	0.959
تشخيص المعرفة	05	0.947	0.973
توليد المعرفة	06	0.889	0.942
تخزين المعرفة	05	0.911	0.954
توزيع المعرفة	06	0.913	0.955
تطبيق المعرفة	05	0.949	0.974
إدارة المعرفة	27	0.975	0.987
المجموع	61	0.981	0.990

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS21

نلاحظ من الجدول رقم (04-10) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري قد بلغ 0.946 أما في ما يخص محور الأداء التنظيمي فقد بلغ 0.920، أما محور إدارة المعرفة فقد بلغ 0.975، في حين نجد أن معامل الثبات للإستبيان ككل قد بلغ 0.981، وهي قيم قوية ومرتفعة جداً تجاوزت القيمة المعيارية المقبولة يدل هذا على ثبات وصدق أداة الإستبيان وصلاحيتها، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها .

## 2.1 قياس صدق الإستبيان: تم قياس صدق الأداة من خلال قياس الصدق البنائي والصدق الظاهري للأداة

- قياس الصدق الظاهري للإستبيان: من أجل اختبار الصدق الظاهري للإستبيان تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين من جامعات مختلفة (الملحق رقم 01)، لإبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان وإعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مدى توافق الأسئلة مع الأبعاد النظرية للدراسة، وكذلك تقييم ما إذا كانت الأسئلة واضحة ومفهومة أو اقترح تعديلات عليها أو حذف العبارات التي قد تكون غير مناسبة أو غامضة، وبعد تجميع الملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وفقاً لاقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث كان يحتوي على 81 فقرة في نسخته الأولية ، ليأخذ بعد تعديله الشكل النهائي كما هو موضح في ( الملحق رقم 02).

- قياس الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي): يعكس الاتساق الداخلي مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان وكل بعد من أبعاد الاستبيان الذي تقيسه، يتم حسابه من خلال حساب معامل الارتباط برسون عند مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

### 1. حساب معامل الارتباط لعبارات محور رأس المال الفكري :

#### جدول رقم (04-11) الصدق البنائي لقياس عبارات رأس المال الفكري

الرقم	المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	رأس المال البشري	تعمل مؤسستكم على استقطاب الكفاءات والأفراد ذوي المهارات	0.672**	0.000
02		تبذل مؤسستكم قصارى جهدها من أجل الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات العالية	0.695**	0.000
03		تشجع مؤسستكم موظفيها على طرح أفكار جديدة و تطبيقها	0.715**	0.000
04		يعمل الموظفين على تطوير أفكارهم من أجل حل المشكلات التي	0.665**	0.000

		تواجههم في العمل		
0.000	0.783**	تسعى مؤسساتكم الى الرفع من قدرات موظفيها من خلال التطوير والتدريب المستثمرين		05
0.000	0.764**	تكرس مؤسساتكم أساليب العمل الجماعي، و روح الفريق بين أفراد المؤسسة		06
0.000	0.712**	يتمتع العاملون في مؤسساتكم بمهارات و قدرات غير متوفرة في المؤسسات المنافسة		07
0.000	0.927**	رأس المال البشري		
0.000	0.709**	تهتم مؤسساتكم بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	رأس المال الهيكلية	08
0.000	0.716**	تمتلك مؤسساتكم نظام معلومات فعال و سهل الاستعمال يمكنها من مواكبة تطورات العمل الداخلية و الخارجية		09
0.000	0.695**	تدعم و تشجع مؤسساتكم الأفكار الجديدة و تعمل على تسجيلها كبراءات اختراع و حقوق الملكية الفكرية		10
0.000	0.730**	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين		11
0.000	0.773**	يضمن الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات الى كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بشكل مرن		12
0.000	0.790**	تقوم مؤسساتكم بتطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتوافق مع البيئة المحيطة بها لتحقيق قيمة لمنتجاتها		13
0.000	0.757**	تهتم مؤسساتكم بكل ما هو جديد في عالم الأعمال و الصناعة لضمان التحسين المستمر لعملياتها		14
0.000	0.927**	رأس المال الهيكلية		
0.000	0.725**	تقوم الشركة بإجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات و رغبات العملاء	رأس المال العلاقاتية	15
0.000	0.726**	تهتم مؤسساتكم بشكاوي العملاء اقتراحاتهم و تسعى لحلها بشكل عاجل		16
0.000	0.561**	تمنح مؤسساتكم لعملائها الدائمين امتيازات محددة تميزهم عن العملاء العاديين		17
0.000	0.591**	تحرص مؤسساتكم على تسليم المنتجات و تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد		18
0.000	0.629**	وحدات مؤسساتكم المنتشرة جغرافيا في جميع ولايات الوطن تساهم بشكل كبير في علاج مشاكل الزبائن و في وقت أقل		19

0.000	0.627**	تسعى مؤسساتكم إلى إرضاء عملائها و إقامة علاقات طويلة المدى معهم مقارنة مع المنافسين	20
0.000	0.594**	تعمل مؤسساتكم على تحسين علاقتها مع العملاء و جذب عملاء جدد	21
0.000	0.907**	رأس المال العلاقاقي	

\*\* دال عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-11) وبالاتماد على مخرجات برنامج (spss 21) أن كل معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أبعاد رأس المال الفكري مع محورها كانت موجبة ومحصورة بين 0.927 و 0.907، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، تدل هذه النتائج على وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين كل عبارة من عبارات أبعاد رأس المال الفكري مع المحور الذي تقيسه.

## 2. حساب معامل الارتباط لعبارات محور الأداء التنظيمي :

جدول رقم (04-12) الصدق البنائي لقياس عبارات الأداء التنظيمي

الرقم	المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	الأداء التنظيمي	تحقق مؤسساتكم أرباحا مالية معتبرة	0.580**	0.000
23		تعمل الإدارة العليا لمؤسساتكم على تحقيق الأهداف المرغوبة	0.645**	0.000
24		لدى مؤسساتكم القدر على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	0.735**	0.000
25		تستطيع مؤسساتكم اتخاذ القرارات الصحيحة وفقا للتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية	0.806**	0.000
26		تسعى مؤسساتكم الى ابتكار منتجات جديدة باستمرار	0.764**	0.000
27		تقوم مؤسساتكم بتبسيط العمليات الداخلية لإنجاز معاملات الزبائن في وقت المناسب	0.793**	0.000
28		تقدم مؤسساتكم خدمات متميزة للعملاء	0.760**	0.000
29		هناك تزايد مستمر للعملاء الأوفياء للمؤسسة	0.734**	0.000
30		يهدف التحسين المستمر لجودة للعمليات و الخدمات المقدمة الى	0.759**	0.000

		مواكبة التطور التكنولوجي	
0.000	0.683**	تسعى مؤسساتكم الى التطوير و التحسين المستمر في أدواتها من خلال إجراء تعديلات في وسائل الإنتاج	31
0.000	0.614**	يتسم رقم أعمال الذي حققته مؤسساتكم بالتطور مستمر	32
0.000	0.744**	تساهم الخدمات و المنتجات المتطور التي تطرحها مؤسساتكم في زيادة حصتها السوقية بشكل كبير	33
0.000	0.702**	تعتمد مؤسساتكم على أساليب فعالة في تحفيز عمالها	34

\*\* دال عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-12) وبالاعتماد على مخرجات برنامج (spss 21) أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي كانت موجبة ومحصورة بين 0.806 و 0.580، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، تدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي.

### 3. حساب معامل الارتباط لعبارات محور إدارة المعرفة :

جدول رقم (04-13) الصدق البنائي لقياس عبارات إدارة المعرفة

الرقم	المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
35	تشخيص المعرفة	استخلاص المعرفة من العمال ذوي الخبرة	0.754**	0.000
36		نظام العمل و المعارف الحالية	0.762**	0.000
37		تعتمد على نظام المعلومات الفعال المتواجد لديها	0.759**	0.000
38		تصميم خرائط خاصة بالمعرفة و الخبرات الداخلية	0.776**	0.000
39		المقارنة المرجعية الخارجية و الداخلية	0.798**	0.000
<b>تشخيص المعرفة</b>				
40	توليد المعرفة	استقطاب وجذب العمال ذوي الخبرات و المهارات ( مصادر الخارجية للمؤسسة )	0.801**	0.000
41		تعتمد مؤسساتكم في توليد المعرفة على خبراء من الداخل المؤسسة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة معرفياً	0.842**	0.000

0.000	0.610**	يتم اكتساب المعرفة من خلال وسائل الإعلام و الإتصال الحديثة		42
0.000	0.619**	من خلال عقد دورات تكوينية خارجية للموظفين		43
0.000	0.810**	التعلم بالمرافقة في نقل التجربة الى الأفراد جدد عديمي الخبرة		44
0.000	0.840**	أسلوب المحاكاة و على الندوات و المؤتمرات الدولية الوطنية		45
0.000	0.943**	<b>توليد المعرفة</b>		
0.000	0.707**	الأرشيف السجلات و المستندات الورقية و الوثائق المكتوبة	تخزين المعرفة	46
0.000	0.725**	وسائل و أدوات إلكترونية حديثة (الحواسيب ، الأقراص ، قواعد بيانات )		47
0.000	0.843**	المحافظة على العمال من ذوي الخبرات و المعرفة العالية		48
0.000	0.818**	التوثيق المستمر لتجارب و خبرات العمال (خزن المعرفة الضمنية ) و حفظها في قواعد المعرفة		49
0.000	0.850**	الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في عملية تخزين المعرفة		50
0.000	0.920**	<b>تخزين المعرفة</b>		
0.000	0.875**	فرق المتنوعة معرفيا في توزيع المعرفة	توزيع المعرفة	51
0.000	0.716**	عقد اجتماعات الرسمية والتقارير و النشرات الداخلية ، و رشات عمل داخلية ، العلاقات الغير الرسمية		52
0.000	0.691**	تفعيل و توظيف وسائل الإعلام الحديثة كالانترنت و الرسائل الالكترونية ، و شبكات الحاسوب في نقل المعرفة		53
0.000	0.678**	حصول مؤسساتكم على المعلومات الجديدة من العملاء و الزبائن الخارجين من منافسين و موردين		54
0.000	0.849**	تحفيز عمال المؤسسة ذوي الخبرات لمنح خبراتهم ومعارفهم الكامنة (المخزنة في عقولهم) لباقي العمال		55
0.000	0.692**	اعتماد على أسلوب التدريب من قبل العاملين متمرسين داخليا و خارجيا		56
0.000	0.902**	<b>توزيع المعرفة</b>		
0.000	0.830**	تعتمد مؤسساتكم على التوجيه و الإرشاد في تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة	57
0.000	0.812**	يسهل الوصول الى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة		58
0.000	0.812**	تمتلك مؤسساتكم فرق الخبرة الداخلية متنوعة معرفيا و مستقلة		59
0.000	0.860**	يتم تطبيق المعرفة داخل مؤسساتكم من خلال نشر ثقافة المنظمة تدعم عملية تطبيقها بشكل فعال		60
0.000	0.849**	تمتلك مؤسساتكم أفضل الوسائل و الممارسات في مجال تطبيق المعرفة		61
0.000	0.913**	<b>تطبيق المعرفة</b>		

\*\* دال عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-13) وبالاعتماد على مخرجات برنامج (spss 21) أن كل معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أبعاد إدارة المعرفة مع محورها كانت موجبة ومحصورة بين 0.943 و0.847، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، تدل هذه النتائج على وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين كل عبارة من عبارات أبعاد إدارة المعرفة مع المحور الذي تقيسه.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

جدول رقم (04-14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المتغير المستقل (رأس المال الفكري)	-1.17	2.420
المتغير الوسيط (إدارة المعرفة)	-0.708	0.111
المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	-1.038	2.123

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال الجدول رقم (04-14) نلاحظ أن قيمة معامل الالتواء محصورة بين -0.708 و -1.038 وهي قيم أقل من 0، وأن قيمة معامل التفلطح محصورة بين القيم 0.111 و 2.420 وهي قيم أقل من 10 مما يشير الى أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، تسمح هذه النتائج بمتابعة وتحليل نموذج الدراسة بناء على افتراضات النماذج الإحصائية الخاصة بالتوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث وتفسيرها

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل النتائج التي توصل إليها وتفسيرها، بالإضافة الى عرض البيانات الشخصية للأفراد المستجوبين، من خلال مناقشة آراء عينة حول المتغير المستقل رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، والمتغيرة التابع الأداء التنظيمي والمتغير الوسيط إدارة المعرفة والمتمثلة بالعمليات التالية( تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة )، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية .

#### المطلب الأول : تحليل وتفسير خصائص أفراد العينة

تتكون عينة الدراسة من رؤساء المصالح و الموظفين العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات الواقعة في ولاية معسكر تم توجيه الاستبيان لـ 250 موظف وإطار، تم استرجاع منها 226 واستبعاد 12 استمارة لعدم صلاحيتها لتبلغ عدد حيث الإست مارات الصالحة للدراسة بـ 214 استمارة .

في هذا القسم من الدراسة سيتم تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة بناء على معايير متعددة ، تشمل : معيار :السن و الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وفقا لما يلي:

#### 1. خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لأفراد العينة انطلاقا من معيار الجنس من خلال التكرارات المطلقة والنسبة المئوية، الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

جدول رقم (04-15) توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
73.8 %	158	ذكر
26.2 %	56	أنثى
100 %	214	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

بناء على نتائج الجدول رقم (04-15) نلاحظ تفاوت بين نسبة الذكور و الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 73.8%، في المقابل بلغت نسبة الإناث 26.2 %، من حجم العينة وهي نسبة أقل من

نسبة الذكور يرجع التفاوت في النسب الى خصائص وطبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة ، التي تتطلب بشكل خاص مشاركة أكبر للذكور..

### 2. خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث السن

تم تقسيم الفئات العمرية الى أربعة فئات وهي أقل من 30 سنة، من 30 سنة الى 40 سنة، من 41 سنة الى 50 سنة، أكثر من 50 سنة، الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار السن.

#### جدول رقم (04-16) توزيع أفراد العينة حسب معيار السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
10.7 %	23	أقل من 30 سنة
32.7 %	70	من 30 سنة الى 40 سنة
44.9 %	96	من 41 سنة الى 50 سنة
11.7 %	25	أكثر من 50 سنة
100 %	214	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

لتحديد توزيع أفراد العينة على أساس السن فقد اعتمدت الباحثة على قياس طول الفئة ب 10 سنوات، حيث نلاحظ من الجدول رقم (04-16) أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 44.9 %، ثم تليها الفئة الثانية من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 32.7 %، ثم الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 11.7 %، بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 10.7 %، يعتبر عامل جيد على أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على أفراد ذوي خبرة عالية تمثلت في الأفراد ذوي سن أكثر من 40 سنة .

### 3. خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية

تم تقسيم مستويات الأقدمية الى ثلاثة فئات وهي أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الأقدمية

جدول رقم (04-17) توزيع أفراد العينة حسب معيار الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	25	11.7 %
من 5 الى 10 سنوات	64	29.9 %
أكثر من 10 سنوات	125	58.4 %
المجموع	214	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من الجدول رقم (04-17). أن أكبر نسبة كانت للفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 58.4%، ثم تليها الفئة من 5 الى 10 سنوات فقد بلغت 29.9 %، أما الفئة التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات فكانت أقل تمثيلاً حيث بلغت نسبتها 11.7 %، يشير هذا التوزيع الى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية طويلة وهو ما يعكس الخبرة الواسعة في مجال عملهم مما يكسبهم مهارات وأداء مهامهم بكفاءة عالية .

#### 4. خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

تم تقسيم المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة إلى أربعة مستويات وهي: مستوى ثانوي، ليسانس، ماجستير، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)، الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المؤهل العلمي .

جدول رقم (04-18) توزيع أفراد العينة حسب معيار المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	78	36.4 %
ليسانس	83	38.8 %
ماجستير	40	18.7 %
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	13	6.1 %
المجموع	214	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من الجدول رقم (04-18) أن نتائج توزيع أفراد العينة حسب معيار المؤهل العلمي أن أغلبهم من خريجي الجامعة حيث كانت أعلى نسبة للأفراد الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 38.8 %، يعني أن مجتمع الدراسة في المؤسسات محل الدراسة يتمثل في الإطارات الذين يشغلون مناصب إدارية، ثم تليها مستوى ثانوي بنسبة 36.4 %، بينما بلغت نسبة الأفراد الحاملين لشهادة ماستر بنسبة 18.7 % ثم حاملي شهادة ماجستير ودكتوراه بنسبة 6.1 %، يعني هذا أن أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية ويعتبر هذا مؤشر جيد على أن المورد البشري في هذه المؤسسات يتوفر على المعرفة التي تؤهلهم الى تولي مناصب إدارية في المؤسسات مما يساهم في زيادة كفاءة الموظفين في إنجاز مهامهم

#### 5. خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي

استهدفت هذه الدراسة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا و الوسطى ، حيث تم تصنيف مستوياتهم الى: عون تنفيذ، عون تحكيم، إطار، أطار سامي، الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي .

#### جدول رقم (04-19) توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
20.6 %	44	عون تنفيذ
24.3 %	52	عون تحكيم
42.5 %	91	إطار
12.6 %	27	إطار سامي
100 %	214	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

يتبين من نتائج الجدول رقم: (04-19) أن أكبر نسبة من مفردات أفراد العينة كانت لفئة إطار بنسبة 42.5 %، ثم تليها فئة عون تحكيم بنسبة 24.3 %، أما النسبة المئوية فكانت لفئة عون تنفيذ بنسبة 20.6 %، أما أقل نسبة كانت لفئة إطار سامي بنسبة 12.6 %، ترجع هذه النتائج الى طبيعة الهرم التنظيمي في المؤسسات المبحوثة من جهة ومن جهة أخرى أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية تؤهلهم الى تولي مناصب إدارية في المؤسسات محل الدراسة، كما أن أفراد العينة لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات تسمح لهم بالترقية الى رتب أعلى .

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات محور رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة

يهدف التعرف وتفسير واقع رأس المال الفكري في مؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم حساب كل من التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، بالإضافة الى تحديد درجة مساهمة كل عبارة وترتيبها، بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يتضمن الفئات التالية (غير موافق تماما -1، غير موافق -2، محايد -3، موافق -4، موافق تماما -5)، لكل إجابات أفراد العينة على أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي .

#### 1. رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح والأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-20) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارات

بعد رأس المال البشري

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
05	مرتفع	0.976	3.700	32	124	29	20	09	ت	01
				15	57.9	13.6	9.3	4.2	%	
03	مرتفع	0.896	3.762	33	125	33	18	5	ت	02
				15.4	58.4	15.4	8.4	2.3	%	
07	متوسط	0.913	3.594	21	123	36	30	4	ت	03
				9.8	57.5	16.8	14	1.9	%	
02	مرتفع	0.811	3.785	21	152	20	16	5	ت	04
				9.8	71	9.3	7.5	2.3	%	
01	مرتفع	0.793	3.883	33	143	21	14	3	ت	05
				15.4	66.8	9.8	6.5	1.4	%	
04	مرتفع	0.869	3.762	24	146	19	19	6	ت	06

				11.2	68.2	8.9	8.9	2.8	%	
06	متوسط	0.918	3.598	19	125	45	15	10	ت	07
				8.9	58.4	21	7	47	%	
مرتفع		0.733	3.758	رأس المال البشري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم ( 04-20) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد رأس المال البشري كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.758 وانحراف معياري 0.733، كما احتلت العبارة رقم الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.883 وانحراف معياري 0.793 يعني أن مؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبير بتطوير وتنمية قدرات موظفيها وزيادة قدرتها على التعلم من خلال التدريب والتطوير، يليها في المرتبة الثانية العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.785 وانحراف معياري قدره 0.811، ما يعكس أن موافقة أفراد العينة يسعون الى تطوير أفكارهم وتنمية قدراتهم المعرفية اللازمة لحل مشاكلهم اليومية، كما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.762 وانحراف معياري 0.896 التي تعكس مدى جهد المؤسسات في الحفاظ على كفاءتها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتنمية قدراتهم، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة السادسة بمتوسط حسابي 3.762 وانحراف معياري 0.869 التي تعني أن الموظفين في المؤسسات محل الدراسة يتميزون بروح العمل الجماعي وروح الفريق، أما العبارة الأولى فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.7 وانحراف معياري مقدر ب 0.976 التي تعكس مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة على توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات عالية اللازمة لشغل مناصب إدارية في المؤسسات، بينما احتلت العبارتين السابعة والثالثة المراتب السادسة والسابعة على التوالي وبدرجات متوسطة، يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تشجع موظفيها على طرح أفكار جديدة وتطبيقها فهي تعاني من ضعف في عمليات الابتكار والإبداع.

2. رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح والأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-21) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعبارة  
بعد رأس المال الهيكلي

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
03	مرتفع	0.975	3.813	43	121	26	15	09	ت	08
				20.1	56.5	12.1	7	4.2	%	
02	مرتفع	0.819	3.879	38	133	23	19	1	ت	09
				17.8	62.1	10.7	8.9	5	%	
06	متوسط	1.026	3.626	37	103	38	29	7	ت	10
				17.3	48.1	17.8	13.6	3.3	%	
07	متوسط	0.937	3.608	25	117	41	25	6	ت	11
				11.7	54.7	19.2	11.7	2.8	%	
05	مرتفع	0.907	3.696	29	123	34	24	4	ت	12
				13.6	57.5	15.9	11.2	1.9	%	
04	مرتفع	0.923	3.738	33	123	33	19	6	ت	13
				15.4	57.5	15.4	8.9	2.8	%	
01	مرتفع	0.859	3.944	48	126	25	10	5	ت	14
				22.4	58.9	11.7	4.7	2.3	%	
مرتفع		0.733	3.758	رأس المال الهيكلي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04-21) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد رأس المال الهيكلي كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب 3.758 وانحراف معياري مقدر ب 0.733،

كما احتلت العبارة رقم 14 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.944 وانحراف معياري 0.859 يعني أن مؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبير للأنشطتها الإدارية من خلال التحسين المستمر في عملياتها والتفوق على منافسيها وكسب رضا زبائنهم، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 3.879 وانحراف معياري قدره 0.819، ما يعكس موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات تمتلك نظام معلومات فعال وسهل مما يسهل إجراءات العمل، كما احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.813 وانحراف معياري 0.975 التي تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإطلاع على ما هو جديد في البيئة الخارجية، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.738 وانحراف معياري 0.923، أما العبارة رقم 12 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.696 وانحراف معياري مقدر ب 0.907 التي تعني ان المؤسسات محل الدراسة تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يضمن وصول المعلومات الى كافة المستويات الإدارية يتوافق مع بيئتها، بينما احتلت العبارتين رقم 10 و 11 المراتب السادسة و السابعة على التوالي وبدرجات متوسطة .

### 3. رأس المال العلاقاقي في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على رأس المال العلاقاقي في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم توزيع الإستبيانات على رؤساء المصالح و الأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-22) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

#### لعبارات بعد رأس المال العلاقاقي

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				-5-	-4-	-3-	-2-	-1-		
06	متوسط	1.017	3.617	30	115	38	19	12	ت	15
				14	53.7	17.8	8.9	5.6	%	
04	مرتفع	0.869	3.808	36	125	33	16	4	ت	16

				16.8	58.4	15.4	7.5	1.9	%	
07	متوسط	0.967	3.542	23	111	48	23	9	ت	17
				10.7	51.9	22.4	10.7	4.2	%	
03	مرتفع	0.845	3.846	32	143	17	18	4	ت	18
				15	66.8	7.9	8.4	1.9	%	
01	مرتفع	0.849	3.874	38	133	26	12	5	ت	19
				17.8	62.1	12.1	5.6	2.3	%	
05	مرتفع	0.915	3.799	34	132	28	11	9	ت	20
				15.9	61.7	13.1	5.1	4.2	%	
02	مرتفع	0.909	3.869	42	127	29	7	9	ت	21
				19.6	59.3	13.6	3.3	4.2	%	
	مرتفع	0.639	3.765	رأس المال العلاقتي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04-22) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد رأس المال العلاقتي كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب 3.765 وانحراف معياري مقدر ب 0.639 ، كما احتلت العبارة رقم 19 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.874 وانحراف معياري 0.849 يعني أن مؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة بزبائنهم من خلال حل مشاكلهم عبر وحداتها المنتشرة جغرافياً، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3.869 وانحراف معياري قدره 0.909، كما احتلت العبارة رقم 18 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.846 وانحراف معياري 0.845 ما يعكس موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة على أن المؤسسات تسعى إلى تحسين علاقتها مع عملائها من خلال تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 3.808 وانحراف معياري 0.869، أما العبارة رقم 20 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.799 وانحراف معياري مقدر ب 0.915 التي تعني أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى كسب رضا وولاء زبائنهم وإقامة علاقات طويلة معهم من خلال اهتمامها بحل مشاكلهم، بينما احتلت العبارتين رقم 15 و 17 المراتب السادسة والسابعة على التوالي وبدرجات متوسطة .

4. رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-23) يمثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمتغير المستقل

رأس المال الفكري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
رأس المال البشري	3.758	0.733	مرتفع	01
رأس المال الهيكلي	3.758	0.733	مرتفع	01
رأس المال العلاقي	3.765	0.639	مرتفع	02
رأس المال الفكري	3.749	0.629	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-23) أن إجابات أفراد العينة على أبعاد محور رأس المال الفكري في مؤسسات محل الدراسة، فمن خلال حساب النسبة المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أتضح أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام كانت بدرجات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور رأس المال الفكري 3.749 من 5 بدرجة مرتفعة وانحراف معياري يقدر ب 0.629، ولقد احتل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي المرتبة الأولى مما يعني أن مؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة بالاستثمار في مواردها البشرية وتنمية قدراتهم من خلال برامج التدريبية وحرصها على استخدام التكنولوجيا الحديثة كما تميزت بوجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين و قليل الأخطاء المهنية مما ينعكس بالإيجاب على تحسن أدائهم، بينما احتل رأس المال العلاقي المرتبة الثانية يعني أن المؤسسات تحرص على تحسين علاقتها مع زبائنهم من خلال تقديم خدمات مميز.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات محور عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

بهدف التعرف وتفسير واقع عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر تم حساب كل من التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، بالإضافة الى تحديد درجة مساهمة كل عبارة وترتيبها، بالاعتماد على مقياس لديكارت الحماسي الذي يتضمن الفئات التالية (غير موافق تماما -1، غير موافق -2، محايد -3، موافق -4، موافق تماما -5)، لكل إجابات أفراد العينة على أبعاد عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

1. تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر ، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح والأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات ، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-24): يمثل النسب المئوية ، التكرارات، المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري

لعبارة بعد تشخيص المعرفة

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
03	متوسط	1.078	3.594	33	110	38	17	16	ت	35
				15.4	51.4	17.8	7.9	7.5	%	
02	متوسط	0.975	3.617	29	110	50	14	11	ت	36
				13.6	51.4	23.4	6.5	5.1	%	
01	مرتفع	0.988	3.687	37	106	49	11	11	ت	37
				17.3	49.5	22.9	5.1	5.1	%	
03	متوسط	0.973	3.594	26	113	48	16	11	ت	38
				12.1	52.8	22.4	7.5	5.1	%	
04	متوسط	1.015	3.509	25	105	50	22	12	ت	39
				11.7	49.1	23.4	103	5.6	%	
متوسط		0.914	3.600	تشخيص المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04-24) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجه بعد تشخيص المعرفة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.600 وانحراف معياري مقدر ب 0.914، كما احتلت العبارة رقم 37 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.687 وانحراف معياري 0.988 يعني أن مؤسسات محل الدراسة تقول بتشخيص المعرفة بالاعتماد على نظام معلومات فعال يحتوي على المعارف التي تمتلكها، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي قدره 3.617 وانحراف معياري قدره 0.975، كما

احتلت العبارتين رقم 38 و 35 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.594 وانحراف معياري 0.973 ما يعكس موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تشخيص المعرفة من خلال استخلاصها من العمال ذوي الخبرة، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 39 بمتوسط حسابي 3.509 وانحراف معياري 0.015 .

## 2. توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر ، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح و الأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات ، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-25) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

### لعبارة بعد توليد المعرفة

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
06	متوسط	1.072	3.383	19	104	49	24	18	ت	40
				8.9	48.6	22.9	11.2	8.4	%	
05	متوسط	1.069	3.505	28	102	51	16	17	ت	41
				13.1	47.7	23.8	7.5	7.9	%	
02	مرتفع	0.974	3.682	34	114	38	20	8	ت	42
				15.9	53.3	17.8	9.3	3.7	%	
01	مرتفع	0.940	3.766	36	123	32	15	8	ت	43
				16.8	57.5	15	7	3.7	%	
03	متوسط	0.964	3.626	22	131	31	19	11	ت	44
				10.3	61.2	14.5	8.9	5.1	%	
04	متوسط	0.991	3.603	28	115	38	24	9	ت	45
				13.1	53.7	17.8	11.2	4.2	%	
متوسط		0.803	3.594	توليد المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم ( 04-25) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد توليد المعرفة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.594 وانحراف معياري مقدر ب 0.803، كما احتلت العبارة رقم 43 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.766 وانحراف معياري 0.940 يعني أن مؤسسات محل الدراسة تقول بتوليد المعرفة من خلال عقد دورات تكوينية خارجية، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 42 بمتوسط حسابي قدره 3.682 وانحراف معياري قدره 0.974 بدرجات مرتفعة، كما احتلت العبارة رقم 44 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.626 وانحراف معياري 0.964 ما يعكس موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات محل الدراسة على أن المؤسسات تعمل على توليد المعرفة من خلال نقل التجربة والتعلم الى الأفراد الجدد عديمي الخبرة من العمال ذوي الخبرة عالية، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 45 بمتوسط حسابي 3.603 وانحراف معياري 0.991، ثم تليها العبارة رقم 41 في المرتبة الخامسة على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى الى توليد المعرفة من خلال فرق العمل من أجل خلق أفكار جديدة، وفي المرتبة الأخيرة احتلت العبارة رقم 40 المرتبة الأخيرة .

### 3. تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح و الأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي

جدول رقم (04-26) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

#### لعبارات بعد تخزين المعرفة

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
02	مرتفع	0.823	3.785	30	129	37	15	3	ت	46
				14	60.3	17.3	7	1.4	%	
01	مرتفع	0.921	3.855	40	131	24	10	9	ت	47
				18.7	61.2	11.2	4.7	4.2	%	
05	متوسط	1.015	3.598	26	120	38	16	14	ت	48

				12.1	56.1	17.8	7.5	6.5	%	
04	متوسط	1.018	3.617	31	113	38	21	11	ت	49
				14.5	52.8	17.8	9.8	5.1	%	
03	متوسط	0.934	3.663	27	119	48	9	11	ت	50
				12.6	55.6	22.4	4.2	5.1	%	
مرتفع		0.811	3.704	تخزين المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم ( 04-26) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد تخزين المعرفة كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.704 وانحراف معياري مقدر ب 0.811، كما احتلت العبارة رقم 47 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.855 وانحراف معياري 0.921، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 46 بمتوسط حسابي قدره 3.785 وانحراف معياري قدره 0.823 بدرجات مرتفعة، يعني أن مؤسسات محل الدراسة تقول بتخزين المعرفة اما بالطرق الحديثة عن طريق الحواسيب والأقراص والقواعد البيانات وفي ذاكرتها التنظيمية وهذا لسهولة استخدامها في عملية تخزين المعرفة وتنظيمها وترتيبها والوصول إليها بكل سهولة، أو بالطرق التقليدية من خلال تدوينها على المستندات الورقية والوثائق والاحتفاظ بها في أرشيف المؤسسة، كما احتلت العبارة رقم 50 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.663 وانحراف معياري 0.934، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 49 بمتوسط حسابي 3.617 وانحراف معياري 0.018، ثم تليها العبارة رقم 48 في المرتبة الخامسة على ان المؤسسات محل الدراسة تسعى المؤسسات الى الحفاظ على عمالها ذوي الخبرة والمعرفة العالية وتوثيق خبرتهم وتجاربهم وحفظها في قواعد المعرفة.

#### 4. توزيع المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على توزيع المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح والأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-27) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

لعبارة بعد توزيع المعرفة

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
06	متوسط	1.059	3.467	23	107	48	19	17	ت	51
				10.7	50	22.4	8.9	7.9	%	
03	مرتفع	0.977	3.738	35	124	29	16	10	ت	52
				19.4	57.9	13.6	7.5	4.7	%	
01	مرتفع	0.923	3.789	37	123	34	12	8	ت	53
				17.3	57.5	15.9	5.6	3.7	%	
04	متوسط	0.947	3.645	28	117	42	19	8	ت	54
				13.1	54.7	19.6	8.9	3.7	%	
05	متوسط	0.947	3.514	23	115	42	17	17	ت	55
				10.7	53.7	19.6	7.9	7.9	%	
02	مرتفع	0.934	3.771	38	119	33	18	6		56
				17.8	55.6	15.4	8.4	2.8		
متوسط		0.823	3.654	توزيع المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04-27) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد توزيع المعرفة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.654 وانحراف معياري مقدر ب 0.823، كما احتلت العبارة رقم 53 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.789 وانحراف معياري 0.923 تعني أن المنظمة تعتمد في توزيع المعرفة على الوسائل الحديثة في توزيع معرفتها مثل الانترنت، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 56 بمتوسط حسابي قدره 3.771 وانحراف معياري قدره 0.934، يعني أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد على أسلوب التدريب من قبل العاملين المتمرسين أما داخليا أو خارجيا في نقل المعرفة الضمنية الى باقي موظفيها، كما احتلت العبارة رقم 52 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.738 وانحراف معياري 0.977

وبدرجات مرتفعة، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 54 بمتوسط حسابي 3.645 وانحراف معياري 0.947، ثم تليها العبارة رقم 55 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.514 وانحراف معياري 0.947 على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحفيز عمالها على نقل معارفهم الضمنية الى لباقي الموظفين الجدد، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 51 تعتمد المؤسسات على توزيع ونقل معرفتها بالاعتماد على فرق العمل .

#### 5. تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر، تم توزيع الاستبيانات على رؤساء المصالح والأفراد العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسات، فكانت النتائج وفقا للجدول الموالي :

جدول رقم (04-28) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

#### لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق -1-		
02	متوسط	0.957	3.603	26	115	43	22	8	ت	57
				12.1	53.7	20.1	10.3	3.7	%	
03	متوسط	1.023	3.547	25	114	41	21	13	ت	58
				11.7	53.3	19.2	9.8	6.1	%	
01	متوسط	0.981	3.608	31	106	47	22	8	ت	59
				14.5	49.5	22	10.3	3.7	%	
05	متوسط	1.051	3.508	23	113	44	17	17	ت	60
				10.7	52.8	20.6	7.9	7.9	%	
04	متوسط	1.112	3.523	30	110	33	24	17	ت	61
				14	51.4	15.4	11.2	7.9	%	
متوسط		0.935	3.557	تطبيق المتعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04-28) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجه بعد تطبيق المعرفة كلها كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.557 وانحراف معياري مقدر ب 0.935، كما احتلت العبارة رقم 59 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.608 وانحراف معياري 0.981 تعني أن المؤسسات تمتلك فرق معرفية متنوعة وفريق الخبرة داخلي ي تطبيق المعرفة، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 67 بمتوسط حسابي قدره 3.603 وانحراف معياري قدره 0.957، يعني أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد على أسلوب التوجيه والإرشاد في تطبيق المعرفة، كما احتلت العبارة رقم 58 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.547 وانحراف معياري 0.023، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 61 بمتوسط حسابي 3.523 وانحراف معياري 0.112 تعني أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك أفضل الوسائل لتطبيق المعرفة، ثم تليها العبارة رقم 60 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.508 وانحراف معياري 0.051 تعني أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك ثقافة تسهل وتدعم عملية تطبيق المعرفة بشكل فعال

#### 6. إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-29) يمثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمتغير الوسيط

#### إدارة المعرفة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
تشخيص المعرفة	3.600	0.914	متوسط	03
توليد المعرفة	3.594	0.804	متوسط	04
تخزين المعرفة	3.704	0.811	مرتفع	01
توزيع المعرفة	3.654	0.822	متوسط	02
تطبيق المعرفة	3.557	0.935	متوسط	05
إدارة المعرفة	3.622	0.773	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-29) أن إجابات أفراد العينة على أبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسات محل الدراسة ومن خلال حساب النسبة المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اتضح ان اتجاه أفراد العينة بشكل عام كانت بدرجات متوسطة وموافقين بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة 3.622 من 5 بدرجة متوسط وانحراف معياري يقدر ب 0.773، ولقد احتلت

عملية تخزين المعرفة في المرتبة الأولى مما يعني ان مؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبير لتخزين معرفتها وتوثيقها حيث تعتمد على أساليب حديثة لتخزين معارفها وترتيبها حتى يسهل الوصول إليها واستخدامها مثل الحواسيب وقواعد البيانات والبرمجيات، كما تعتمد على الأرشفة مثل السجلات والمستندات الورقية، ثم تليها في الرتبة الثانية عملية توزيع المعرفة لان المؤسسات تسعى الى تشارك المعرفة وتبادلها بين الموظفين من خلال تحفيز العمال على تبادل معارفهم ونقل تجاربهم للموظفين، ثم تليها في المرتبة الثالثة بعد تشخيص المعرفة راجع لامتلاك المؤسسات محل الدراسة على نظام معلومات فعال كما تعتمد على تشخيص معارفهم من العمال أصحاب الخبرة، وفي المرتبة الرابعة بعد توليد المعرفة يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتوليد معارفها من خلال عدة مصادر منها عقد دورات تكوينية خارجية تكوين فرق العمل لتوليد وخلق أفكار جديدة وتحويلها للمعارف الجديدة كما تسعى الى جذب واستقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية من مصادرها الخارجية، وفي المرتبة الأخير يأتي بعد تطبيق المعرفة حيث تعتمد المؤسسات محل الدراسة على أفضل الممارسات لتطبيق المعرفة وأنهم يعتمدون على المعارف الجديدة في عملياتهم.

#### المطلب الرابع: تحليل و تفسير عبارات محور الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

بهدف التعرف وتفسير واقع الأداء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة بولاية معسكر تم حساب كل من التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، بالإضافة الى تحديد درجة مساهمة كل عبارة وترتيبها، بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يتضمن الفئات التالية (غير موافق تماما -1، -2، موافق -3، محايد -3، موافق -4، موافق تماما -5)، لكل إجابات أفراد العينة على محور الأداء التنظيمي .

جدول رقم (04-30) يمثل النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

لعبارات محور الأداء التنظيمي

الترتيب	درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					رقم العبارة	
				موافق تماما -5-	موافق -4-	محايد -3-	غير موافق -2-	غير موافق تماما -1-		
02	مرتفع	0.827	3.963	51	120	29	12	2	ت	22
				23.8	56.1	13.6	5.6	9	%	
01	مرتفع	0.856	3.981	52	126	20	12	4	ت	23
				24.3	58.9	9.3	5.6	1.9	%	
07	مرتفع	0.862	3.799	34	126	36	13	5	ت	24
				15.9	58.9	16.8	6.1	2.3	%	
12	مرتفع	0.868	3.748	31	124	36	20	3	ت	25
				14.5	57.9	16.8	9.3	1.4	%	
10	مرتفع	0.837	3.757	29	126	41	14	4	ت	26
				13.6	58.9	19.2	6.5	1.9	%	
11	مرتفع	0.913	3.752	28	137	26	14	9	ت	27
				13.1	64	12.1	6.5	4.2	%	
09	مرتفع	0.933	3.771	34	128	30	13	9	ت	28
				15.9	59.8	14	6.1	4.2	%	
06	مرتفع	0.917	3.808	34	135	24	12	9	ت	29
				15.9	63.1	11.2	5.6	4.2	%	
08	مرتفع	0.891	3.776	27	143	21	15	8	ت	30
				12.6	66.8	9.8	7	3.7	%	
04	مرتفع	0.801	3.901	36	140	23	11	4	ت	31
				16.8	65.4	10.7	5.1	1.9	%	
03	مرتفع	0.784	3.925	41	131	29	11	2	ت	32
				19.2	61.2	13.6	5.1	9	%	
05	مرتفع	0.765	3.893	36	133	33	10	2	ت	33

				16.8	62.1	15.4	4.7	9	%	
13	متوسط	1.116	3.463	23	117	29	26	19	ت	34
				10.7	54.7	13.6	12.1	8.9	%	
مرتفع		0.629	3.811	الأداء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم ( 04-30) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتجاه محور الأداء التنظيمي كانت كلها مرتفعة وكلها في اتجاه موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ب 3.811 وانحراف معياري مقدر ب 0.629، كما احتلت العبارة رقم 23 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.981 وانحراف معياري 0.856 ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدره 3.963 وانحراف معياري قدره 0.827، كما احتلت العبارة رقم 32 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.925 وانحراف معياري 0.784 يعني أن مؤسسات محل الدراسة تسعى الى تحقيق أهدافها خاصة المالية ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي 3.901 وانحراف معياري 0.801 تعني أن المؤسسات محل الدراسة تسعى الى التحسين المستمر في أدائها من خلال تحسين وتعديل في إجراءات العمل ووسائل الإنتاج، ثم تليها العبارة رقم 33 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.893 وانحراف معياري 0.765 تعني ان المؤسسات محل الدراسة تسعى الى زيادة حصتها السوقية من خلال المنتجات والخدمات التي تطرحها، ثم تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي قدره 3.808 وانحراف معياري يقدر ب 0.917، ثم تليها العبارة رقم 27 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.752 وانحراف معياري يقدر ب 0.913، ثم تليها العبارة رقم 30 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.776 وانحراف معياري يقدر ب 0.891 أما العبارة رقم 28 جاءت في المرتبة التاسعة، تعني أن المؤسسات محل الدراسة لديهم القدرة على مواكبة التغييرات السريعة التي تحدث في بيئتها الخارجية الاستجابة لها من خلال التحسين المستمر في العمليات والخدمات المقدمة بهدف مواكبة هذه التغييرات وتقديم خدمات متميزة وبالتالي زيادة ولاء العملاء الأوفياء لهم، انطلاقا من إجابات أفراد العينة نجدها تقع كلها ضمن مجال الموافقة مما يعني أن اتجاه أفراد العينة لمحور الأداء يعد واضحا .

## المبحث الرابع: اختبار الفرضيات البحث وتحليل النتائج

بهدف دراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، مؤسسة ، مؤسسة سونلغاز بولاية معسكر )، حيث سنتطرق فيه الى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة(المتغير المستقل والممثل ب رأس المال الفكري والمتغير التابع الممثل ب الأداء التنظيمي، والمتغير الوسيط والممثل ب إدارة المعرفة)، ومن أجل اختبار هذه العلاقة وإثبات صحة الفرضيات، وصولاً للإشكالية، حيث تم إجراء مجموعة من الاختبارات، والتأكد من مستوى دلالتها المعنوية من الناحية الإحصائية.

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية

قبل التطرق إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية يجب اختبار مدى صلاحية النموذج من خلال اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغير رأس المال الفكري والأداء التنظيمي باستخدام معامل الارتباط **pearso** ، واستخدام نموذج الإنحدار البسيط لاختبار وجود الأثر بين المتغيرين .

## 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر، لإختبار والتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية، سيتم استخدام اختبائي التباين والإنحدار البسيط :

- الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

- الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (31-04) يوضح اختبار تحليل التباين **Anova** بين رأس المال الفكري والأداء

التنظيمي

المنوعة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	413.456	55.619	1	55.619	الإنحدار
		0.135	212	28.519	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (31-04) تحليل إختبار التباين **Anova** عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة ( **F=413.45** ) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم ( 32-04): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الفكري على

الأداء التنظيمي

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد R SQUARED	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.00	20.334	0.812	413.46	0.661	0.813	رأس المال الفكري	الأداء التنظيمي
0.00	5.055	0.767				الثابت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم ( 32-04 ) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير رأس المال الفكري يفسر

66.1 % من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 33.9 % الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.813$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T=20.334$  المحسوبة و هي قيمة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ ( 0.812 ) وهي قيمة موجبة ، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق ما يلي :

$$Y=0.767 + 0.812X$$

تعني أنه كلما زاد  $X$  رأس المال الفكري بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة  $Y$  الأداء التنظيمي بـ 0.812، مما يؤكد أن رأس المال الفكري يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية (

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نפטال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر

2. اختبار الفرضيات الفرعية

1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-33) يوضح اختبار تحليل التباين Anova بين رأس المال البشري

والأداء التنظيمي

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	236.859	44.398	1	44.398	الإنحدار
		0.187	212	39.739	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-33) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=236.859) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال البشري ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-34): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على الأداء

التنظيمي

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد R SQUARE	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.00	15.390	0.623	236.859	0.528	0.726	رأس المال البشري	الأداء التنظيمي
0.00	9.479	1.469				الثابت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-34) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال البشري ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد R Square الى أن المتغير رأس المال البشري يفسر 52.8 %

من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 47.2 % الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.726$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T = 15.390$  المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ ( 0.623 ) وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي

$$Y = 0.767 + 0.623 X:$$

تعني أنه كلما زاد  $X$  رأس المال البشري بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة  $Y$  الأداء التنظيمي بـ 0.623، مما يؤكد أن رأس المال البشري يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية (

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نפטال، مؤسسة Alphet، شركة سونلغاز) بولاية معسكر .

2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: و التي تنص على:

- الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-35) يوضح اختبار تحليل التباين Anova بين رأس المال الهيكلي

والأداء التنظيمي

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	236.859	44.398	1	44.398	الإنحدار
		0.187	212	39.739	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم ( 04-35) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=236.859) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال الهيكلي ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر رأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-36): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الهيكلي على الأداء

التنظيمي

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد R SQUARE	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.00	15.390	0.623	236.859	0.528	0.726	رأس المال الهيكلي	الأداء التنظيمي
0.00	9.479	1.469				الثابت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-36) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال الهيكلي ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد R Square الى أن المتغير رأس المال الفكري يفسر 52.8 %

من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 47.2 % الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.726$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 ، يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T=15.390$  المحسوبة و هي قيمة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ (0.623) و هي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق ما يلي:

$$Y=1.469 + 0.623X$$

تعني أنه كلما زاد  $X$  رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة  $Y$  الأداء التنظيمي بـ 0.623، مما يؤكد أن رأس المال الهيكلي يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر.

### 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

جدول رقم (37-04) يوضح اختبار تحليل التباين Anova بين رأس المال العلاقتي والأداء

التنظيمي

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	451.350	57.248	1	57.248	الإنحدار
		0.127	212	26.889	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (37-04) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=541.350) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال العلاقتي ) والأداء التنظيمي.

لدراسة أثر رأس المال العلاقتي على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (38-04):تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال العلاقتي على

الأداء التنظيمي

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد R SQUAR E	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.00	21.245	0.811	451.350	0.680	0.825	رأس المال العلاقتي	الأداء التنظيمي
0.00	5.188	0.756				الثابت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (38-04) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال العلاقتي ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد R Square الى أن المتغير رأس المال العلاقتي يفسر 68 %

من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 32% الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R= 0.825$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T=21.245$  المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ (0.811) و هي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي:

$$Y=0.756 + 0.811X$$

تعني أنه كلما زاد  $X$  رأس المال العلاقتي بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة  $Y$  الأداء التنظيمي بـ 0.811، مما يؤكد أن رأس المال العلاقتي يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

قبل التطرق الى اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية يجب اختبار مدى صلاحية النموذج من خلال اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغير رأس المال الفكري و إدارة المعرفة باستخدام معامل الارتباط ، واستخدام نموذج الإنحدار البسيط لاختبار وجود الأثر بين المتغيرين .

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet ، مؤسسة سونلغاز)بولاية معسكر، والتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية ، سيتم استخدم اختباري التباين و الإنحدار البسيط :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة .

. جدول رقم (04-39) اختبار تحليل التباين Anova بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

نموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية sig
الإنحدار	71.862	1	71.862	275.271	0.000
البواقي	55.334	212	0.261		
المجموع	127.206	213			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-39) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة ( $F=275.271$ ) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) وإدارة المعرفة .

لدراسة أثر رأس المال الفكري على إدارة المعرفة تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-40): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الفكري على إدارة

المعرفة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
إدارة المعرفة	رأس المال الفكري	0.752	0.565	275.271	0.923	16.591	0.00
	الثابت				0.163	0.769	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم ( 40-04 ) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير رأس المال الفكري يفسر **56.5%** من التغيير الحاصل في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة **43.5%** الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.752** عند مستوى الدلالة **0.00** وهي أقل من **0.05**، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة **T=16.591** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار  **$\beta$**  فقد بلغ ( **0.923** ) وهي قيمة موجبة ،تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي :

$$Y=0.163 + 0.923X$$

تعني أنه كلما زاد **X** رأس المال الفكري بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة **Y** إدارة المعرفة بـ **0.923**، مما يؤكد أن رأس المال الفكري يؤثر في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1** :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية (

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة **Alphet**، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر.

2. اختبار الفرضيات الفرعية :

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: و التي تنص على :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة في المؤسسات الدراسة.

جدول رقم (41-04) اختبار تحليل التباين Anova بين رأس المال البشري وإدارة

المعرفة

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	165.355	55.741	1	55.741	الإنحدار
		0.337	212	71.465	البواقي
			213	127.206	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (41-04) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (  $F=413.45$  ) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال البشري ) وإدارة المعرفة .

لدراسة أثر رأس المال البشري على إدارة المعرفة تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (42-04): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على إدارة

المعرفة

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد R SQUAR	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
------------------	--------	------------------------	--------	-----------------------	------------------	-----------------	----------------

				E			
0.00	12.859	0.998	165.355	0.438	0.662	رأس المال البشري	إدارة المعرفة
0.00	4.804	0.698				الثابت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-42) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال البشري ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير رأس المال البشري يفسر **43.8%** من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة **56.2%** الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R= 0.662** عند مستوى الدلالة **0.00** وهي أقل من **0.05**، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة **T=12.859** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار **β** فقد بلغ **(0.998)** وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي : **Y=0.698 + 0.998X**

تعني أنه كلما زاد **X** رأس المال البشري بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة **Y** إدارة المعرفة بـ **0.998**، مما يؤكد أن رأس المال البشري يؤثر في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة **Alphet**، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: و التي تنص على :

- الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة .

جدول رقم (04-43) اختبار تحليل التباين **Anova** بين رأس المال الهيكلي وإدارة المعرفة

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	165.355	55.741	1	55.741	الإنحدار
		0.337	212	71.465	البواقي
			213	127.206	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-43) تحليل اختبار التباين **Anova** عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=165.355) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) وإدارة المعرفة.

لدراسة أثر رأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة تم حساب تحليل الإنحدار وفقاً للجدول التالي :

الجدول رقم (04-44): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الهيكلي على إدارة

المعرفة

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد R SQUARE	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.00	12.859	0.698	165.335	0.438	.0.662	رأس المال الهيكلي	إدارة المعرفة
0.00	4.805	0.998				الثابت	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-44) نلاحظ أن المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) كان معنوي ، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير رأس المال الهيكلي يفسر 43.8 % من التغيير الحاصل في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 56.2 % الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.662$  عند مستوى الدلالة  $0.00$  وهي أقل من  $0.05$ ، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة  $T=12.859$  المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ  $(0.698)$  وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي:

$$Y=0.998 + 0.698X$$

تعني أنه كلما زاد  $X$  رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة  $Y$  الأداء التنظيمي بـ  $0.812$ ، مما يؤكد أن رأس المال الهيكلي يؤثر في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية

(مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفطال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: و التي تنص على

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-45) اختبار تحليل التباين Anova بين رأس المال العلاقتي وإدارة

المعرفة

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	259.051	69.956	1	69.956	الإنحدار
		0.270	212	57.250	البواقي
			213	127.206	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم ( 04-45)تحليل إختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية

$0.00$  وهي قيمة أقل من  $0.05$  المعتمدة، كما بلغت قيمة  $(F=259.051)$  وهي قيمة أكبر من قيمتها

الجدولية عند مستوى الدلالة **0.00**، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل ( رأس المال العلاقاقي ) وإدارة المعرفة .

لدراسة أثر رأس المال العلاقاقي على إدارة المعرفة تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم ( 04-46):تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر رأس المال العلاقاقي على إدارة

المعرفة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الإنحدار β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
إدارة المعرفة	رأس المال العلاقاقي	0.742	0.550	259.051	0.897	16.095	0.00
	الثابت				0.246	1.156	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (46-04) نلاحظ أن المتغير المستقل ( رأس المال العلاقاقي ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير رأس المال العلاقاقي يفسر **55 %** من التغيير الحاصل في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة **45 %** الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.742** عند مستوى الدلالة **0.00** وهي أقل من **0.05**، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقاقي وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة **T=16.095** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار **β** فقد بلغ ( **0.897** ) وهي قيمة موجبة ، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي:

$$Y=0.246 + 0.897X$$

تعني أنه كلما زاد  $X$  رأس المال العلاقاقي بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة  $Y$  إدارة المعرفة بـ  $0.897$ ، مما يؤكد أن رأس المال العلاقاقي يؤثر في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقاقي على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية

(مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفعال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر

### المطلب الثالثة: اختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية

قبل التطرق الى اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية يجب اختبار مدى صلاحية النموذج من خلال اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والأداء التنظيمي باستخدام معامل الارتباط ، واستخدام نموذج الإنحدار البسيط لاختبار وجود الأثر بين المتغيرين .

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفعال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر، و التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية ، سيتم استخدام اختباري التباين والإنحدار البسيط :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

جدول رقم (04-47) اختبار تحليل التباين Anova بين إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي

نموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية sig
الإنحدار	51.915	1	51.915	341.557	0.000
البواقي	32.223	212	0.152		
المجموع	84.137	213			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم ( 04-47 ) تحليل اختبار التباين **Anova** عند المستوى المعنوية **0.00** وهي قيمة أقل من **0.05** المعتمدة، كما بلغت قيمة (**F=341.557**) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة **0.00**، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير الوسيط ( إدارة المعرفة ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الانحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-48): تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة على الأداء

### التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الأداء	إدارة المعرفة	0.786	0.617	341.557	0.639	18.481	0.00
التنظيمي	الثابت				1.497	11.692	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم ( 04-48 ) نلاحظ أن المتغير المستقل ( إدارة المعرفة ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير إدارة المعرفة يفسر **61.7 %** من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة **38.3 %** الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.786** عند مستوى الدلالة **0.00** و هي أقل من **0.05**، يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة **T=18.481** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الانحدار  $\beta$  فقد بلغ ( **0.639** ) وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار وفق مايلي

$$Y=1.497 + 0.639X:$$

- تعني أنه كلما زاد **X** إدارة المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة **Y** الأداء التنظيمي بـ **0.812**، مما يؤكد أن إدارة المعرفة يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1** - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر .

2. اختبار الفرضيات الفرعية

1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: و التي تنص على :

- الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة
- الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم ( 04-49) اختبار تحليل التباين **Anova** بين تشخيص المعرفة والأداء التنظيمي

المنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	167.104	37.087	1	37.087	الإنحدار
		0.222	212	47.051	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم ( 04-49) تحليل اختبار التباين **Anova** عند المستوى المنوية **0.00** وهي قيمة أقل من **0.05** المعتمدة، كما بلغت قيمة (**F=167.104**) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة **0.00**، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير الوسيط ( تشخيص المعرفة ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر تشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-50): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر تشخيص المعرفة على الأداء

التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	تشخيص المعرفة	0.664	0.441	167.104	0.457	12.927	0.00
	الثابت				2.167	16.521	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-50) نلاحظ أن المتغير (تشخيص المعرفة) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** إلى أن المتغير تشخيص المعرفة يفسر 44.1% من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 55.9% الباقية إلى المتغيرات أخرى

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.664** عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة **T=12.927** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ (0.457) وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي :

$$Y=2.167 + 0.457X$$

تعني أنه كلما زاد **X** تشخيص المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **Y** الأداء التنظيمي بـ 0.457، مما يؤكد أن تشخيص المعرفة يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية

( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة **Alphet**، مؤسسة سونلغاز) بولاية

معسكر .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-51) اختبار تحليل التباين Anova بين توليد المعرفة والأداء التنظيمي

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	240.979	44.760	1	44.760	الإنحدار
		0.186	212	39.377	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-51) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=240.979) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير الوسيط ( توليد المعرفة ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر توليد المعرفة على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-52): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر توليد المعرفة على الأداء

التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUARED	قيمة F	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	توليد المعرفة	0.729	0.532	240.979	0.570	15.523	0.00
	الثابت				1.761	13.015	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-52) نلاحظ أن المتغير ( توليد المعرفة ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير توليد المعرفة يفسر 53.2 % من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 46.8 % الباقية الى المتغيرات أخرى .

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.729** عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة **T=15.523** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ ( 0.570 ) وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي :

$$Y=1.761 + 0.570X$$

تعني أنه كلما زاد **X** توليد المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة **Y** الأداء التنظيمي ب 0.571، مما يؤكد أن توليد المعرفة يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

**H1** - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال ، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على :

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (04-53) اختبار تحليل التباين Anova بين تخزين المعرفة والأداء التنظيمي

المنوعة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	214.764	42.341	1	42.341	الإنحدار
		0.197	212	41.796	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-53) تحليل اختبار التباين Anova عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=214.764) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير الوسيط ( تخزين المعرفة ) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر تخزين المعرفة على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-54) :تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة على الأداء

التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الإنحدار β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	تخزين المعرفة	0.709	0.503	214.764	0.550	14.655	0.00
	الثابت				1.775	12.488	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-54) نلاحظ أن المتغير ( تخزين المعرفة ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير تخزين المعرفة يفسر 50.3 % من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 49.7 % الباقية الى المتغيرات أخرى.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.709** عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة **T=14.655** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار **β** فقد بلغ ( 0.550 ) وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي :

$$Y=1.775 + 0.550X$$

تعني أنه كلما زاد **X** تخزين المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة **Y** الأداء التنظيمي ب 0.550، مما يؤكد أن تخزين المعرفة يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية (

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة **Alphet**، مؤسسة سونلغاز) بولاية

معسكر .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-55) اختبار تحليل التباين **Anova** بين توزيع المعرفة والأداء التنظيمي

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	191.272	39.906	1	39.906	الإنحدار
		0.209	212	44.231	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-55) تحليل اختبار التباين **Anova** عند المستوى المعنوية **0.00** وهي قيمة أقل من **0.05** المعتمدة، كما بلغت قيمة ( $F=191.272$ ) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة **0.00**، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير الوسيط (توزيع المعرفة) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر توزيع المعرفة على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم ( 04-56 ): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر توزيع المعرفة على الأداء

التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	توزيع المعرفة	0.689	0.474	191.272	0.527	13.830	0.00
	الثابت				1.885	13.213	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم ( 04-56 ) نلاحظ أن المتغير ( توزيع المعرفة ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد R Square الى أن المتغير توزيع المعرفة يفسر 47.4 % من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة 52.6 % الباقية الى المتغيرات أخرى.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.689$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T=13.830$  المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ (0.527). وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي :

$$Y=1.885 + 0.527X$$

تعني أنه كلما زاد X توزيع المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة Y الأداء التنظيمي ب 0.527، مما يؤكد أن توزيع المعرفة يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية )

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية

معسكر .

5. اختبار الفضية الفرعية الخامسة: -

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (04-57) اختبار تحليل التباين **Anova** بين تطبيق المعرفة و الأداء

التنظيمي

المعنوية sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	294.489	48.920	1	48.920	الإنحدار
		0.166	212	35.217	البواقي
			213	84.137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04-57) تحليل اختبار التباين **Anova** عند المستوى المعنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 المعتمدة، كما بلغت قيمة (F=294.489) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.00، وبالتالي فإن النموذج مقبول ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغير الوسيط (تطبيق المعرفة) والأداء التنظيمي .

لدراسة أثر تطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي تم حساب تحليل الإنحدار وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (04-58): تحليل اختبار الإنحدار البسيط لأثر تطبيق المعرفة على الأداء

التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUAR E	قيمة F	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	تطبيق المعرفة	0.763	0.518	294.489	0.512	17.161	0.00
	الثابت				1.988	18.105	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss 21)

من خلال نتائج الجدول رقم (04-58) نلاحظ أن المتغير ( تطبيق المعرفة ) كان معنوي، كما تشير قيمة معامل التحديد **R Square** الى أن المتغير تطبيق المعرفة يفسر **58.1 %** من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وتعزى النسبة **41.9 %** الباقية الى المتغيرات أخرى.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط **R=0.763** عند مستوى الدلالة **0.00** وهي أقل من **0.05**، يدل على وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة **T=17.161** المحسوبة وهي قيمة أكبر من قيمة **T** الجدولية، أما معامل الإنحدار  $\beta$  فقد بلغ **(0.512)** وهي قيمة موجبة، تعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار وفق مايلي :

$$Y=1.988 + 0.512X$$

تعني أنه كلما زاد **X** تطبيق المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة **Y** الأداء التنظيمي ب **0.512**، مما يؤكد أن تطبيق المعرفة يؤثر في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، بناء على هذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة **Alphet**، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر .

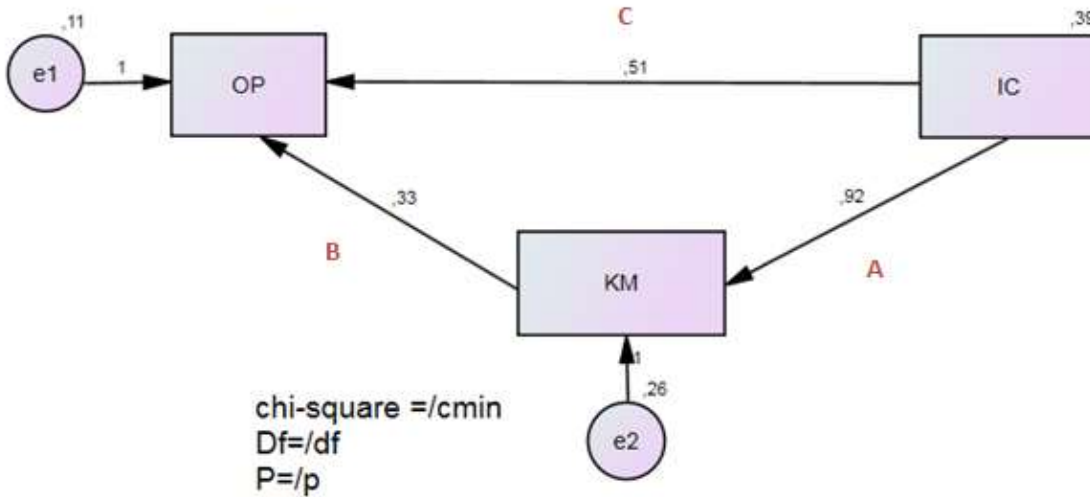
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة و الفرضيات الفرعية

ولاختبار هذه الفرضية الرابعة تم الاعتماد على برنامج (Amos 21) من خلال نموذج تحليل المسار و **Path Analysis**، فمن خلاله يتم إنشاء مخطط تحليل المسار الذي يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين المتغيرات الدراسة وجدول التأثير المباشر والغير المباشر لتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال توسيط إدارة المعرفة ، تنص هذه الفرضية على :

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كوسيط في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الصفرية **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كوسيط في المؤسسات محل الدراسة

الشكل رقم (01-04): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Amos 21)

يوضح الشكل رقم (04-01) رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos 21) ، حيث تدل المستطيلات على المتغيرات المشكلة للنموذج، بينما الأسهم وحيدة الاتجاه المنطلقة من المستطيل لأخر تدل على مسار التأثير.

- قيمة معامل المسار: (C) التأثير المباشر بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي يساوي **0.51**
- قيمة معامل المسار: (A) التأثير المباشر بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يساوي **0.92**
- قيمة معامل المسار: (B) التأثير المباشر لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي يساوي **0.33**
- قيمة معامل المسار: (B\*A) لتأثير غير المباشر بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة يساوي: **0.92\*0.33=0.30**
- قيمة معامل المسار: التأثير الكلي بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة يساوي **0.51+0.30=0.81**
- حجم الأثر **0.26<sup>1</sup>** وهو يمثل مقدار التغيرات التي يحدثها رأس المال الفكري في إدارة المعرفة وهو تأثير متوسط
- حجم الأثر **0.11** وهو يمثل مقدار التغيرات التي يحدثها رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي وهو تأثير متوسط.

الجدول رقم (59-04) جدول يبين القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر

والتأثير الكلي للعلاقة بين الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة

التأثير الكلي		التأثير غير المباشر	التأثير المباشر			
أثر الكلي لمتغيرين فقط	0.92		0.92	إدارة المعرفة	رأس المال الفكري	المستقل الوسيط
أثر الكلي لمتغيرين فقط	0.33		0.33	الأداء التنظيمي	إدارة المعرفة	الوسيط التابع
أثر الكلي لمتغيرين من خلال متغير آخر	0.81	0.30	0.51	الأداء التنظيمي	رأس المال الفكري	المستقل التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ( amos21 )

نلاحظ من الجدول رقم (59-04) أن رأس المال الفكري يؤثر تأثير مباشر في إدارة المعرفة، حيث يمكن لرأس المال الفكري الرفع من درجة إدارة المعرفة بـ **0.92** وحدة لدى مؤسسات محل الدراسة في حالة تم زيادة في رأس المال الفكري بوحدة واحدة، كما أن إدارة المعرفة تؤثر تأثير مباشر في الأداء التنظيمي، حيث يمكن لإدارة المعرفة الرفع من درجة الأداء التنظيمي بـ **0.33** وحدة لدى مؤسسات محل الدراسة في حالة تم زيادة في إدارة المعرفة بوحدة واحدة، ويؤثر رأس المال الفكري تأثير مباشر في الأداء التنظيمي، حيث يمكن لرأس المال الفكري الرفع من درجة الأداء التنظيمي بـ **0.51** وحدة لدى مؤسسات محل الدراسة، في حالة تم زيادة رأس المال الفكري بوحدة واحدة، ويتزامن هذا الأثر المباشر بزيادة قدرها **0.30** وحدة الناتجة عن أثر غير مباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، وعليه فإن الأثر الكلي ( الأثر المباشر + الأثر غير المباشر ) بين المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) والمتغير التابع ( الأداء التنظيمي ) في ضوء وجود المتغير الوسيط (إدارة المعرفة ) بلغت **0.81** وحدة .

ولتبيان أهمية العلاقة بين المتغيرات ( المباشرة وغير المباشرة ) ندرس الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار لهاته العلاقة .

جدول رقم: (04-60) جدول يبين الدلالة الإحصائية لقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر

للعلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة

النتيجة	P	(T)CR	S.E	Estimate	العلاقة بين المتغيرات		
العلاقة دالة إحصائياً	***	10.63	0.055	0.92	رأس المال الفكري	<---	إدارة المعرفة
العلاقة دالة إحصائياً	***	9.49	0.054	0.51	رأس المال الفكري	<---	الأداء التنظيمي
العلاقة دالة إحصائياً	***	7.44	0.044	0.33	إدارة المعرفة	<---	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ( amos21 )

تشير نتائج الجدول رقم (04-60) الى وجود علاقة إرتباط مباشرة وموجبة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.51 وهي نتيجة دالة إحصائياً، بلغت قيمة  $T=9.49$  وهي أكبر من 1.96 وبمستوى معنوية  $P=0.000$  أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ومنه العلاقة المباشرة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي دالة إحصائياً .

- كما تشير نتائج الى وجود علاقة إرتباط مباشرة وموجبة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.92 وهي نتيجة دالة إحصائياً، بلغت قيمة  $T=10.63$  وهي أكبر من 1.96 وبمستوى معنوية  $P=0.000$  أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ومنه العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري دالة إحصائياً .

- كما تشير نتائج الى وجود علاقة إرتباط مباشرة وموجبة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.33 وهي نتيجة دالة إحصائياً، بلغت قيمة  $T=7.44$  وهي أكبر من 1.96 وبمستوى معنوية  $P=0.000$  أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ومنه العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي دالة إحصائياً .

جدول رقم (04-61) نتائج اختبار تحليل المسار لتوضيح اثر رأس المال الفكري على الأداء

التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط

Sig مستوى الدلالة	T الحسوبية	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر		RMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	CFI مؤشر الموائمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة	Chi الحسوبية	المتغير التابع
0.000	9.49	0.30	0.51	IC	0.843	1.000	0.449	75.216	أثر IC على OP من خلال KM
	7.44		0.33	KM					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ( amos21 )

يوضح الجدول رقم (04-61) نتائج تحليل المسار لتأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة مربع كاي الحسوبية ( Chi ) 75.216 وهي دالة عند المستوى 0.05، بالإضافة الى قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI) التي بلغت 0.449 وهو مقارب لقيمة الواحد (ملائمة تامة )، وبلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) 1.000 هو يعبر عن المقاربة التامة، وكانت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) 0.843، والتأثير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي 0.51 وهو ما يؤكد وجود أثر مباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، كما بلغت أيضا قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي 0.33 مما يدل على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وقد بلغت قيمة التأثير الغير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة مما يدل على أن إدارة المعرفة لها دور في التأثير لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، بناء على هذه النتيجة نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة والتي تنص وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كوسيط في المؤسسات التالية ( مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة Alphet، شركة سونلغاز)بولاية معسكر

## المطلب الخامس : مناقشة النتائج و تفسيرها

## 1. مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

أثبت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة **413.46** عند مستوى الدلالة يساوي **0.00** وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.813$ ) والتي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة، كما تشير قيمة معامل التباين ( $R^2 = 0.661$ ) الى ان المتغير المستقل رأس المال الفكري يفسر **66.1%** من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي وهي نسبة عالية بينما تفسر نسبة **33.9%** المتبقية من التباين الى متغيرات أخرى غير مدروسة، تدل هذه النتائج الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قوية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة **0.05**، بناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أهمية رأس المال الفكري في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لمكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي كما يلي:

- رأس المال البشري : أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و الأداء التنظيمي بنسبة **52.8%** وعلاقة طردية قوية وموجبة قدرت بـ **72.6%**، تدل هذه النتائج الى أن المؤسسات محل الدراسة تهتم برأس المال الفكري من أجل تحسين أدائها، كما أن مؤسسات محل الدراسة تهتم بدرجة أولى على رأس مالها البشري بدرجة مرتفعة ، حيث تولي أهمية خاصة لاختيار وتوظيف أفراد ذوي كفاءات عالية .
- رأس المال الهيكلي : أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و الأداء التنظيمي بنسبة **52.8%**، وعلاقة طردية قوية وموجبة قدرت بـ **72.6%**، تدل هذه النتائج الى أن المؤسسات محل الدراسة تسعى الى زيادة وتطوير قدراتهم من خلال التدريب، كما تحرص المؤسسات على تحسين المستمر لعملياتها واستخدام التكنولوجيا الحديثة الذي ينعكس بالإيجاب على أدائها،
- رأس المال العلائقي: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال العلائقي و الأداء التنظيمي بنسبة **68%** ، وعلاقة طردية قوية وموجبة قدرت بـ **82.5%**، تدل هذه النتائج الى أن المؤسسات تركز بشكل كبير على بناء وتعزيز علاقتها مع عملائها والمحافظة عليهم على المدى الطويل من

خلال الإستثمار في قدراتها و الاهتمام بانشغالهم وحاجاتهم والعمل على توفيرها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف زيادة رضاهم وولائهم .

## 2. مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

أثبت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 275.271 عند مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.752$ ) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة، كما تشير قيمة معامل التباين ( $R$  Square = 0.865) الى ان المتغير المستقل رأس المال الفكري يفسر 43.5 % من التباين الحاصل في إدارة المعرفة بينما تفسر النسبة المتبقية الى المتغيرات أخرى ، تشير هذه النتائج الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية قوية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05، يعكس اهتمام المؤسسات بتطوير رأس المال الفكري وتنميته، يرجع ذلك لاهتمام البالغ للمؤسسات بعمليات إدارة المعرفة فهي وسيلة تستخدمها المؤسسات بهدف الاستفادة من رأس مالها الفكري، كما تحرص المؤسسات محل الدراسة من خلال إدارة المعرفة على المحافظة على معرفتها وتخزينها وتوثيقها باستخدام أساليب حديثة كما تشجع على تشارك وتبادل المعرفة بين الموظفين وخلق أفكار جديدة، يظهر جليا الدور المهم للعنصر البشري في المؤسسات محل الدراسة من أجل تعظيم قيمة الموارد المعرفة وزيادة درجة الاستفادة منها و استقطاب كفاءات تتميز بامتلاك معارف ضمنية ومن ثم تشاركتها وتوزيعها مع باقي الأفراد في المؤسسات مما يؤدي الى تعزيز إدارة المعرفة فيها.

كما بينت نتائج الدراسة أن رأس المال الهيكلي مثل أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الاتصال،... الخ يلعب دورا حيويا في دعم وتعزيز إدارة المعرفة بها، خصوصا أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على تكنولوجيا الاتصال بشكل كبير مما يؤثر بالإيجاب على مستوى تخزين المعرفة وتشاركتها وسهولة الحصول عليها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيرا في إدارة المعرفة هو رأس المال العلاقي مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى الى تحسين علاقتها مع كافة المتعاملين معهم باعتبارهم مصدرا رئيسي لاكتساب المعارف الجديدة وفهم احتياجات ورغبات العملاء بشكل أفضل.

### 3. مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $341.557$  عند مستوى الدلالة  $0.00$  وهي أقل من قيمتها  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، كما أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت  $(R= 0.786)$  والتي تشير الى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مما يعني أن زيادة فعالية إدارة المعرفة يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة الى ذلك تشير قيمة معامل التباين  $(R^2 = 0.617)$  الى ان المتغير إدارة المعرفة يفسر  $61.7\%$  من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي وهي نسبة عالية بينما تعزى القيمة المتبقية الى عوامل أخرى، تشير هذه النتائج الى أن إدارة المعرفة تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، حيث تركز على توفير المعرفة الضرورية وضمان وإتاحتها في مختلف المستويات، فمن المفروض أن يتوفر العامل على المعرفة المطلوبة لأداء مهامهم وتحسين أدائها حيث أظهرت النتائج أن موظفي مؤسسات محل الدراسة يعتمدون على معارفهم من أجل تطوير أدائهم مما يؤدي الى خلق القيمة للمؤسسات وتحسين أدائها، بالإضافة الى توفر المعرفة حول إستراتيجيات المؤسسة ورسالتها وهدفها، فإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات هي الوسيلة التي تساعد على توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها مما يحقق قيمة مضافة للمؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال الابتكار والتجديد وطرح أفكار جديدة وتسريع عمليات الإنتاج مما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي، و بالتالي تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، مما يؤدي الى تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئة التنافسية .

### 4. مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

أثبتت نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة المؤسسات محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن قيمة مربع كاي المحسوبة ( $\chi^2$ ) بلغت  $75.216$  وهي دالة عند المستوى الدلالة  $0.05$ ، مما يدل على ملائمة النموذج لاختبار الفرضية، بالإضافة الى ذلك أظهرت النتائج أن قيمة مؤشر ملائمة الجودة ( $GFI$ ) بلغت  $0.449$  وهو قريب من القيمة المثلى ( $01$ ) مما يعكس مستوى جيد من الملائمة بين البيانات ولنموذج (ملائمة تامة)، أما

مؤشر الموائمة المقارن (CFI) فقد بلغت **1.000** مما يدل على تطابق التام (المقاربة التامة) ، في حين أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) **0.843**، مما يعكس جودة عالية للنموذج في تمثيل العلاقة بين المتغيرات

كما أظهرت النتائج أن التأثير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بلغت **0.51** مما يؤكد وجود تأثير مباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي **0.33** ، بالإضافة الى ذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً غير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة مما يدل على أن إدارة المعرفة لها دور في التأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، بناء على هذه النتائج فإن إدارة المعرفة تلعب دوراً أساسياً في التأثير بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، كما أظهرت نتائج أن هناك تأثير مباشر لرأس المال الفكري والأداء التنظيمي يعني ان المؤسسات محل الدراسة تسعى الى الإستثمار في رأس مالها الفكري ( المعارف، التقنيات، أنظمة المعلومات، ... الخ ) التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين أدائها، كما تضمن إدارة المعرفة داخل المؤسسات تخزين وجمع المعرفة وتوزيعها، كلما كانت هذه عمليات إدارة المعرفة فعال كلما ساهمت في تحسين قرارات المؤسسة، كما أن دور الوسيط لإدارة المعرفة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، هو عنصر أساسي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إستراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة ، فمن خلالها يتم نقل المعرفة بشكل جيد داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام .

## خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسات محل الدراسة، ومن خلال إسقاط نموذج الدراسة وبالاعتماد على الدراسة النظرية حول تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 250 استبيان على عينة من المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نפטال، مؤسسة ألفت، مؤسسة سونلغاز الواقعة في إقليم ولاية معسكر، بعد جمع الاستبيانات تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية ( spss ) وبرنامج ( amos ) إصدار 21 لاختبار و الفرضيات و التأكد من صحتها .

- وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بمكوناته على الأداء التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين مختلف مكوناته، حيث كانت أقوى علاقة مع رأس المال العلاقتي .
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بمكوناته على إدارة المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة، حيث كانت أقوى علاقة مع رأس المال العلاقتي .
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة، حيث كانت أقوى علاقة مع رأس المال العلاقتي. كما أظهرت النتائج أن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرا في الأداء التنظيمي هي عملية تطبيق المعرفة ثم تليها عملية توليد وأخيرا تخزين المعرفة . يشير ذلك الى أن تطبيق المعرفة يعتبر الأكثر تأثيرا على تحسين الأداء داخل المؤسسات وذلك لأنها تمكن العاملين من استخدام المعرفة بطرق مباشرة في أداء مهامهم اليومية

الخاتمة

يعد رأس المال الفكري من العناصر الحيوية المهمة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لتحقيق النجاح والتفوق على منافسيها، وذلك من خلال دوره الحيوي في تحقيق كل ما تطمح المنظمات للوصول إليه من تحقيق البقاء والاستمرارية والتميز على المنافسين، خاصة في ظل التوجه نحو إقتصاد المعرفة والانفتاح المعرفي، حيث أصبحت المنظمات تتنافس على امتلاكه باعتباره المصدر الأساسي للإبداع والإبتكار، وأولت أهمية بالغة من أجل الإستثمار فيه وتنشيطه، والاهتمام به والمحافظة عليه، حيث أصبح نجاح المنظمات مرتبط بمدى امتلاكها لرأس المال الفكري كفو ومتميز تنعكس نتائجه إيجابا على إنتاجيتها وبالتالي تحسين أدائها.

علاوة على ذلك فإن الأداء التنظيمي يشير الى قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات زبائنها وأصحاب المصالح إضافة الى ضمان بقاءها واستمرارها في السوق، من خلال قدرتها على الاستفادة من مواردها المتاحة حيث تسعى إلى تحسين الإستراتيجيات التي تكشف لها الفرص المتاحة في السوق، ولتحقيق ذلك يجب عليها أن لا تعتمد على مواردها المادية فقط بل يجب أن تعتمد على الموارد الغير ملموسة مثل رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، كما أن نجاح المنظمة يرتبط أيضا بقدرتها على تطوير واكتشاف معارف جديدة واستخدامها في تحقيق أهدافها من خلال الإبتكار والإبداع و قد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وتأثيرهما على الأداء التنظيمي

كانت الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هي دراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، وذلك باختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية. انطلاقا من الإشكالية التالية " ما هو تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟"

ومن أجل الإحاطة بالموضوع الدراسة من جوانبه المختلفة تم التطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري ومراحل تطوره، مفهومه ومكوناته، بالإضافة إلى نماذج قياسه والأساليب المحافظة عليهم وإدارته ، من جهة ومن جهة أخرى تم التعرف على إدارة المعرفة من خلال التطرف الى مفهوم المعرفة وأنواعها ومصادرها بالإضافة الى عمليات إدارة المعرفة ونماذجها وإستراتيجيتها، وكيف يمكن بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة، فهي تركز على تطبيق المعلومات والأفكار الجديدة واستخدامها لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة، لذا أصبحت المنظمات تتسابق على امتلاك رأس المال الفكري والمحافظة عليها ، باعتباره المصدر الأول والرئيسي للإبداع و الإبتكار وتعزيز التنافس بين المنظمات .

كما تناولت الدراسة واقع تطبيق رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية بولاية معسكر وتحليل أثره بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى تحليل المسار لدراسة الوساطة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، وللإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الإختبارات التحليل الإحصائي مثل الإنحدار البسيط، اختبار التباين، واختبار تحليلي المسار لمعرفة التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) على المتغير المستقل رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وفي الخطوة الأخيرة تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومعرفة الأثر بين متغيرات الدراسة وتحديد نوعية العلاقة بينهم، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي

### أولا : النتائج الدراسة

من خلال الإطلاع على الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وفي ضوء الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يعتبر رأس المال الفكري من الأصول المهمة في المنظمة التي تساهم في خلق القيمة، وتميزها على المنافسين نظرا لصعوبة تقليده واستبداله، حيث يمكن تنميته وتطويره من خلال الإستثمار الجيد لمكوناته وانتهاج أساليب جديدة لتجديده وزيادة قيمته ومخزونه والمحافظة عليه من خلال إدارة المعرفة .
- تكمن القيمة الحقيقية للمنظمة في رأس مالها الفكري، وأن الإدارة الجيدة له تمكن من توظيف قدراته وإمكانياته وتحويلها إلى تطبيقات في إجراءات وأساليب العمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائها وقدراتها التنافسية وبالتالي تميزها على منافسيها .
- يعتبر رأس المال البشري من المكونات المهمة لرأس المال الفكري، باعتباره المصدر الأساسي للأفكار التجديدية وقدرته على التجديد والإبتكار، بفضل امتلاكه للمهارات والقدرات العقلية التي تساعد المنظمة على البقاء و الاستمرار و التفوق في البيئة التنافسية .
- يتمثل رأس المال الهيكلي في الهياكل التنظيمية، البرامج وأساليب العمل، هيكل التنظيمي، الثقافة المنظمة، البيانات، أنظمة المعلومات... الخ التي تساهم في نقل المعرفة وتطبيقها وتجسيدها في شكل موجودات فكرية .

- كما يشمل رأس المال الفكري علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية حيث يتضمن رضا العميل، وأصحاب المصالح و مختلف المتعاملين مع المنظمة.، تعد هذه العلاقة أحد المؤشرات الرئيسية على قدرة المنظمة على خلق قيمة مضافة وضمان استدامتها في محيطها التنافسي
- يرتبط نجاح تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة بتوفير البنية التحتية اللازمة بما في ذلك التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات، من أجل تقديم خدمات متميزة ومنتجات ترضي الزبون، وبالتالي تعزيز قدرات المنظمة وتحقيق التفوق والتميز على منافسيها.
- يساهم تطبيق إدارة المعرفة في زيادة القيمة المضافة للمنظمة من خلال تقليل وتسهيل إجراءات العمل وتخفيض التكاليف، تحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات
- أظهرت نتائج الدراسة أن كل معاملات الارتباط عبارات رأس المال الفكري جاءت موجبة ومحصورة بين **0.927** و **0.907**، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل عبارة من عبارات أبعاد رأس المال الفكري مع المحور الذي تقيسه.
- أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي كانت موجبة وكانت قيمتها محصورة بين **0.806** و **0.580**، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي.
- كما بينت نتائج الدراسة أن كل معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أبعاد المعرفة مع محورها كانت موجبة ومحصورة بين **0.943** و **0.847**، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة اقل من **0.05**، تدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل عبارة من عبارات أبعاد المعرفة مع المحور الذي تقيسه.
- أظهرت النتائج الدراسة أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من إجمالي أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة ، بنسبة **73.8%** ، مما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على العنصر الذكوري في كل نشاطاتها .
- كما أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين **41** و **50** سنة بنسبة **44.9%**. ويعكس ذلك أن هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الأفراد ذوي الخبرة الطويلة والكفاءات المهنية تساهم في استدامة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسة .

- أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 58.4%. وهذا يدل على أغلبية العاملين في هذه المؤسسات قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالات عملهم، مما يعكس استقرارا وظيفيا داخل هذه المؤسسات
- أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى جامعي ليسانس بنسبة 38.8%. هذا يدل على أن توظف أفراد أصحاب الشهادات أكاديمية تساهم في تطوير مهاراتهم الفكرية والمهنية مما يعزز من قدرتهم على أداء المهام المطلوب واتخاذ القرارات
- أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة إطارات بنسبة 42.5، ما يدل على أن معظم الأفراد في هذه المؤسسات يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية مما يساهم في تحسين استراتيجيات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية فعالية
- اتضح من نتائج التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة اتجاه رأس المال الفكري كان مرتفع ومقبول بشكل عام مما يدل على اهتمام وإدراك مؤسسات محل الدراسة بأهمية الإستثمار في رأس المال الفكري وكيفية تطويره وإدارته، كما بينت نتائج التحليل الوصفي على وجود اهتمام برأس المال البشري بدرجة مرتفعة ومقبول مما يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتوظيف أفراد ذوي كفاءات عالية، وتميز المورد البشري بروح التعاون والعمل الجماعي، كما تسعى إلى تنمية و تطوير قدرات موظفيها وزيادة قدراتهم من خلال التدريب، كما أفضت نتائج الدراسة على وجود اهتمام كبير وبدرجات مرتفعة ومقبولة اتجاه رأس المال الهيكلي، ما يعني حرص المؤسسات على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحسين المستمر لعملياتها، كما تميزت بوجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين وتقليل الأخطاء المهنية مما ينعكس بالإيجاب على تحسن أدائهم، كما أكدت نتائج هذه الدراسة على أن المؤسسات تسعى الى تحسين علاقتها مع زبائنهم والمحافظة على علاقتها معهم على المدى الطويل من خلال تقديم خدمات متميزة وفهم انشغالهم وحاجاتهم والعمل على توفيرها في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة .
- أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة اتجاه محور إدارة المعرفة وبدرجات المتوسطة، حيث احتلت عملية تخزين المعرفة المرتبة الأولى ما يعني أن المؤسسات تولي أهمية كبير في المحافظة على معرفتها وتعمل على وتخزينها توثيقها وترتيبها باستخدام أساليب حديثة لتسهيل الوصول إليها من قبل الأفراد ، ثم في المرتبة الثانية عملية توزيع المعرفة، مما يدل على أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة بمعرفتها ، حيث تعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد على تشارك تجاربهم ومعارفهم وتبادلها في ما بينهم بهدف خلق أفكار جديدة .

- كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة اتجاه الأداء التنظيمي وبدرجة مرتفعة وكلها في اتجاه الموافقة، يدل على اهتمام المؤسسات بتحسين أدائها من خلال تحسين وتعديل في إجراءات العمل ووسائل الإنتاج وضمان الاستغلال الجيد لمواردها ، كما تسعى الى تحقيق أهدافها المالية وزيادة حصتها السوقية، كما أظهرت النتائج اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعملائها حيث حققت مستويات مرتفعة ومقبولة .

- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة كما أن العلاقة بينه كانت قوية وطرديّة حيث بلغت قيمة  $R^2=0.661$  مما يشير الى أن رأس المال الفكري يفسر 66.1 % من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي ، هذه النتيجة تشير الى أن رأس المال الفكري يعد من العوامل الرئيسية التي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي ، مما يعكس الدور الحيوي لهذا المورد في تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية.

- كما بينت نتائج الدراسة أن مكونات رأس المال الفكري لها تتأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي

- بناء على هذه النتائج فإن الفرضية الرئيسية الأولى محققة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نפטال، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر. كما أظهرت النتائج أن أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيراً في الأداء التنظيمي هو رأس المال العلاقتي .

- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة كما أن العلاقة بينهم كانت قوية وطرديّة حيث بلغت قيمة  $R^2=0.565$  و مما يعني أن رأس المال الفكري يفسر 56.5 % من التغيير الحاصل في إدارة المعرفة ،وهي نسبة تعكس تأثير كبير لهذا المورد في تطوير وتعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، هذه النتيجة تشير الى أن رأس المال الفكري يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المعرفي في المؤسسات مما يؤدي الى تعزيز القدرة التنافسية لها .

- كما بينت نتائج الدراسة أن مكونات رأس المال الفكري لها تأثير إيجابي على إدارة المعرفة .  
بناء على هذه النتائج فإن الفرضية الثانية محققة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على إدارة المعرفة في المؤسسات التالية (مؤسسة اتصالات الجزائر ، مؤسسة نפטال ، مؤسسة Alphet، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر. كما أظهرت النتائج أن أكثر

مكونات رأس المال الفكري تأثيراً في إدارة المعرفة هو رأس المال العلاقتي ، مما يعكس أهمية العلاقات الإستراتيجية في توفير المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسات

- أظهرت النتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة كما أن العلاقة بينهم كانت قوية وطرديّة حيث بلغت قيمة  $R^2=0.617$  مما يعني أن إدارة المعرفة تفسر **61.7 %** من التغييرات الحاصلة في الأداء التنظيمي مما يعكس أهمية هذه العمليات في تحسين الأداء داخل المؤسسات تشير الى أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة ان لكل عمليات إدارة المعرفة تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي

بناء على هذه النتائج فإن الفرضية الرئيسية الثالثة محققة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات التالية (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة نفضال، مؤسسة **Alphet**، مؤسسة سونلغاز) بولاية معسكر. كما أظهرت النتائج أن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في الأداء التنظيمي هي عملية تطبيق المعرفة ثم عملية توليد ثم عملية تخزين المعرفة .

- وجود علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كوسيط للعلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

#### ثانياً : الاقتراحات

- إجراء بحوث الحديثة لقياس وتطوير رأس المال الفكري مع تحديد مجالات تطبيقه وعلاقته مع مختلف جوانب الأداء التنظيمي .
- التركيز على العمليات التدريبية بشكل مكثف بهدف رفع مستوى مهارات الأفراد وزيادة معارفهم ، مع إعطاء الأولوية للموظفين الجدد، لضمان تكاملهم السريع داخل بيئة العمل وتعزيز كفاءتهم في أداء أعمالهم.
- التركيز على تنمية القدرات البشرية وتعزيز مهاراتهم البحثية، و العمل على تطوير قدراتهم في اكتشاف وتحليل المشاكل اليومية بشكل منهجي، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وزيادة قدراتهم على مواجهة التحديات التي تواجههم .
- التدوير الوظيفي للأفراد، الذي يساهم في زيادة خبراتهم ومهاراتهم وبالتالي زيادة فرصهم في التعلم .

## الخاتمة

- ضرورة إشراك العاملين في وضع الخطط الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة وتوضيح منافع التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال تطبيقها .
  - توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في إرساء برامج إدارة المعرفة بسبب قدرتها على تسهيل وتسريع عملية نقل وتوليد المعرفة وتخزينها .
  - تدريب وتأهيل المورد البشري على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
  - خلق ثقافة جديدة تهتم باستخدام مصطلحات رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وتعمل على نشرها وتعميمها داخل المنظمة والعمل بها.
- ثالثا : توصيات الدراسة :** توصي هذه الدراسة بـ : ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري وخلق ثقافة جديدة تهتم باستخدام مصطلح إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والعمل على نشرها داخل المؤسسات، باعتبارهم من الأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة والتي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي
- الاهتمام بإدارة المعرفة والعمل على تطبيقها داخل المنظمة من خلال بناء إستراتيجيات وتوفير البنية التحتية والتقنيات الإدارية والبشرية اللازمة لتطويرها .
  - تكثيف عملية تكوين وتدريب المورد البشري من قبل خبراء مختصين من داخل وخارج المؤسسات من أجل صقل وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
  - تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع وطرح أفكار جديدة .
  - ضرورة توفر المؤسسات على إجراءات وساسيات محدد للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية مع استثمار خبرات الأفراد ذوي التجارب الطويلة في توليد وتوزيع المعرفة داخل المنظمة بشكل فعال ، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار داخل المؤسسة.
  - تكوين موظفي إدارة المعرفة على تطبيق إستراتيجيات المعرفة في المؤسسة .

### رابعا: أفاق البحث

من خلال الاطلاع ودراسة الدراسات السابقة، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة ببعض الدراسات المستقبلية، وهي كالتالي :

- رأس المال الفكري ودوره في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال .

## الخاتمة

---

- دور إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري والمحافظة عليه -دراسة مقارنة بين المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الجزائرية.
- العلاقة بين ريادة الأعمال ورأس المال الفكري ودورها في تحقيق التنمية المستدامة .
- دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية

أ: المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب :

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم (الطبعة الاولى). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
2. أحمد الخطيب، وخالد زيغان. (2009). إدارة المعرفة و نظم المعلومات. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع .
3. أحمد علي صالح. (2015). إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الاتحيار. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
4. أسامة الفراج. (2021). إدارة المعرفة و رأس المال الفكري. الجامعة الافتراضية السورية .
5. حامد هاشم محمد الراشدي. (2017). إدارة راس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر و التوزيع.
6. حمدية شاکر الإيدامي، و نادية لطفي جبر. (2020). الاستثمار في رأس المال البشري وفق متطلبات سوق العمل (الإصدار الطبعة الاولى ). عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
7. ربحي مصطفى عليان. (2015). إدارة المعرفة (الطبعة الثانية ). عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع .
8. السالم مؤيد. (2014). إدارة المعرفة التنظيمية (الطبعة الاولى ). لبنان : دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع.
9. سعد علي العنزي، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
10. سعد علي حمود العنزي، و أحمد علي صالح. (2008). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي. دار اليازوري للنشر و التوزيع.

11. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون - (الطبعة الأولى). عمان- الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
12. علي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي، و غسان العمري. (2006). المدخل الى إدارة المعرفة (الطبعة الاولى). عمان-الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
13. محمد حابس عبد الفتاح شادي. (2020). التعاقب الوظيفي و رأس المال الفكري. عمان-الاردن: دار أمجد للنشر و التوزيع.
14. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (طبعة الأولى). عمان - الاردن : دار صفاء للنشر و التوزيع.
15. مزمل علي محمد عثمان. (2015). إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الأولى). مكتبة الرشد للنشر .
16. ملك كاظم شقلمب. (2011). إدارة المخاطر و إقتصاديات المعرفة و آثارها على تنافسية المنظمات في تدوير رأس المال الفكري (الطبعة الاولى). الإسكندرية: دار الوفاء للنشر و الطباعة.
17. نور الدين عصام. (2010). إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة (الطبعة الاولى). عمان - الاردن : دار أسامة للنشر و التوزيع .
18. ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات . القاهرة -مصر: دار السحاب للنشر و التوزيع.

### قائمة المقالات :

1. أحلام كركود. (2017). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل إقتصاد المعرفة. مجلة أبعاد اقتصادية ، 7 (2)..
2. أحمد الحسن كحيط الإبراهيمي، و حميد محمد صلاح الزهراء. (2019). العلاقة بين القيادة الزمانية و الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية ، 11 (04).

3. أحمد بركات. (2020). أهمية و قياس رأس المال الفكري. مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 12 (04) .
4. أحمد صخر، و مفيد عبد الاوي. (2021). أثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً. مجلة التنمية الاقتصادية ، 06 (01) .
5. أحمد ضيف، و فتيحة صدوق. (2020). دور الإستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، 04 (02) .
6. أضواء كمال حسين. (2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي : دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العامة في جامعة الموصل. المجلة العربية للإدارة ، 40 (01) .
7. أفكار سعيد خميس عطية. (2018). إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ، و متطلبات تطبيقه. مجلة الإدارة التربوية (18) .
8. أمال حفناوي. (2018). تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت. مجلة المقار للدراسات الاقتصادية ، 02 (02) .
9. إباد خالد مهدي الجوراني، و زينب يونس البياني. (2014). تحقيق الأداء المنظمي على وفق إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية. مجلة الدنانير ، 1 (6) .
10. أيمن حسن الديراوي، و وفاء عبد القادر أحمد عبد القادر. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة كلية الإدارة و التمويل في جامعة الأقصى - المحافظات الجنوبية) . المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (48) .
11. تلا عاصم فائق، و محسن عبد عذراء. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي ( بحث إستطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة) . مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، 24 (107) .
12. جاسم رحيم عذاري، و مجبل دواي اسماعيل. (2013). اثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية ، 9 (33) .

13. جميلة هاشم عبد المجيد هاشم الشريف، حسين السيد طه، و عمرو علاء الدين زيدان. (2021). تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في الشركات القطاع الخاص الصناعي. *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الغدارية* ، 11 (02).
14. جهيدة أمعوش. (2020). أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف. *مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير* ، 20 (01) .
15. حسين أحمد حسين المزوري. (2014). رأس المال الزبائني و إنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصارف محافظة دهبوك. *مجلة دنانير* ، 6 (1) .
16. حسين عبد المطلب الأسرج. (2013). دور رأس المال الفكري في تنمية المصارف الإسلامية. *مجلة الإقتصاد الإسلامي في تنمية المصارف الاسلامية* (18) .
17. خالصة زاوي. (2018). دور التعليم الإلكتروني في تطوير رأس المال الفكري للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف. *مجلة الأداب و العلوم الإجتماعية* ، 15 (27) .
18. رائد غانم رحيم الجابري، و علي عبد الله الحاكم. (2023). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي (دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بغداد). *مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية* ، 4 (5) .
19. رتيبة عروب. (2011). سبل تطوير رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه. *مجلة الدراسات إقتصادية* ، 11 (01) .
20. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، و يزيد تفرارات. (2019). التعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات. *مجلة إقتصاد المال و الأعمال* ، 03 (03) .
21. ريمة قرارية، و نريمان دريس. (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية* ، 3 (1) .
22. زينب تمرباط، و حسناء مشري. (2021). أثر كفاءة رأس المال الفكري على الأداء المالي لشركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة الجزائر -دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2019. *مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة* ، 06 (01) .

23. سعد عثمان أحمد المهلاوي. (2020). أثر إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 21 (01) .
24. السعيد معطوب، و عمر بن سديرة. (2020). نماذج و مؤشرات قياس رأس المال الفكري. المجلة الإنسانية للأمن الإنساني ، 5 (2) .
25. سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ( دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، 26 (2) .
26. الشريف بوفاس، و مريم بوخضرة. (2017). رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة : آليات بنائه و طرق قياسه دراسة حالة : جامعة سوق أهراس. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، 01 (02) .
27. شفيقة لراس. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة : إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس. مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، 7 (12) .
28. صالح مفتاح، و محمد رزقي. (2018). أثر راس المال الفكري على الأداء المالي لمنظمات الاعمال دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2002- 2014. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية -العدد الاقتصادي ، 34 (02) .
29. صورية بوطرفة، و نجوى نصره. (2021). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، 5 (2)
30. عادل سلطاني. (2021). دور محاسبة الموارد البشرية في تقييم رأس المال البشري. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة ، 6 (1) .
31. عبد الرحمن عبد الله علي الصادق. (2018). رأس المال الفكري و دوره في بناء مؤسسات المعلومات : دراسة فلسفية. حوليات المكتبات و المعلومات (2) .
32. عبد الغني بن حامد. (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات. مجلة آفاق للبحوث و الدراسات ، 01 (01) .

33. عبد الغني بوشماله، و العياشي زرزار. (2017). أثر رأس المال الهيكلي على الأداء التنظيمي : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سونطراك -سكيكدة. مجلة التنظيم العمل ، 6 (4) .
34. عبد القادر محمد رحاب فوزي. (2017). أثر رأس المال العلاقتي على تحقيق أهداف أصحاب المصالح - دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارفة التجارية الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، 8 (1) .
35. عبد الله علي. (2009). قياس رأس المال الفكري. *Revue d'économie et de statistique appliquée* ، 6 (1) .
36. عبد الله محمد أبو شهاب المري، و فريد محمد القواسمي. (2020). أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي : دراسة حالة وزارة العدل القطرية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية ، 28 (03) .
37. عبد المطلب بيسار، و الهاشمي بن واضح. (2020). دور الاستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة : دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة. مجلة المعارف ، 15 (1) .
38. عبد المطلب. بيسار، و الهاشمي بن واضح. (2018). أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة - . مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 15 (2) .
39. عبود زرقين. (2014). إدارة المعرفة طريق أساسي لتحقيق التنمية. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية (07) .
40. العزاوي نجم. (2017). اثر مكونات الادارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين و فروعها في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 10 (17) .
41. علي أحمد زكار، و علي مرادي أفسر. (2018). قياس رأس المال الفكري محاسبيا في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات البحث الميداني في جامعة بركان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، 15 (4) .
42. علي بن حكوم، و عبد المجيد بدري. (2017). إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية -دراسة تحليلية قياسية بالنموذج VAR- . مجلة الاقتصاد و إدارة الاعمال، 1 (5) .

43. فاطمة الزهراء العكازي. (2021). مدى إهتمام منظمات الأعمال بتطبيق رأس المال الزبائني -دراسة حالة مؤسسة قنوات الري بواد الفضة Trans-canal Chlef-. مجلة مالية و محاسبة الشركات - جامعة تيسمسيلت ، 1 (1) .
44. فاطمة الزهراء ذهبي، و صادق شنوف. (2018). أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (TIC) على رأس المال الفكري في ظل التوجه بإدارة المعرفة. Revue Maghrebine Management des Organisations ، 3 (1)، 48-61.
45. 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 ، 27 (01)، 81-114.
46. فضيلة فني. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسستي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة ، 17 (2).
47. فوزية مقراش، و فيروز مصلح الضمور. (2019). أثر الإبداع على الأداء التنظيمي -دراسة حالة مجمعة من الفنادق بولاية " جيجل " -الجزائر. شمال اقتصاديات شمال إفريقيا ، 15 (20) .
48. فيصل شياد. (2022). أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف السعودية. مجلة العلوم التجارية ، 21 (01) .
49. كلثوم جساس، و علي سنوسي. (2021). أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد ، 5 (1) .
50. لخضر عدوكة، محمد بوهزة، و زهرة بوقلي. (2019). منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه. مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي -جامعة المسيلة - ، 3 (1) .
51. لويزة فرحاتي. (2016). رأس المال الفكري : نماذج القياس المحاسبي - دراسة نظرية - . مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، 9 (1) .

52. مامة بركان، و الصادق بوشنافة. (2021). واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في الغرب وهران - . مجلة التكامل الاقتصادي ، 9 (2) .
53. محمد الهزام، و فاطمة عيساوي. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي : دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر. مجلة إقتصاد المال و الأعمال ، 05 (03) ، .
54. محمد جوبر، و محمد مولود غزبل. (2016). إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية -دراسة حالة في القطاع المصرفي العمومي. المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، 01 (02) .
55. محمد رزقي، و فاطيمة الزهراء مهديد. (2014). مشكلات تقييم و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال. مجلة الباحث الاقتصادي ، 01 (01) .
56. محمد زرقون، و الحاج عرابة. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، 1 (1) .
57. محمد سفير، يمينة حمارة، و بوعلام مولاي. (2018). آليات قياس الأداء الإجتماعي للمؤسسات و طرق الإفصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية ، 2 (4) .
58. محمد عبد الرحمن عمر، و ابراهيم محمد روش. (2017). عناصر الابداع الإداري و دورها في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف الجارية في مدينة دهوك. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز ، 6 (2) .
59. محي الدين شبيرة، و منى دريس. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - . مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي (9) .
60. مراد كواشي، و جمعة شرقي. (2017). دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة - . مجلة العلوم الإنسانية ، 4 (8) .
61. مصطفى حوحو، و عبد الحق العشعاشي. (2018). دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة دراسة حالة قطاع الإتصالات اللاسلكية في الجزائر (موبيليس، جيزي، اوريدو). المجلة العربية الإقتصادية و التجارية ، 13 .

62. مصعب دعاس، و أيمن فريد. (2020). الخيارات الإستراتيجية و أثرها على الهيكل المالي -دراسة حالة مؤسسة نفطال -تبسة. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة ، 5 (1) .
63. منصف بن خديجة. (2013). رأس المال البشري : رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس ). مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 6 (10).
64. موسى بن الباز، و محمد الأمين فودي. (2021). تأثير رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمعاملتي الهاتف النقال بالمسيلة (موبيليس ، أوريدو ، جازي). مجلة الاستراتيجية و التنمية ، 11 (04) .
65. نادية حمدي باشا. (2022). نموذج SECI، إطار مرجعي لتكوين المعرفة في المنظمة و نهج متكامل لإدارتها: مع الإشارة لحالة شركة Huawei. مجلة الإبداع ، 12 (02) .
66. ندى إسماعيل جبوري. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (22) .
67. نعيمة يجاوي، و نجوى حرمان. (2015). طرق و مؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال -دراسة تحليلية - . مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 8 (13) .
68. نوال يونس محمد، و منى يونس سعيد. (2012). أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة لأراء عينة من مدرسي المعهد التقني بالموصل. مجلة العلوم الاقتصادية ، 8 (30).
69. وهيبه مقدم. (2020). خلق القيمة في المنظمة من خلال رأس المال الفكري ( مستكشف سكانديا Scandia navigator) نموذجاً. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، 05 (03) .
70. يوسف عليوي، و فائق جواد كاظم. (2021). تأثير التجديد كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية (SCOP). Journal of Economics and administrative Sciences ، 27 (126) .

الرسائل و أطروحات دكتوراه

1. إبتسام حسيني. (2019). مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بسكرة (أطروحة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
02. أحلام دريدي. (2018). دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية - (أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص الأساليب الكمية في التسيير). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
03. أحمد علي الفارس. (2015). نموذج مقترح للقياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري في المنظمات الصناعية "دراسة تطبيقية" (أطروحة دكتوراه في المحاسبة). كلية الإقتصاد، حلب - سورية: جامعة حلب .
04. آسيا بن عمر. (2020). مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة البنوك) (أطروحة دكتوراه علوم ، علوم التجارية ، فرع تسويق العمليات المالية و مصرفية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير : جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط سلطان.
05. إلهام إسماعيل حسونة. (2016). القيادة التحويلية و علققتها بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة(مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال) . كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.
06. إلهام شيلي. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية - (أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير ، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 1 .
07. إلياس عثمان محمد بخت. (2020). دور راس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة حالة ( مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية) (مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال). كلية الدراسات العليا ، الخرطوم - السودان : جامعة النيلين .

08. أمين أحمد عبد الله سليمان. (2021). الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي -دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني - (رسالة ماجستير في العلوم ، تخصص إدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا : جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
09. إيمان قحמוש. (2019). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات - ( أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص إقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
10. إيمان مشاركة. (2023). أثر إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة ولاية باتنة (أطروحة دكتوراه ، فع علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
11. بختة بطاهر. (2018). أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع ارزيو - ( أطروحة دكتوراه ، شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي دولي ) . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، مستغانم : جامعة عبد الحميد بن باديس .
12. بلبال حسناوي. (2014). دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدل دراسة حالة بعض المؤسسات (رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف- 01.
13. بن خلف عيد المطيري محيا. (2007). إدارة راس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ( تصور مقترح ) ( اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية و التخطيط :- ادارة اتعليم عالي - ). كلية التربية ، قسم الادارة التربوية و التخطيط ، المملكة العربية السعودية : جامعة ام القرى .
14. جهيدة امعوش. (2021). دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء و تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف - . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف-01.

15. حسن علي عفانة عامر. (2019). القياس و الإفصاح المحاسبي لرأس المال الكري و المسؤولية الاجتماعية و أثرها على تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف (دراسة ميدانية المصارف الفلسطينية - غزة ) ، ( أطروحة دكتوراه في المحاسبة ). أم درمان، معهد بحوث و دراسات العالم الإسلامي ، قسم الدراسات النظرية، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
16. حفاظ زحل. (2018). إدارة المعرفة و أهميتها في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية - (أطروحة دكتوراه ل م د ، فرع علوم التسيير ، تخصص إقتصاد المنظمات ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، سيدي بلعباس : جامعة جيلالي ليابس .
17. حمزة بن خليفة. (2018). دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة : مجموعة من المؤسسات الإقتصادية (2011-2015) (أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص محاسبة ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
19. حميد بن حجوبة. (2018). علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة سونطراك DRIZ" (أطروحة دكتوراه ل.م.د علوم التسيير تخصص : التسيير الاستراتيجي الدولي ). كلية 18 الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مستغانم : جتمع عبد الحميد ابن باديس.
19. حنان أبو بكر مليطان. (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته- (رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، شعبة الإدارة و التنظيم). مدرسة العلوم الإدارية : الأكاديمية الليبية -مصراته.
20. حياة براهيمى. (2018). دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة -دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببحر بوعرييج- (أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التجارية). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، المسيلة : جامعة محمد بوضياف .
21. حياة قمري. (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال- (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص : إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، باتنة : جامعة الحاج لخضر .

22. خالد محمد ديب عبد الدايم ساجد. (2019). واقع رأس المال الفكري و أثره على الأداء المالي في البنود المدرجة في بورصة فلسطين ( رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل ). كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، غزة - فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة .
23. خالصة زاوي. (2017). تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف (أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 01.
24. خالصة فتح الله. (2021). أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم دراسة حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه علوم ، علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة الجزائر 03.
25. ربا جزا جميل المحاميد. (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة -(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ). كلية العلوم الإدارية و المالية ، الاردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
26. ربيحة قوادرية. (2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة - (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر
27. الزطمة , ن . م . (2011). إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء -دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة (مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال . كلية التجارة , غزة :الجامعة الاسلامية.
28. زكية بوسعد. (2018). إستراتيجية التمكين و دورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة - دراسة حالة الجامعات الجزائرية -(أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد بشرية ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة : جامعة حاج لخضر باتنة 1.

29. زينة زواغي. (2021). إدارة المعرفة و دورها في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - (أطروحة دكتوراه ل.م.د ، في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال استراتيجية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.
30. السبتي جريبي. (2017). سياسة مرونة الموارد البشرية في المؤسسة و أثرها على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري - (أطروحة دكتوراه علوم ، شعبة علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
31. سرور لعمارة. (2022). أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك - (أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جيجل : جامعة محمد الصديق بن يحي .
32. سليمان محمد داوود. (2013). نقل المعرفة التنظيمية و أثره في أداء منظمات الأعمال -حالة شركات القطاع العام الصناعي في سوريا - (أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال). كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب.
33. سمراء كحلات. (2009). تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة (مذكرة ماجستير ،تخصص علم المكتبات ). كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
34. سمية بروبي. (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف ( أطروحة دكتوراه علوم ، فرع علوم الاقتصادية ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة فرحات عباس ، سطيف 1.
35. سمية خليفي. (2020). أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية المدية - (أطروحة دكتوراه ، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير، المدية: جامعة يحي فارس.

36. سمير صلحاوي. (2018). الاستثمار في رأس الملا البشري و أثره على الأداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر ( جيزي ، نجمة ، موبيليس) ( أطروحة دكتوراه علوم ، علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة : جامعة الحاج لخضر -باتنة 01-
37. سهام العقون. (2018). التكوين و تنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة (أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة: جامعة الحاج لخضر -باتنة 01-.
38. سهام شوشان. (2018). أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة - (أطروحة دكتوراه ل . م. د ، تخصص علوم التسيير ، شعبة تسيير المنظمات). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر -باتنة 01-.
39. صليحة شامي. (2020). تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال حالة المنظمات الجزائرية (أطروحة دكتوراه ، سعبة علوم التسيير ، تحت تسيير المنظمات). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بومرداس : جامعة محمد بوقرة .
40. عادل غزالي. (2016). دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية - ( أطروحة دكتوراه علوم : قسم علم الاجتماع ، تخصص إدارة الموارد البشرية). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، سطيف: جامعة محمد أمين دباغين سطيف 02.
41. عائشة خليد. (2014). تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة إستكشافية - ( أطروحة دكتوراه علوم ، فرع التسيير ، تخصص إدارة الأعمال). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير : جامعة الجزائر 3.
42. عباسة هاشمي. (2019). أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز -بسكرة - (أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

43. عبد الله الزروق عارف. (2016). إكتشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية "دراسة حالة الشركة الليبية للحديد و الصلب " ( رسالة ماجستير في الإدارة و التنظيم ). ليبيا: الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - مصراتة .
44. عبد الله سايح. (2020). دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية (أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص العلوم الإقتصادية). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة غرداية .
45. عبد المالك بوركوة . (2023). إدارة المعرفة و دورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الخدمائية الجزائرية - ( أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
46. عبد المالك بوركوة. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ( مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إتيير الموارد البشرية ). كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، قسنطينة: جامعة منتوري .
47. عبد المجيد قادري. (2022). الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري و جودة التعليم العالي ، جامعة الطاهري محمد بشار نموذجاً - (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، أدرار : جامعة أحمد دراية .
48. عزيز دحماني. (2015). مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك-(أطروحة دكتوراه علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد.
49. عقيلة أقيني. (2019). أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال - ( أطروحة دكتوراه علوم تخصص ادارة الاعمال ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
50. فتيحة فرطاس. (2015). رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي -دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر (أطروحة دكتوراه علوم ، قسم

العلوم الاقتصادية ، فرع تحليل اقتصادي). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير: جامعة الجزائر - 3.

51. فطيمة الزهرة نوي. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ( أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر .

52. فطيمة زرع. (2017). أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في إقتصاد المعرفة (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة: جامعة الحاج لخضر باتنة 1.

53. لويزة فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة - (أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

54. ليلي غضبان. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال - (أطروحة دكتوراه علوم ، علوم التسيير ، تخصص إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير، باتنة : جامعة الحاج لخضر - باتنة 01.

55. محمد أبو عليم طالب. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال). كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط .

56. محمد بوزيد اوي. (2014). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة (رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

57. محمد رزقي. (2018). تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

58. محمد عبد الفتاح حماد حمود شيخان الفهداوي. (2021). اثر الإستشراف الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية الخاصة (رسالة ماجستير تخصص إدارة الاعمال). كلية الاعمال ، عمان: جامعة عمان العربية .
59. مريم زلماط. (2017). دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس ( مؤسسة عزوز ، مجمع حسناوي ، CMA , ENIE ) ( أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد .
60. مريم يوسف. (2016). أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي - جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجاً - (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات ) . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة: جامعة الحاج لخضر - باتنة 01-.
61. مصطفى بن عودة. (2011). ثقافة المنظمة و تأثيرها على الأداء التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة - (رسالة ماجستير ، تخصص إدارة لأعمال ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، البليدة: جامعة سعد دحلب.
62. منال عبد الكريم حسن صبحي. (2008). إستراتيجية إدارة تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان ( أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية ). كلية الدراسات العليا : الجامعة الاردنية .
63. منى بابكر محمد مرجي. (2020). أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية (رسالة ماجستير العلوم ، إدارة الأعمال ). كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
64. مها هشام الخضري. (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة (رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة ). أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.
65. نادية حماش. (2017). مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة (أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات ). الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر - باتنة 01-.

66. نسيم حمودة. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية - (أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المسيلة : جامعة محمد بوضياف.
67. نوي طه حسين. (2011). التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنطقة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ( أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير ). كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
68. هجيرة بتقة. (2023). أثر التفاعل بين متطلبات و عمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ( أطروحة دكتوراه ، فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية) . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المسيلة : جامعة محمد بوضياف .
69. هدى عاشور. (2022). إدارة التميز و أثرها على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة المطحنة الصناعية لمتيجة ( SIM AGRO SPA ) بالبليدة (أطروحة دكتوراه ل. م. د ، علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنظيم و الموارد البشرية ). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، البليدة: جامعة على لونيبي - البليدة 2 -.
70. همامة بن عمومة. (2017). دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية - (أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة : جامعة الحاج لخضر باتنة 1.
71. هندة مدفوني. (2017). الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل إقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية ( أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، تخصص إدارة المنظمات . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، أم البراقي : جامعة العربي بن مهيدي.
72. وهيبه دهاخني. (2019). مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي -دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -قالمة - (أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

73. وهيبة سراج. (2021). أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة تطبيقية على مستوى مجمع بن حمادي برج بوعريريج ( أطروحة دكتوراه علوم التسيير ). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سطيف: جامعة فرحات عباس -سطيف 1 -.

74. يمينة دوخي مقدم. (2012). أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل إقتصاد المعرفة دراسة عينة من البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير) . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر -3- .

### قائمة المداخلات

01. أحمد خليلي، و الأخضر صياحي. (2017). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة المنعقد بجامعة المسيلة أيام 12-13 نوفمبر 2017 .

02. عمر عبو، و هودة عبو. (2011). مؤشرات و نماذج قياس راس المال الفكري في المنظمة. مقدمة ضمن ملتقى دولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

03. فريدة زيني. (2011). أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للإتصالات بالجزائر - . مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13/14 ديسمبر 2011 . الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

04. فيصل صالح محمد، و عبد الرحمن محمد سالم. (2004). الأداء التنظيمي و أبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازن للأداء . مقدمة ضمن الملتقى حول موازنة البرامج و الأداء في الجامعات العربية (الصفحات 140-155). دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

المطبوعات الجامعية :

01. عبد الله قلش. (2017). منهجية البحث العملي. مطبوعة موجهة الى طلبة السنة أولى جذع مشترك علوم إقتصادية و تجارية و علوم التسيير . كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي .

ب: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الكتب :

01. Al- Ali, N. (2003). *Comprehnsiv Intellectual Capital Management Step-by-Step*. Canada : Wiley.
02. bergeron, b. (2003). *Essentials of knowledge management* . USA: Johan Wiley and sans .
03. Chun, W. C., & Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Cpital and Organizational Knowledge*. New York: OXFORD University press.
04. Dalkir, k. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice* . USA: Elsevier Butterworth-Heinemann .
05. jennex, M. E. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations* . London: Idea group publishing.
06. Kimiz, D. (2005). *knowledge Management in theory and practice* . USA: Elsevier Inc.
07. Paul, R. N. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step : Maximizing performance and Maintaining results* (éd. second edition). United States of America: John Wiley & Sons , Inc.

قائمة المقالات :

01. Abualoush, S., Masadeh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management process and Intellectual capital as intermediary variables between Knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information ,Knowledge,and Management* , 13 .

02. Abusweilem, M. A., & Shadihabis, A. (2019). The impact of Knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science letters* , 9.
03. Akeke, A. R., Ashade, A. O., & Akeke, N. I. (2023). Knowledge Management Strategy and performance of Nigerian small and medium enterprises. *Nigerian Journal of Banking and financial Issues* , 9 (1) .
04. Amifi, H., & Benlakouiri, A. (2019). Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organizations : CAS OCP. *Revue du controle de la Comptabilité et de l'Audit* , 3 (4) .
05. Babai, F., Niazy, R., Telebi, M., & Jamal, M. (2016). Intellectual Capital Measuring and Reporting. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de liège* , 85 .
06. Bader, Y. O., Ayman, B. A., Noor, O. A., Abdel Hakeem, O. M., & Mahmoud, M. (2016). The effect of Intellectual capital on Organizational Performance : The Mediating Rol of Knoledge Sharing. *journal of Scientific Research Publishing* , 1-27.
07. Bahram, M., Varmaghani, Z., & Meihami, H. (2013). Rol of Intellectual Capital on Firm performace ( Evidence from Iranian Companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences* , 12 .
08. Bahtiar, B., Yulius, Y., & Moeins, A. (2022). The Model of Intellectual capital and performance. *Dinastinternational Journale of Management Science* , 3 (4) .
09. Bashaer, A., Sanjay, K. S., & Sherine, F. (2016). Determinats of organizational performance : a proposed framework. *international journal of productivity and performance management* , 65 (6) .
10. Bidi, S., & Radjef, N. (2024). Processes and modeles for applying Knowledge management in business organizations. *Revue le manager* , 11 (01).
11. Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management in Organizational Performance. *Economiiia Seria Management* , 17 (2).
12. Charles, O. O. (2015). Muasuring Organization performance" from Balanced Scorcard to Balanced ESG framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management* , 11 (11).

13. Corina, G., Liviu, I., & Roxana, S. (2011). Determinants of Organizational Performance : the Case of Romania. *Management & Marketing* , 6 (2) .
14. Daud, S., Wan, F., & Wan, Y. (2011). How of intellectual Capital mediates the relationship between Knowledge Management processes and Organizational Performance ?. *African Journal of Business Management* , 5 (5).
15. Dimas, A. T., Sri, I., Falih, S., Eddy Madiono, S., Suparto, W., Subagyo, A., et al. (2021). Enhancement of performance and competency -Based on Optimization of intellectual capital model : the critical thinking analysis. *business, economics and management* , 1.
16. Doval, E. (2020). Organizational performance by the process of knowledge creation. *Review of General Management* , 32 (2).
17. Eddy, S. S., & Djoko, S. W. (2017). Organizational Performance Analysis :Organizational Commitment , Competence and Organizational Culture ( Study on Bekasi City Government). *International Journal of Recent Scientific Research* , 8 (4) .
18. Elnae, R., Shohre, M., & Peyman, A. (2015). Exploring the Relationship between Knowledge Management and Intellectual Capital : An Iranian University Case Study. *International Journal of Management Academy* , 3 (1).
19. Ewrierhurhoma, E. D., & Kelechi, O. C. (2020). Organizational Performance : the Role of Knowlegde Sharing. *International Academic journal of Management and Marketing* , 6 (5) .
20. George, G., Andrew, H., Khansalar, E., & Stephanie, C. (2013). The Use of balanced Scorecard in Small Companies. *international Journal of Business and Management* , 8 (14) .
21. Haghghi, M., Bagheri, R., & Kalat, P. S. (2015). The Relationship of Knowledge Management and Organizational performance in science and Technology Parks of Tehran. *independent Journal of Management & Production* , 6 (2) .
22. Hamhami, A., & Smahi, A. (2012). Management de le performance et mesure de la performance globale des entreprises. *les cahiers du MECAS* , 8 (1) .

23. Haryo, N. S. (2022). Intellectual Capital Impact on Telecommunication Business Performance ;is it Really MATTER ? Journal Ilmiah Ekionomi bisnis , 27 (1) .
24. Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. the journal of international Social Research , 2 (9) .
25. Hatice, C. K., & Ayse, I. (2023). The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Resilience in terms of Organizational structure. Izmir Journal of Economics , 38 (02) .
26. Houhou, M., & Lachachi, A. (2012). le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines :cas d'Algérie Télécom. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية, 6 (02) .
27. Houhou, M., & Lachachi, A. (2018). The Role of Investment in Intellectual Capital in improving organizational performance considering Knowledge management : the case study of wireless communication sector in algeria. Arab Economic and Business Journal , 13 .
28. Ikotun, S. I., Ogbechi, A. D., & Oyende, A. A. (2016). The Impact of Organisational Objectives and Performance on Conflict Management in a Nigerian Mobile Telecommunication Company. European Journal of Business and management , 8 (3) .
29. Iuliana, I. E., & Criveanu, M. (2016). Organizational performance -A Concept that self-seeks to find itself. Annals of the " Constantin Bancusi " University of Targu Jiu, Economy Series (4) .
30. Jelena, R., Vesna, B. V., & Mojca, I. S. (2012). the impact of knowledge management on organisational performance. Economic and Business Review , 14 (02) .
31. Jibrán, B. (2022). Organizational Performance Leadership (An integrated approach to buuild and maintain the whole organization for its peak performance). International Journal of Business & Management Studies , 3 (6) .
32. Jurczak, J. (2008). Intellectual Capital Measurement Methods. journal of Economics and Organization of Enterprise , 1 (1) .

33. justice, A., & Nyekazi, S. (2022). Knowledge Management :A Necessity for enhancing Organisational Performance. *Accounting and Management Research journal* , 9 (1) .
34. Katerina, V., Salkova, A., & Kolackova, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural organizations. *Journal of Competitiveness* , 5 (2) .
35. Kiswili, M. M., Amuhaya, M. I., Noor, I., & Anaya, S. (2019). Effect of Human Capital on the Performance of Deposit Taking Secos in KENYA. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* , 3 (5) .
36. Koshelieva, O., Tsyselska, O., Olena, K., Ihor, B., Volodymyr, M., & Nataliia, M. (2023). Knowledge management as a new strategy of innovative development. *International journal of professional business review* , 8 (5) .
37. Lachachi, A., Houhou, M., & Zeghoudi, A. (s.d.). A Managerial model for knowledge management in Algerian Organizatios. *International journal of business & Economic Strategy (IJBES)* .
38. Louzani, H., & Admane, M. (2021). L'Impact de la Gestion de la Relation Fournisseur sur la performance Operationnelle de L'Entreprese - CAS : La SOCIETE NAFTAL. *Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale* , 15 (02) .
39. Luminita, M. G., Alin, A., Loana, S., & Anca, D. (2016). The Impact of Intellectual Capital Impact on Organizations performance. *Socialand Behavioral Sciences* (221).
40. Manzari, M., Kazemi, M., Nazemi, S., & Pooya, A. (2012). Intellectual capital : Concepts ,Components and indicators : A literature review. *Management Science Letters* (02).
41. Masoomzadeh, A., Wan Normeza, W. Z., Masrom, M., & Khademi, T. (2020). Intellectual Capital as Key Asset in Iranian Automotive Industry. *Journal of Environmenta Treatment Techniques* , 8 (1) .
42. Mercy, N. M., & Godfrey, M. K. (2023). Organizational Performance from the Perspective of Customer Experience Management: A Critical Review of Lirture. *International Journal of Education and Research* , 11 (9) .

43. Minovski, Z., & Jancevska, I. (2018). The Rolr of Intellectual Cpital and its Accounting recognition and measurement. *journal of contemporary Economic and Business Issues* , 5 (1) .
44. Musran, M. (2013). The impact of total Quality Management practices towards competitive advantage and organizational performance: case of fishery industry in south sulawesi province of indonesia. *Pakistan journal of commerce and social sciences* , 7 (1) .
45. Niloy, B., & Santwana, C. (2020). Knowledge Management Process-Awareness, Adoption and Implementation in selected organizations under power sector in West Bengal. *International Journal of Creative Research THOUGHTS(IJCRT)* , 8 (11) .
46. Ondrej, Z. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Cpntrl System. *Journal of Technology Management & Innovation* , 9 (3) .
47. Osama, A. M., Okour, S., & Al-Dulaimi, K. (2017). The impact of integration Btween intellectual Capital and Social Capital in Achieving the competitive Avantage for the public Industrial Jordanian Joint Stock Companies. *Research journal of finance and Accounting* , 8 (22) .
48. Owais, Q. L. (2021). A Brief overview of Performance Management systems. *practical Application of Science* , 9 (25) .
49. pillania, R. .. (2008). strategic issus in knowledge management in small and medium enterprises. *knowledge management Research & Practice* (6).
50. Ploychompoo, k., & Kumpanat, s. (2021). The Impact of Intellectual Capital on knowledge management Processes in thailand. *Journal of asian Finance, Economics and business* , 18 (9).
51. Puja, S., & Mishara, S. (2016). A Study of Talent Management and its Impact on Performance of organizations. *Journal of Business and Management* , 18 (12) .
52. Ramanauskaité, A., & Rudzioniené, K. (2013). Intellectual capital Valuation Methods and their Classification. *Ekonomika* , 92 (2) .
53. Reber, A. M., & Nihat, S. (2021). The Effects Intellectual Capital and Knowledge Management Processes on Dynamic Capabilities of the

organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* , 27 (3).

54. Rohana, N., & Ibrahim, A. R. (2009). The Relationship of Intellectual Capital ,Innovation and Organizational Performance : a preliminary study in Malaysian SMES,. *Journal of Management Innovation Systems* , 1 (1)..

55. Satriawan, N. (2023). Proposed Customer Knowledge Management (CRM) in the Truku Logistics Application Feature PT Biru Samudera Selatan. *Siber Journal of Transportation and Logistics (SJTL)* , 1 (1).

56. Shadi, A., Ra'ed, M., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information , Knowledge , and Management* , 13.

57. Shannak, R. O., Masadeh, R. M., & Akour, M. A. Knowledge Management Strategy Building :literature Review. *European Scientific Journal* , 8 (15).

58. Sharabati, A.-A. A., Nour, A.-N. I., & Naser Eddin, Y. A. (2013). Intellectual Capital Development :A Case Study of Middle East Univerdity. *Jordan Journal of Business Administration* , 9 (3) .

59. Sharafi, M., Moghadam, Y. M., & Sharafi, T. (2012). The relationship between dimensions of intellectual capital and Knowledge creation :Case Study of the headquarters of national gas corporation of Iran. *Management Science Letters* (2) .

60. Shereen, G., Nehad, M. K., & Hamida, A. M. (2017). The impact of charismatic leadership on the organizational performance in travel agencies. *Journal of faculty of toursim and hotels - University of Sadat City* , 1 (2) .

61. Svanadze, S., & Kowalewska, M. (2015). The measurement of intellectual capital by VAIC method-example of WIG20. *Online Journal of applied Knowledge Management* , 3 (2) .

62. Victor, G.-M., Francisco Javier, L.-M., & Antonio J, V.-j. (2008). the Effects of Transformational leadership on Organisational performance through knowledge and Innovation. *Journal Management* , 19.

63. Yilmaz, a. (2013). Methods for Measuring of Intellectual Capital : An Application of Ceramics Sectore Companies Listed in Borsa Istanbul (BIST). International Journal of business and Social Sciences , 4 (11) .
64. Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2020). Human Resource Configurations , Intellectual Capital , and Organizational Perfmance. Journal of Managerial Issues , XXXII (01) .
65. Zanjani, M. S., Rouzbehani, R., & Dabbagh, H. (2008). Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management : A Study of CKM Tools in British Dotcoms. journal world Academy of SCIENCE .Engineering and Technology (38) .
66. Zayad, F. A.-A., & Atif Badri, A.-Q. (2019). How Knowledge mangement mediates the strategic Role of talent management in enhancing customer's satisfaction. Independent journal of management & production , 10 (02) .
67. Zerga, N. I., & Nekkhal, F. (2022). le Knowledge management et le management du changement. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion , 06 (02) .
68. Zibasa, M., & George, H. (2020). Factors Affecting Organisational Performance : A Case of a Human Sttlement Department in South Africa. open journal of Business and management , 8 .

قائمة الرسائل و أطروحات دكتوراه.

01. Happell, N. (2011). le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l' effet modérateur des gestion des ressources humaines (mémoire présentépour le diplome de maitre és sciences (M.Sc)). école de relations industrielles : université de montréal.
02. Kaveh, A. (2014). Intellectual Capital and Organizational Performance : The mediating role of performance measurement system ( thesis Doctor of Philosophy). Faculty of Business and Accountancy , Malaysia: Universtty of Malaya.
03. Mancer, I. (2015). Analyse du conflit production /consommation de technologie en Algérie , a l'ère des économies fondées sur la connaissance ( docteur en sciences , filière Economiques , Option: Espace , Développement &

Mondialisation). Faculté des sciences économiques et Commerciales et sciences de gestion, Bejaia: Universté A.MIRA.

04. Rima, M. A.-A. (2012). Effect of Quality Orientation and new services Development on Organizational performance : "An applied study on commercial Banks in Amman(mémoire for degree of master , busuness Administration). Faculty of Business, jordan: Middle East University- Ammen.

05. Tomas, S. (2004). Performance measurement at DHL solutions- towards an improved performance measurement system consisting of relevant and well-designel measures (memoires master of science programme , department of business administration and social ,industrial logistics). suéde: Lulea University of technology .

قائمة المداخلات :

01.Buallay, A., & Hamdan, A. (2019). The Effect of Intellectual capital Disclosure on intellectual capital Efficiency. paper presented at the 16th International confernce on intellectual capital , knowledge Manadgement & organisational learning ,5-6 December 2019 (pp. 66-72). Sydney , Australia: Macquarie university .

02.Giampaoli, D., Sgro, F., & Ciambotti, M. (2019). How Knowledge Management and Intellectual Capital improve SMEs Planning Effectiveness. paper presented at the 16th International confernce on intellectual capital , knowledge Manadgement & organisational learning ,5-6 December 2019 (pp. 150-158). Sydeney, Australia: Macquarie University.

03.Jongae, k. (2006). Evaluer les effets de la gestion des connaissances. congers International des Bibliothèques et de l'information :72 EME congres de l'ifla 20-24 aout 2006 , séoul,corée, (pp. 1-9).

04.Mujid, A., Kyeong, K., & Osama, S. (2019). knowledge Sharing practices , Intellectual Capital and Organizations performance ( Proceedings of the 52 nd Hawaii International Conference on System Sciences. 5578-5587.

05. Rzepka, A., & Bojar, E. (2019). Interdependence of Intellectual Capital and Interorganizational Relations in Empirical Research. paper presented at the 16th International confernce on intellectual capital , knowledge Manadgement & organisational learning ,5-6 December 2019 (pp. 304-312). sydeny , Australia: Macquarie university.

06. Sebahattin, Y., Cebrail, M., & Guner, M. (2013). Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies. 2nd World conference on Business , Economics and Management .

الملاحق

## قائمة المراجع

الإستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة
أ. د ثابتي الحبيب	أستاذ محاضر	إدارة الموارد البشرية	جامعة مصطفى إسطنبولي - معسكر
أ. د شريف بوقصبة	أستاذ محاضر	إدارة أعمال	جامعة حمّة لخضر - الوادي
أ. د بن حامد عبد الغني	أستاذ التعليم العالي	إدارة المنظمات	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
أ. د خثير شين	أستاذ محاضر أ	التسويق التجاري	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
الاستبيان



سيدي سيدي

بعد التحية و التقدير نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لخدمة البحث العلمي، من اجل تحضير أطروحة الدكتوراه Lmd في علوم التسيير بالكلية المذكورة أعلاه ، بعنوان تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة -دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية .

لذلك نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم ملء هذا الاستبيان و الإجابة بكل موضوعية و باقتناع على الأسئلة المطروحة فيه لما له من أثر على صدق نتائج الدراسة ، كما نعدكم بأن الإجابات على أسئلة الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

و لكم منا جزيل الشكر و التقدير مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة الاستبيان.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لكل فقرة من وجهة نظرك و ذلك بعد قراءة كل عبارة بحرص و تمعن.

وشكرا على تعاونكم و تطفكم بالإجابة

الباحثة : بلعزیز خيرة

البيانات الشخصية

1-الجنس ذكر  انثى

2-السن: اقل من 30 سنة  من 30 الى 40  من 41 الى 50  أكثر من 50

3-الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4-المؤهل العلمي : ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

## قائمة المراجع

5- المستوى الوظيفي : عون تنفيذ  عون تحكيم  إطار  إطار سامي

### المحور الأول : رأس المال الفكري

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
----------	-----------------	-----------	-------	-------	-------------

### البعد الأول : رأس المال البشري

1 تعمل مؤسستكم على استقطاب الكفاءات و الأفراد ذوي المهارات					
2 تبذل مؤسستكم قصارى جهدها من أجل الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات العالية					
3 تشجع مؤسستكم موظفيها على طرح أفكار جديدة و تطبيقها					
4 يعمل الموظفون على تطوير أفكارهم من أجل حل المشكلات التي تواجههم في العمل					
5 تسعى مؤسستكم الى الرفع من قدرات موظفيها من خلال التطوير و التدريب المستثمرين					
6 تركز مؤسستكم أساليب العمل الجماعي، و روح الفريق بين أفراد المؤسسة					
7 يتمتع العاملون مؤسستكم بمهارات و قدرات غير متوفرة في المؤسسات المنافسة					

### البعد الثاني : رأس المال الهيكلي

8 تهتم مؤسستكم بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال					
9 تمتلك مؤسستكم نظام معلومات فعال و سهل الاستعمال يمكنها من مواكبة تطورات العمل الداخلية و الخارجية					
10 تدعم و تشجع مؤسستكم الأفكار الجديدة و تعمل على تسجيلها كبراءات اختراع و حقوق الملكية الفكرية					
11 يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين					
12 يضمن الهيكل التنظيمي تدفق المعلومات الى كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بشكل مرن					
13 تقوم مؤسستكم بتطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتوافق مع البيئة المحيطة بها لتحقيق قيمة لمنتجاتها					
14 تهتم مؤسستكم بكل ما هو جديد في عالم الأعمال و الصناعة لضمان التحسين المستمر لعملياتها					

### البعد الثالث : رأس المال العلائقي

15 تقوم الشركة بإجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات و رغبات					
---	--	--	--	--	--

## قائمة المراجع

					العملاء
					16 تهتم مؤسساتكم بشكاوي العملاء اقتراحاتهم و تسعى لحلها بشكل عاجل
					17 تمنح مؤسساتكم لعملائها الدائمين امتيازات محددة تميزهم عن العملاء العاديين
					18 تحرص مؤسساتكم على تسليم المنتجات و تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد
					19 وحدات مؤسساتكم المنتشرة جغرافيا في جميع ولايات الوطن تساهم بشكل كبير في علاج مشاكل الزبائن و في وقت أقل
					20 تسعى مؤسساتكم إلى إرضاء عملائها و إقامة علاقات طويلة المدى معهم مقارنة مع المنافسين
					21 تعمل مؤسساتكم على تحسين علاقتها مع العملاء و جذب عملاء جدد

### المحور الثاني : الأداء التنظيمي

					22 تحقق مؤسساتكم أرباحا مالية معتبرة
					23 تعمل الإدارة العليا لمؤسساتكم على تحقيق الأهداف المرغوبة
					24 لدى مؤسساتكم القدر على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
					25 تستطيع مؤسساتكم اتخاذ القرارات الصحيحة وفقا للتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية
					26 تسعى مؤسساتكم إلى إبتكار منتجات جديدة باستمرار
					27 تقوم مؤسساتكم بتبسيط العمليات الداخلية لإنجاز معاملات الزبائن في وقت المناسب
					28 تقدم مؤسساتكم خدمات متميزة للعملاء
					29 هناك تزايد مستمر للعملاء الأوفياء للمؤسسة
					30 يهدف التحسين المستمر لجودة العمليات و الخدمات المقدمة الى مواكبة التطور التكنولوجي
					31 تسعى مؤسساتكم الى التطوير و التحسين المستمر في أدائها من خلال إجراء تعديلات في وسائل الإنتاج
					32 يتسم رقم أعمال الذي حققته مؤسساتكم بالتطور مستمر
					33 تساهم الخدمات و المنتجات المتطور التي تطرحها مؤسساتكم في زيادة حصتها السوقية بشكل كبير
					34 تعتمد مؤسساتكم على أساليب فعالة في تحفيز عمالها

المحور الثالث : إدارة المعرفة

1 تشخيص المعرفة : تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة من خلال :

35 استخلاص المعرفة من العمال ذوي الخبرة

36 نظام العمل و المعارف الحالية

37 تعتمد على نظام المعلومات الفعال المتواجد لديها

38 تصميم خرائط خاصة بالمعرفة و الخبرات الداخلية

39 المقارنة المرجعية الخارجة و الداخلية

2 توليد المعرفة : تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من مصادرها المختلفة من خلال :

40 استقطاب و جذب العمال ذوي الخبرات و المهارات ( مصادر الخارجية للمؤسسة )

41 تعتمد مؤسستكم في توليد المعرفة على خبراء من الداخل المؤسسة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة معرفيا

42 يتم اكتساب المعرفة من خلال وسائل الإعلام و الإتصال الحديثة

43 من خلال عقد دورات تكوينية خارجية للموظفين

44 التعلم بالمرافقة في نقل التجربة الى الأفراد جدد عديمي الخبرة

45 أسلوب المحاكاة و على الندوات و المؤتمرات الدولية الوطنية

3 تخزين المعرفة : تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة المتحصل عليها من خلال :

46 الأرشيف السجلات و المستندات الورقية و الوثائق المكتوبة

47 وسائل و أدوات إلكترونية حديثة (الحواسيب ، الأقراص ، قواعد بيانات ...)

48 المحافظة على العمال من ذوي الخبرات و المعرفة العالية

49 التوثيق المستمر لتجارب و خبرات العمال (خزن المعرفة الضمنية ) و حفظها في قواعد المعرفة

50 الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في عملية تخزين المعرفة

4 توزيع المعرفة : تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة للعمال من خلال :

51 فرق المتنوعة معرفيا في توزيع المعرفة

52 عقد اجتماعات الرسمية والتقارير و النشرات الداخلية ، و رشات عمل داخلية ، العلاقات الغير الرسمية

53 تفعيل و توظيف وسائل الإعلام الحديثة كالانترنت و الرسائل الالكترونية ، و شبكات الحاسوب في نقل المعرفة

54 حصول مؤسستكم على المعلومات الجديدة من العملاء و الزبائن الخارجين من منافسين و موردين

55 تحفيز عمال المؤسسة ذوي الخبرات لمنح خبراتهم ومعارفهم الكامنة (المخزنة في عقولهم)

## قائمة المراجع

					لباقى العمال
					56 اعتماد على أسلوب التدريب من قبل العاملين متمرسين داخليا و خارجيا
					<b>5 تطبيق المعرفة : تقوم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال :</b>
					57 تعتمد مؤسستكم على التوجيه و الإرشاد في تطبيق المعرفة
					58 يسهل الوصول الى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة
					59 تمتلك مؤسستكم فرق الخبرة الداخلية متنوعة معرفيا و مستقلة
					60 يتم تطبيق المعرفة داخل مؤسستكم من خلال نشر ثقافة المنظمة تدعم عملية تطبيقها بشكل فعال
					61 تمتلك مؤسستكم أفضل الوسائل و الممارسات في مجال تطبيق المعرفة

### ملاحظة :

تم الإعتماد على الدراسات التالية في إعداد عبارات الإستبيان ، حيث تم تعديلها وفقا لمقترحات و ملاحظات المحكمين (الملحق رقم 01)

- دراسة : سراج وهيبة ، بعنوان أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة تطبيقية على مستوى مجمع بن حمادي برج بوعرييج ( أطروحة دكتوراه علوم التسيير ).
- دراسة : فرحاتي لويزة ، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة.
- دراسة زاواي خالصة: بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية بسطيف.
- دراسة سليمان الفارس ، بعنوان دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق).
- دراسة حنان أبو بكر مليطان ، بعنوان : دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.
- دراسة جودي محمد رمزي و خان أحلام ، و جودي أمينة ، بعنوان :إدارة المعرفة كركيزة أساسية لتنمية رأس المال الفكري -دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة- بسكرة .

- دراسة: عزة أحمد علي الغامدي : بعنوان ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير .
- دراسة : سوزان صالح دروزة بعنوان : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردني .
- دراسة عبد المطلب بيسار ، الهاشمي بن واضح ، بعنوان : دور الإستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة .
- دراسة صورية بوطرفة و نجوى نصره ، بعنوان : أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .
- دراسة فهد بن خميس بن علي البلوشي، إسماعيل حساين أحمد محمد، محمد جهدي صالح، بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية و لتعليم في سلطنة عمان : تحليل متعدد المجموعات.
- دراسة : باسل محمد حسن العزاوي، صباح نويف رحيمة المياحي ، طيبة ماجد حميد، بعنوان : دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية.
- دراسة : **Jelena Rasula ;Vesna Bosilj Vuksic ;Mojca indihar** بعنوان : **Stemberger** the impact of Knowledge management on organisational performance
- دراسة : **Houhou, M., & Lachachi, A.** The Role of Investment in Intellectual Capital in improving organizational performance considering Knowledge management : the case study of wireless communication sector in algeria
- دراسة : **Osama Abdel Moneim ; Samer M Okou ;Khalil Al Dulaimi** ; The Impact of Integration brtween Intellectal Capital and Social Capital in Achieving the Competitive Advantage for the public industrial jordanian joint stock companies

الملحق رقم 03 : مخرجات برنامج spss21 و برنامج amos 21

مخرجات برنامج spss21

1. قيمة معامل الثبات لأداء الدراسة ( Alpha Cronbch )

1.1 رأس المال الفكري

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	21

1. رأس المال البشري

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	7

2. رأس المال الهيكلي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	7

3. رأس المال العلاقي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	7

1.2 الأداء التنظيمي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	13

3.1 إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	27

1 تشخيص المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	5

2 توليد المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	6

3 تخزين المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

4 توزيع المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	6

5 تطبيق المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	5

2. إختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques

		الفكري المال رأس	التنظيمي الأداء	المعرفة إدارة
N	Valide	214	214	214
	Manquante	0	0	0
Asymétrie		-1,170	-1,038	-,708
Erreur std. d'asymétrie		,166	,166	,166
Aplatissement		2,420	2,123	,111
Erreur std. d'aplatissement		,331	,331	,331

3. معاملات الإرتباط و الإنحراف المعياري و المتوسط الحسابي

1.3 الإنحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعاملات الإرتباط لبعده رأس المال الفكري و مكوناته

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الفكري المال رأس	3,7497	,62958	214
البشري المال رأس	3,7577	,73271	214
الهيكلية المال رأس	3,7577	,73271	214
العلاقية المال رأس	3,7650	,63910	214

Corrélations

		الفكري المال رأس	البشري المال رأس	الهيكلية المال رأس	العلاقية المال رأس
الفكري المال رأس	Corrélation de Pearson	1	,927**	,927**	,907**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	214	214	214	214
البشري المال رأس	Corrélation de Pearson	,927**	1	1,000**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	214	214	214	214
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	,927**	1,000**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	214	214	214	214
العلاقية المال رأس	Corrélation de Pearson	,907**	,757**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	214	214	214	214

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## قائمة المراجع

### 2.3 الإنحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعاملات الارتباط لبعدها المعرفة وعملياتها

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المعرفة تشخيص	3,6000	,91395	214
المعرفة توليد	3,5942	,80383	214
المعرفة تخزين	3,7037	,81135	214
المعرفة توزيع	3,6542	,82150	214
المعرفة تطبيق	3,5570	,93529	214
المعرفة إدارة	3,6220	,77279	214

#### Corrélations

	المعرفة تشخيص	المعرفة توليد	المعرفة تخزين	المعرفة توزيع	المعرفة تطبيق	المعرفة إدارة
المعرفة تشخيص	1	,746**	,792**	,621**	,690**	,847**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214	214
المعرفة توليد	,746**	1	,850**	,846**	,818**	,943**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214	214
المعرفة تخزين	,792**	,850**	1	,761**	,783**	,920**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214	214
المعرفة توزيع	,621**	,846**	,761**	1	,831**	,902**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214	214
المعرفة تطبيق	,690**	,818**	,783**	,831**	1	,913**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214	214
المعرفة إدارة	,847**	,943**	,920**	,902**	,913**	1
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214	214

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 2.3 الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي ومعاملات الارتباط لبعدها الأداء التنظيمي

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التنظيمي الأداء	3,8106	,62850	214
معتبرة مالية أرباحا مؤسستكم تحقق	3,9626	,82707	214
على لمؤسستكم العليا الادارة تعمل	3,9813	,85560	214
المرغوبة الأهداف تحقيق			

## قائمة المراجع

الإستجابة على القدر مؤسستكم لدى بيئة في تحدث التي للمتغيرات السريعة العمل	3,7991	,86225	214
القرارات إتخاذ مؤسستكم تستطيع الخارجية البيئة للتغيرات وفقا الصحيحة الداخلية و	3,7477	,86771	214
منتجات إبتكار الى مؤسستكم تسعى باستمرار جديدة	3,7570	,83740	214
الداخلية العمليات بتبسيط مؤسستكم تقوم وقت في الزبائن معاملات لإنجاز المناسب	3,7523	,91383	214
للعلاء متميزة خدمات مؤسساتكم تقدم الأوفياء للعلاء مستمر تزايد هناك للمؤسسة	3,7710	,93392	214
للعليات لجودة المستمر التحسين يهدف التطور مواكبة الى المقدمة الخدمات و التكنولوجي	3,8084	,91709	214
التحسين و التطوير الى مؤسستكم تسعى إجراء خلال من أداها في المستمر الإنتاج وسائل في تعديلات	3,7757	,89136	214
مؤسستكم حققته الذي أعمال رقم يتسم مستمر بالتطور	3,9019	,80181	214
المتطور المنتجات و الخدمات تساهم زيادة في مؤسستكم تطرحها التي كبير بشكل السوقية حصتها	3,9252	,78365	214
في فعالة أساليب على مؤسستكم تعتمد عمالها تحفيز	3,8925	,76462	214
	3,4626	1,11583	214

4. نتائج إختبار الفرضيات

1.4 نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,813 <sup>a</sup>	,661	,659	,36677

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكري المال راس

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	55,619	1	55,619	413,456	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	28,519	212	,135		

## قائمة المراجع

Total	84,137	213			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الفكري المال رأس

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,767	,152		5,055	,000
الفكري المال رأس	,812	,040	,813	20,334	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

## 1.1.4 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,726 <sup>a</sup>	,528	,525	,43295

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري المال رأس

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	44,398	1	44,398	236,859	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	39,739	212	,187		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري المال رأس

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,469	,155		9,479	,000
البشري المال رأس	,623	,040	,726	15,390	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

### 2.1.4 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,726 <sup>a</sup>	,528	,525	,43295

a. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلية المال رأس

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	44,398	1	44,398	236,859	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	39,739	212	,187		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلية المال رأس

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,469	,155		9,479	,000
1 الهيكلية المال رأس	,623	,040	,726	15,390	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

### 3.1.4 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825 <sup>a</sup>	,680	,679	,35614

a. Valeurs prédites : (constantes), العلاقتي المال رأس

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	57,248	1	57,248	451,350	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	26,889	212	,127		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

## قائمة المراجع

b. Valeurs prédites : (constantes), العلاقتي المال رأس

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,756	,146		5,188	,000
العلاقتي المال رأس	,811	,038	,825	21,245	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

## 2.4 نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 <sup>a</sup>	,565	,563	,51094

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكري المال رأس

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	71,862	1	71,862	275,271	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	55,344	212	,261		
Total	127,206	213			

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), الفكري المال رأس

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,163	,211		,769	,443
الفكري المال رأس	,923	,056	,752	16,591	,000

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

## 1.2.4 إختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 <sup>a</sup>	,438	,436	,58060

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري المال رأس

## قائمة المراجع

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	55,741	1	55,741	165,355	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	71,465	212	,337		
Total	127,206	213			

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري المال رأس

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,998	,208		4,804	,000
1 البشري المال رأس	,698	,054	,662	12,859	,000

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

## 2.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 <sup>a</sup>	,438	,436	,58060

a. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلية المال رأس

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	55,741	1	55,741	165,355	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	71,465	212	,337		
Total	127,206	213			

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلية المال رأس

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,998	,208		4,804	,000
1 الهيكلية المال رأس	,698	,054	,662	12,859	,000

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

### 3.2.4 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,742 <sup>a</sup>	,550	,548	,51966

a. Valeurs prédites : (constantes), العلاقتي المال رأس

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	69,956	1	69,956	259,051	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	57,250	212	,270		
Total	127,206	213			

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), العلاقتي المال رأس

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,246	,213		1,156	,249
1 العلاقتي المال رأس	,897	,056	,742	16,095	,000

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة

### 3.4 نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786 <sup>a</sup>	,617	,615	,38986

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة إدارة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	51,915	1	51,915	341,557	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	32,223	212	,152		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة إدارة

1.3.4 إختبار الفرضية الأولى الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,664 <sup>a</sup>	,441	,438	,47110

a. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	37,087	1	37,087	167,104	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	47,051	212	,222		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة تشخيص

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,167	,131		16,521	,000
1 المعرفة تشخيص	,457	,035	,664	12,927	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

2.3.3 إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,729 <sup>a</sup>	,532	,530	,43098

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة توليد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	44,760	1	44,760	240,979	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	39,377	212	,186		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة توليد

## قائمة المراجع

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) المعرفة توليد	1,761	,135		13,015	,000
	,570	,037	,729	15,523	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

### 3.3.4. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 <sup>a</sup>	,503	,501	,44402

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة تخزين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	42,341	1	42,341	214,764 ,000 <sup>b</sup>
	Résidu	41,796	212	,197	
	Total	84,137	213		

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة تخزين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) المعرفة تخزين	1,775	,142		12,488	,000
	,550	,037	,709	14,655	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

### 4.3.4 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 <sup>a</sup>	,474	,472	,45677

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة توزيع

## قائمة المراجع

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39,906	1	39,906	191,272	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	44,231	212	,209		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة توزيع

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,885	,143		13,213	,000
1 المعرفة توزيع	,527	,038	,689	13,830	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

## 5.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,763 <sup>a</sup>	,581	,579	,40758

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة تطبيق

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	48,920	1	48,920	294,489	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	35,217	212	,166		
Total	84,137	213			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة تطبيق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,988	,110		18,105	,000
1 المعرفة تطبيق	,512	,030	,763	17,161	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

4.4 نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

مخرجات برنامج amos21

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM <--- IC	,923	,055	16,630	***	
OP <--- IC	,511	,054	9,498	***	
OP <--- KM	,326	,044	7,440	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IC	,395	,038	10,320	***	
e2	,259	,025	10,320	***	
e1	,106	,010	10,320	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	456,915	3	,000	152,305

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,251	,449	-,103	,224

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	453,915	387,368	527,863

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,145	2,131	1,819	2,478

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,843	,779	,909	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12,000	12,230	32,196	38,196
Saturated model	12,000	12,230	32,196	38,196
Independence model	462,915	463,029	473,013	476,013

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,056	,056	,056	,057
Saturated model	,056	,056	,056	,057
Independence model	2,173	1,861	2,520	2,174

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	4	6