

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

### من إعداد الطلبة:

رعاد دلال شيراز

عماري هاجر

### تحت عنوان:

دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

جامعة ابن خلدون \_ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير \_ نموذجاً

### نوقشت علناً أمام اللجنة المكونة من:

(أستاذ تعليم عالي - جامعة ابن خلدون تيارت) رئيساً

أ. مداني بن شهرة

(أستاذ محاضراً - جامعة ابن خلدون تيارت) مشرفاً ومقرراً

أ. حري المخطارية

(أستاذ محاضراً - جامعة ابن خلدون تيارت) مناقشاً

أ. بلخضر ناصيرة

السنة الجامعية : 2023/2022



# الإهداء

و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين ، عظم المراد فهان الطريق فجاءت لذة  
الوصول لتمحي مشقة السنين ، الحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا إلا و اغرقني سرورا  
إلى قدوتي الأولى ، نبراسي الذي ينير دربي ، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا  
حدود ، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به أبي العزيز حفظه الله

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها ، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها ، إلى شجرتي التي  
لا تذبل ، و الظل الذي أوي إليه في كل حين (أمي الحبيبة ادامها الله ذخرا لي )  
إلى سندي و قوتي، التي طالما كانت بجانبني ،العظيمة الى الحد الذي أشعر به بأنها  
كثيرة علي خالتي (دلال)

إلى الشموع التي تنير لي الطريق، من شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل اخوتي  
(ليليا، محمد، أحمد، صوفيا) انتم حصن و حرز و حب و سعادات

الى رفيقة رحلة النجاح ومن كان مصاحبة لي اثناء دراستي ( هاجر )

إلى من لم تربطني بهن علاقة النسب بل عطر الصداقة وورد المحبة (صديقاتي)

واخيرا وليس اخرا اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء  
لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضوله .

رعاد دلال شيراز

# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى اما بعد .

الإهداء أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر؛ برا، وإحسانا ووفاة لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين أخي وأخواتي

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية ( رعاد

شيراز )

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة و من كانوا عوننا لي في رحلة بحثي .

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين إلى رقيقة دربي مرام الحربي بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة .

عماري هاجر

# شكر و عرفان

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل الآية 19

الحمد لله الرحيم الغفار، الكريم القدير،

مقلب القلوب والأبصار، عالم الجهر والأسرار، أحمدته حمدا دائما بالعشي والأبكار ،

وأشهد أن لا اله الا الله وحده لا شريك له شهادة تنجي فاعلها من عذاب النار، وأشهد أن محمدا نبيه  
المختار، صلى الله عليه وأهله وأزواجه وأصحابه الجديرين بالتعظيم والإبكار، صلاة دائمة باقية بقاء  
الليل والنهار.

اعترافا لذوي الفضل بفضلهم، أتوجه بموفور الشكر الجزيل والتقدير

الى الاستاذة المشرفة حري مخطارية بتفضلها بالإشراف علي هذا العمل ، فقد تحملتنا كثيرا وضحت  
بوقتها وجهدها من أجل أن يرى هذا العمل النور ، فجزاها الله عنا خير الجزاء ، والشكر موصول إلى  
أساتذتنا الأفاضل :أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة هذا البحث.

و يحتم علينا واجب العرفان بالجميل ألا ننس جميع أساتذة ماستر إدارة الأعمال الذين بذلوا قصارى

جهدهم في سبيل تقديم العلم والمعرفة للدفعة فكانوا دائما شموعا تنير دروب الآخرين

والشكر موصول أيضا لكل أساتذة الكلية وطاقمها الإداري والبيداغوجي والى كل زميلاتنا وزملائنا

الطلبة والى كل من شارك أو ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل .

## فهرس المحتويات

الاهداء

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

- أ.....: مقدمة
- 1..... الفصل الأول : الإطار النظري لرأس المال الفكري وإدارة المعرفة
- 2.....: تمهيد
- 3..... المبحث الأول : ماهية إدارة المعرفة
- 3..... المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة و مبادئها
- 5..... المطلب الثاني : مجالات ،عناصر وابعاد إدارة المعرفة
- 10..... المطلب الثالث : عمليات و مبررات التحول الى ادارة المعرفة
- 17..... المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
- 17..... المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري و اهميته
- 19..... المطلب الثاني :خصائص رأس المال الفكري و مكوناته
- 24..... المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري
- 26..... المبحث الأول : دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة
- 26..... المطلب الأول : دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة
- 27..... المطلب الثاني : دور رأس المال الهيكلية في إدارة المعرفة
- 27..... المطلب الثالث : دور رأس المال العملاء في إدارة المعرفة

29.....خلاصة

30 ..... الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول جامعة ابن خلدون تيارت

.....تمهيد

31

32 .....المبحث الأول: التعريف بمنشأة الدراسة

32 .....المطلب الأول : ماهية جامعة ابن خلدون

35 .....المطلب الثاني :التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

36 .....المطلب الثالث : المستخدمون و الهيكل التنظيمي للكلية

38 .....المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية

38 .....المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

39 .....المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات، حدود، أدوات ونموذج الدراسة

43 .....المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية

46 .....المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة

46 .....المطلب الأول : تحليل وتفسير اتجاهات آراء العينة نحو متغيرات الدراسة

54 .....المطلب الثاني : اختبار صحة الفرضيات

57.....خلاصة

58 ..... خاتمة

61 ..... قائمة المراجع

الملخص

الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	18
01-02	كليات ،ملاحق ومعاهد ولاية تيارت	34
02-02	توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي	42
03-02	نتائج إختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	44
04-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	46
05-02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
06-02	توزيع الأفراد حسب الرتبة الخبرة	48
07-02	توزيع الأفراد حسب الخبرة	49
08-02	توزيع الأفراد حسب المناصب الإدارية العليا	50
09-02	المتوسط الحسابي لدرجات القرار .	51
10-02	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	52
11-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	53
12-02	نتائج التحليل بإستعمال معامل بيرسون (رأس المال الفكري و إدارة المعرفة)	54
13-02	نتائج التحليل بإستعمال معامل بيرسون (رأس المال البشري و إدارة المعرفة)	55
14-02	نتائج التحليل بإستعمال معامل بيرسون (رأس المال الهيكلي وإدارة المعرفة)	56



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	نموذج ادارة المعرفة عند <b>wig</b>	01-01
09	أبعاد إدارة المعرفة	02-01
10	عمليات إدارة المعرفة	03-01
11	تشخيص المعرفة	04-01
15	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	05-01
24	مكونات رأس المال الفكري	06-01
37	الهيكل التنظيمي للكلية	01-02
43	نموذج الدراسة.	02=02
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03-02
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04-02
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	05-02
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المناصب الإدارية العليا	06-02

## مقدمة :

اصبح رأس المال الفكري من السمات البارزة في العصر الحالي ، عصر ثورة المعرفة و ثورة التكنولوجيا الذكية، حيث اصبح من الموجودات الأساسية في ظل الاقتصاد الجديد الذي تجاوز مفهوم الإعتماد على العنصر المالي لتحقيق التفوق و اصبح رأس المال الفكري باعتباره مورد إستراتيجي و قدرة فكرية ومصدر المعلومات والابتكارات ، يساهم الى حد كبير في إحداث تغيير إيجابي على كافة المجالات و الأصعدة فهو عنصر حيوي في تحريك وتنمية عجلة الإقتصاد و الإندماج في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على الجودة و المعرفة.

كما و ظهر مفهوم إدارة المعرفة بصورة جلية في العقد الأخير من القرن الماضي ، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر لمعلومات ، وتبعاً لذلك تم تصنيف هذا موضوع كأحد أهم الموضوعات في علم الإدارة كما أن إدارة المعرفة عبارة عن عمليات تساعد المنظمات علي توليد والحصول على المعرفة ، إختيارها ، إكتسابها ، إستخدامها، نشرها وتحويلها إلى معلومات هامة تملكها المنظمة تساعد علي إتخاذ القرار وحل المشكلات.

ومن هذا المنطلق بادرت المنظمات المعاصرة الى استقطاب راس المال الفكري أو العمل على صناعته وبدأت بانفاق المبالغ الكبيرة تحت ما يسمى بالصراع على الكفاءات، وهذا من خلال الاستثمار فيه عبر تطوير وتدريب العاملين باعتباره العنصر الرئيسي والفعال ومطلب أساسي للبقاء في ظل الاقتصاد المبني على توظيف المعرفة و هذا لن يكون إلا بتمنية رأس المال الفكري و تطويره .

و لهذا يحاول بحثنا تسليط الضوء على مواضيع تحتل أهمية استثنائية على مستوى منظمات الأعمال ألا وهي (رأس المال الفكري ، و إدارة المعرفة)والتي تعد ذات تأثيرات وانعكاسات واسعة على تطوير المؤسسات ، و لاختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث قد تم اختيار جامعة ابن خلدون بتيارت- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - كميدان للجانب التطبيقي نظرا لأهمية الجامعات وحاجتها للاستثمار في رأس المال الفكري بغية الوصول الى الاستغلال الأمثل لهذا الأخير لما يكتسبه من معرفة و الاستفادة من هذه المعارف لتطويرها والرفقي بها إلى مصاف الجامعات العالمية .

## أولاً- مشكلة البحث:

فرضت التطورات الحديثة العديد من التحديات أمام المنظمات مما أدى الى ظهور عدد من المفاهيم الحديثة والتي دعت إليها بعض العوامل كإنتتاح الأسواق العالمية والتقدم التكنولوجي والعولمة و زيادة حدة

المنافسة وظهور اقتصاد المعرفة، و تزايد الاهتمام برأس المال الفكري نظرا لما يلعبه من دور كبير في ترقية المؤسسات و تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات و لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

**ما هو دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة (جامعة ابن خلدون \_كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير\_ نموذجاً ) ؟**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية: ؟

- 1- ماهي طبيعة علاقات وتأثير كل من رأس المال الفكري على إدارة المعرفة ؟
- 2- هل يساهم رأس المال الفكري في تطبيق إدارة المعرفة على العاملين في الجامعة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الإستثمار في رأس المال الفكري و تطبيق المعرفة ؟

**ثانيا- فرضيات البحث:**

إن محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ارتباطية بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة .

**الفرضيات الفرعية**

- ❖ توجد علاقة تأثير بين رأس المال البشري و إدارة المعرفة .
  - ❖ توجد علاقة تأثير بين رأس المال الهيكلي و إدارة المعرفة . (جامعة ابن خلدون نموذجاً).
- ثالثا- أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس أحد أهم المواضيع في إدارة الاعمال و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

- الإستثمار في رأس المال الفكري يعد غاية لكل الدول لما له من أهمية في النهوض بالتنمية الاقتصادية، والحفاظ على مكانة الدول وتحقيق أهدافها.

- إبراز أهمية رأس المال الفكري و إدارة المعرفة فهي تعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا .
- الوصول إلى مدى مساهمة رأس المال الفكري في إدارة المعرفة (جامعة ابن خلدون \_كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير نموذجاً ) .

-تساعد هذه الدراسة في تقديم مختلف المعلومات بشقيها النظري والتطبيقي حول مساهمة رأس المال الفكري في ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

#### رابعاً - أهداف الدراسة :

تتلخص اهداف الدراسة فيما يلي :

- التحقق من مستوى تطور رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.
- معرفة مدى كفاءة المؤسسة في محل الدراسة في استخدام رأس المال الفكري .
- التأكد من مساهمة رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم جهود جامعة ابن خلدون في تحقيق إدارة المعرفة من خلال الاستثمار برأس مالها الفكري .
- تقديم عدد من التوصيات الى المؤسسة المدروسة (جامعة ابن خلدون) من الإستثمار في رأس المال الفكري.

#### خامساً - أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع والأسباب التي أدت بنا إلى القيام بهذه الدراسة هي كالتالي:

أسباب ذاتية: لعل من أبرز الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذا البحث، كوننا مقبلين على التخرج، واخترنا البحث في هذا الموضوع كجزئية مستوحاة من محاور المقاييس المدرسة و اطلعنا على مختلف المعارف المقدمة خلال المشوار الدراسي. ومحاولة تطبيق تلك المعارف والمفاهيم على مستوى جامعة ابن خلدون.

#### أسباب موضوعية:

- التعمق في الموضوع ومعالجته بطريقة علمية.

- الاهتمام الكبير برأس المال الفكري و إدارة المعرفة و الإستثمار في العنصر البشري باعتباره ثروة دائمة و في تزايد مستمر.

-اتجاه الدول المتقدمة و المؤسسات الكبرى في العالم نحو إدارة المعرفة.

## سادسا - منهج البحث

اعتمد البحث على المنهجين المنهج الوصفي- التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع واختبار فرضياته وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات ومن خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالجامعة و تحليلها.

سابعا - حدود الدراسة: اقتصر حدود هذه الدراسة فيما يلي:

حدود مكانية : اخترنا جامعة ابن خلدون تيارت كعينة في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع .

حدود زمانية : لم تشمل الدراسة إطار زمني معين أو فترة زمنية معينة . غير أنه مجمل الدراسة كانت على أحدث الإحصائيات ووضع جامعة ابن خلدون خلال موسم الجامعي 2022-2023.

## ثامنا - الدراسات السابقة:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى موضوع إدارة المعرفة ا ومن بينهم نذكر:

- فرحات لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد (أطروحة دكتوراه ) ،تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ،2016 و تمثلت أهداف البحث فيما يأتي :

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات.
- ابراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .
- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأسمالها الفكري

و قد توصلت الباحثة الى النتائج الموالية :

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات؛
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛
- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه ، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية لها؛

❖ قيادة جلول ، مدون كمال مساهمة رأس المال البشري في ادارة لمعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعية ابن خلدون تيارت ، مذكرة ماستر ، تخصص، ادارة أعمال ، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020.

أهداف هذا البحث تمثلت في :

- التحقق من مستوى تطور رأس المال البشري وإدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.
  - التأكد من مساهمة رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
  - تقييم جهود جامعة ابن خلدون في تحقيق إدارة المعرفة من خلال الاهتمام برأس مالها البشري.
  - تقديم عدد من التوصيات الى المؤسسة المدروسة (جامعة ابن خلدون) من الإستثمار في رأس المال البشري.
- ولقد وصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- رأس المال البشري يساهم بدرجة كبيرة في تطبيق وإنجاح إدارة المعرفة.
- جودة التعليم العالي تضمن أرضيه سليمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- إن ادارة المعرفة تعني تسيير المعرفة ونشرها في المؤسسة بعد جمعها، تبويبها وتخزينها

❖ حمة زركي ، سمير صوالح ، إدارة رأس المال الفكري في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة العربي تبسي ، تبسة، 2017/ 2018/

و قد كانت أهداف الدراسة

- تحديد مفهوم رأس المال الفكري والتعرف على استراتيجياته المختلفة.
  - التعرف على مدى مساهمة عملية تطوير وتنمية الطاقات الإبتكارية الموجودة لدى هيئة التدريس في زيادة الجودة التعليمية، وبالتالي تحقيق النجاح لهذه المؤسسات.
  - إرساء معايير واضحة لقياس الجودة في التعليم العالي.
- و قد توصل الباحثان الى النتائج الآتية :
- رأس المال الفكري من المفاهيم التي ظهرت في مطلع السبعينات من القرن العشرين، لما له من أهمية وضرورة بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.

- إن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفية، ويتكون من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.
- إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي في عنصر المعرفة التي هي فكرية والتي يصعب قياسها.

وقد جاءت هذه الدراسة لمعالجة العناصر التي لم تنطرق لها الدراسات السابقة، فأغلبها تقريبا ركزت علي إدارة المعرفة ، و ما يمكن إضافته للدراسات السابقة :

- الإستثمار في رأس المال الفكري من أجل ضمان نجاح إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
- ضمان جودة التعليم العالي من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري .
- النظر في امكانية تطبيق المفاهيم النظرية الأساسية للدراسة على الإستثمار في رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في جامعة ابن خلدون تيارت.

**تاسعا- صعوبات البحث :** تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث فيما يلي :

- نقص بعض المراجع التي تتضمن الربط بين كل من رأس المال الفكري و إدارة المعرفة (الجانب التطبيقي) .
- عدم تواجد المراجع و الكتب في جانب رأس المال الفكري على مستوى المكتبة .
- عدم إستجابة الأساتذة بسرعة كبيرة في الإجابة على الإستبيانات .

#### عاشرا- تقسيمات البحث:

لتحقيق الأهداف المرجوة و الإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

**الفصل الأول بعنوان الاطار النظري لرأس المال الفكري و ادارة المعرفة،** حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ادارة المعرفة ، أسسها ، عملياتها ، و مجالاتها، أما المبحث الثاني فيدرس ماهية رأس المال الفكري ويشمل ماهية رأس المال الفكري ،خصائصه و أهميته الاقتصادية

**الفصل الثاني:** بعنوان **دراسة ميدانية حول جامعة ابن خلدون تيارت**، المبحث الأول يتناول التعريف بمؤسسة الدراسة وهي جامعة ابن خلدون تيارت، أما المبحث الثاني تطرق إلى المعلومات و الإحصائيات الخاصة بجامعة ابن خلدون حيث استخدمنا المعلومات المقدمة من طرف المعنيين و توظيفها في تحليل مختلف النسب المقدمة و المتعلقة بالجامعة محل الدراسة.

و في المبحث الثالث قمنا بدراسة إحصائية استنبائية تم من خلالها توزيع استبيان على عينة من أساتذة الجامعة، و اعتمدنا في تحليلها و تفسيرها على البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات spss.



الفصل الأول :

الإطار النظري لرأس المال الفكري

و إدارة المعرفة

**تمهيد :**

لقد شاع استخدام مفهوم الرأس مال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي ، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ فقد ، تحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً نحو اقتصاد قائم على المعرفة ، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمل والرأسمال والمواد الأولية ، فالرأس مال الفكري أكثر أهمية من الرأس مال المادي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة

وللإلمام بالمفاهيم السابقة الذكر سيتم التطرق في هذا الفصل :

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي إدارة المعرفة**

**المبحث الثاني: ماهية رأس المال الفكري**

**المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

ساهمت إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات و المنظمات و أصبحت من اهم مدخلات التطوير و التغيير في عصرنا الحالي ،حيث حدث تغيير جذري في المنظمات للتكيف السريع و تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موقدا جوهريا غير ملموس و هي دالة على القوة و الثروة و هي مورد استراتيجي الذي لا غنى عنه للتنمية و التقدم .

## المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من مفاهيم الإدارية الحديثة والتي تزايدت الدراسات المتعلقة بها كمًا ونوعاً. وقد تزايد الاهتمام خلال السنوات الماضية من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد اساسا على أصول المعرفة والموجودات الفكرية و استثمارها بما يعزز الابداع المستمر وتنمية الابتكار لدى أفرادها .

## أولاً: تعريف إدارة المعرفة

يتبين لنا تعريف إدارة المعرفة: بانها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية للمنظمة. وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها و المتعلقة بالمنتجات و السوق و التكنولوجيات و المنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات و المنتجات و توليد الميزة التنافسية. (حجازي ه.، 2013، صفحة 51)

إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه. (العلي و قنديلجي، 2008، صفحة 27)

و تعرف إدارة المعرفة أيضا على انها " التجميع المنظم لمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجيا ، وتحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و اثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الأداء و الارتفاع غي مستويات اعلى في إنجازات المنظمة ذاتيا في فترات سابقة او قياسا الى إنجازات المنافسين (السلمي، 2002، صفحة 208)

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لاستخدام الخلاق للمعرفة و انشاءها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (الكبيسي و خام ، 2004، صفحة 48)

و منه نستخلص ان إدارة المعرفة هي تنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة ، من خلال اكتسابها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم استعمالها في الأنشطة الادارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ، وحل المشكلات.

### ثانيا : مبادئ إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ الأساسية نذكر منها: (الكبيسي، إدارة المعرفة، 2005)

#### 1- إدارة المعرفة مكلفة :

المعرفة اصل من الأصول المنظمة وتتطلب إدارة فعالة للاستثمار أصولها وهناك العديد من الأنشطة المرتبطة التي تتطلب الاستثمار في العمالة والأموال مثل :

- ❖ الحصول على المعرفة اعداد الوثائق ونقلها الى الحساب الالي
- ❖ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية تأليف وتجميع وتفتيح
- ❖ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة فيها
- ❖ تعليم العاملين الصناعة والمشاركة واستخدام المعرفة بالرغم من ارتفاع التكلفة الا أن مردودها أعلى بكثير من تكلفتها

#### 2- تتطلب الإدارة الفعالة لمعرفة سرعة اصدار و ايجاد حلول (تمزج بين الافراد و التكنولوجيا) :

- ❖ عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة فانهما تحتاج الى العنصر البشري .
- ❖ عندما تحتاج الى تحويل وتوزيع المعرفة ذات هيكل العالي التي تتغير بسرعة فان الحساب الالي اكثر قدرة من البشري في ذلك .
- ❖ يتطلب مزيجا مناسباً من العنصر البشري و تنظم التكنولوجيا لإدارة المعرفة .

## 3- إدارة المعرفة ذات صيغة سياسية عليا :

- ❖ تعني الإدارة العليا بتحديد رؤية و رسالة و استراتيجيات و سياسات هامة و المصيرية بالمنظمة و بالتالي فإن إدارة المعرفة من لب عملها.
- ❖ لابد من إجماع المديرين و استفادة حول ضرورة تبني مدخل من مداخل المعرفة للمنظمة و سياسات المعرفة لإدارتها بطريقة فعالة .

## 4- تتطلب إدارة الفعالة للمعرفة وجود مديرين للمعرفة :

- ❖ لكل منظمة وظائفها التنظيمية الجوهرية و التي تحدد واجباتها و مسؤولياتها و معاييرها دائما .
- ❖ لا يمكن أن تدار المعرفة بالمنظمة إلا بتوضيح ما يجب ان تؤديه بعض هدف الوظائف في جمع و تصنيف المعرفة و إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة للمعرفة و إعطاء النصائح و الإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

## 5- إدارة المعرفة عملية مستمرة و ليست النهائية :

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليس لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل و من ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة العرفة بصورة كلية ، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما . (الرفاعي، 2007، صفحة 18)

## المطلب الثاني : مجالات إدارة المعرفة و عناصرها و أبعادها

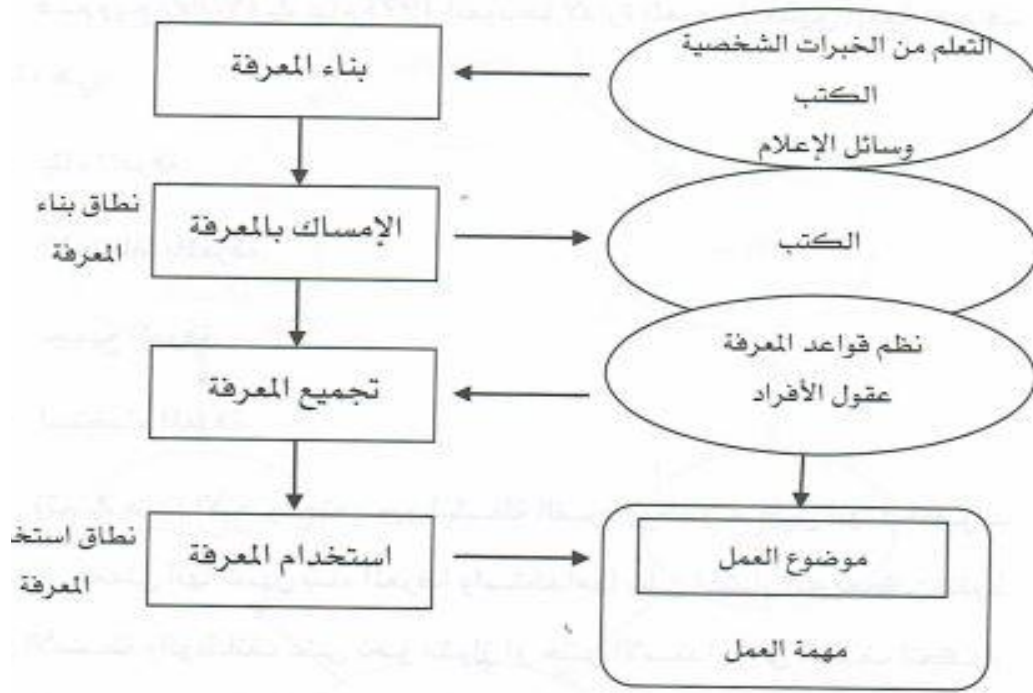
## أولا : مجالات إدارة المعرفة

المدخل الذي تستخدمه المنظمة من اجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء محدد من الأجزاء المنظمة ، و إنما أجزاء المنظمة كلها ، و يمكن القول بشكل أكثر تفصيل لإدارة المعرفة تركز على عدد من مجالات هامة منها : (زيدات، 2014، صفحة 66)

- 1- مسح و تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة و تعزيز هذه الموارد و حمايتها .
- 2- توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد
- 3- تحديد المعرفة و الخبرة مطلوبين لتنفيذ مهام العمل و تنظيمها و إتاحة مستلزمات المعرفة امام الجميع .

- 4- تغيير و إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة و التقليل من فجوات المعرفة و اختناقها و تعظيم محتوى المعرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات و الخدمات .
- 5- توليد النشاطات و الاستراتيجيات الممتدة إلى المعرفة المتسلسلة ، و مراقبتها و السيطرة عليها و البحوث و التطوير .
- 6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة . إن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي و الأمور و انه لا يتم افشاء هذه المعرفة إلى المنافسين .
- 7- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مع البعض الآخر .

شكل رقم (01-01): نموذج ادارة المعرفة عند wig



- المصدر : (حجازي هـ،، 2013، صفحة 80)

## ثانيا : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة ( الاستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية ) فالمنظمة تحصل على معلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية و بإشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات إلى المعرفة تنتج سلع و خدمات . و تتمثل هذه العناصر في: (الكبيسي ، 2005، صفحة90)

## 1- الاستراتيجية :

تعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية و التي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع ( ماهر 1999-2000)

## • دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة :

- ❖ صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة في إدارة المعرفة ، يتم تبني الخيارات القصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع .
- ❖ توجه المنظمة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار و القدرة على الاتصال و مهارة الحدس .
- ❖ تساهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها .

## 2- الأفراد :

يعد الجانب البشري جزء أساسي في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية و المقصود بالأفراد هنا كادر أنظمة المعلومات و كادر إدارة المعرفة و كادر البحث و التطوير و مديرو الموارد البشرية و قادة فرق المشروعات و الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة و هذا يخلق نوعا من تنافس من جانب المدخلات و اهتماما في جانب المخرجات ، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة و يتكون هؤلاء من مهندسين و محللين في مجالات مختلفة .

## • دور الأفراد في إدارة المعرفة :

- ❖ تساهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم معلومات و في كيفية ربطها مع بعضها البعض و التقييم المستمر للمعلومات .
  - ❖ تقييم و تعزيز و قبول أو رفض و حساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى المعرفة و يكون أبرز أدوارهم تحديد من يجري توصيل هذه المعرفة إليه .
  - ❖ يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جديدة مع الإدارة العليا و مع العاملين في أقسام أخرى و هذا دور يسمح له بالمشاركة في بناء استراتيجية منذ البداية
- 3- التكنولوجيا :**

تؤدي التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة اكتساب و توليد المعرفة و نشرها او الاحتفاظ بها ، و التنسيق مع مصادر أخرى للمعرفة : فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة : معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار ، الأنظمة الخبيرة .

- دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة :
  - ❖ أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز و إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة و التي جعلت منها عملية سهلة و ذات تكلفة أقل و متميزة .
  - ❖ أسهمت التكنولوجيا في تهيئة البيئة الملائمة و تساند تفاعل الموارد البشري لتوليد المعرفة الجديدة .
  - ❖ أسهمت التكنولوجيا في تسهيل و تسريع و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و خزن و مشاركة و نقل و تطبيق و استرجاع البحث .
- 4- العملية :**

توفر العملية مهارة و الحرفة اللتين يعدان من أهم مصادر المعرفة و تتم المحافظة عليها عبر المكانة و التي يتم تحقيقها من خلال العملية ، و القضايا الاستراتيجية للعملية .

**ثالثا : أبعاد إدارة المعرفة:**

تشمل ادارة المعرفة ثلاث أبعاد رئيسية البعد التكنولوجي، البعد الاقتصادي ،البعد الاجتماعي، البعد السياسي. (ماجد، 2012، صفحة 273)



1- **البعد الاقتصادي للمعرفة** : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، باعتبارها السلعة أو الخدمة الرئيسية و المصدر الاساسي للقيمة المضافة و خلق فرص العمل و ترشيد الاقتصاد ويتعلق هذا بتحديد الطرائق والاجراءات و التسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

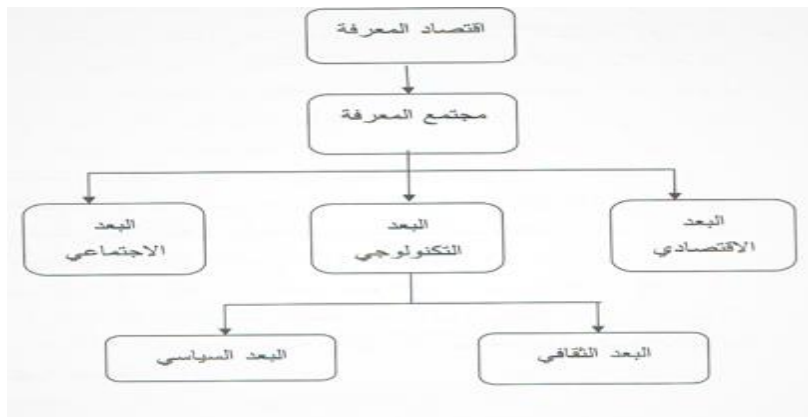
2- **البعد الاجتماعي** : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

3- **البعد التكنولوجي للمعرفة** : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

4- **البعد الثقافي** : يعني مجتمع المعرفة باعطاء اهمية معتبرة للمعرفة، و الاهتمام بالقدرات الابداعية للأشخاص، و توفير امكانية حرية التفكير و الابداع و العدالة و المساواة في توزيع العلم و المعرفة و الخدمات بين الطبقات المختلفة في المجتمع و نشر الوعي و الثقافة في الحياه اليومية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

5- **البعد السياسي** : يعني اشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية ، اي مبنية على استعمال المعلومات، و توفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية و العدالة و المساواة.

شكل رقم (01-02) : يمثل أبعاد إدارة المعرفة



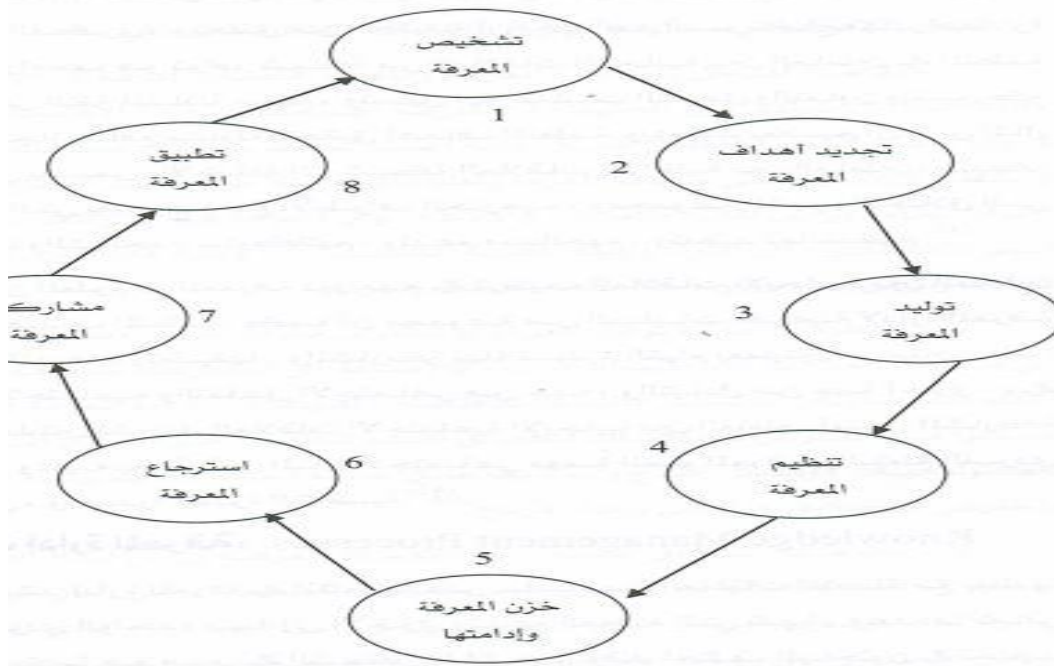
المصدر : (ماجد، 2012، صفحة 281)

المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة و مبررات التحول الى إدارة المعرفة

أولاً : عمليات ادارة المعرفة:

تستند ادارة المعرفة في انشطتها الى عدة عمليات متصلة ببعضها البعض و تؤدي الواحدة منها الى الاخرى و تدعم العملية التي تليها (زيدات، 2014، الصفحات 89-90) كما هو مبين في الشكل:

شكل رقم (01-03): عمليات إدارة المعرفة



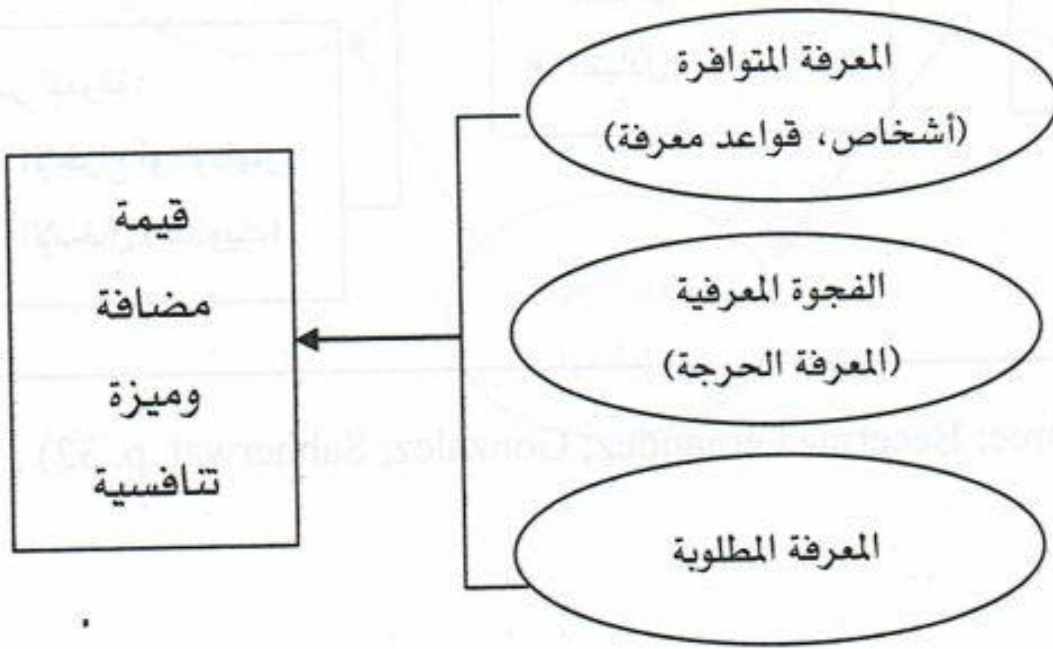
المصدر : (همشري، 2013، صفحة 120)

ويمكن ان تصنيف عمليات ادارة المعرفة كذلك وفق الشكل ادناه :

1- **تشخيص المعرفة:** و تعتبر العملية الاولى و الاهم في عمليات ادارة المعرفة، لان نجاح مشروعات ادارة المعرفة و برامجها يعتمد على دقة التشخيص و لان هذه العملية تساهم بشكل كبير في تحديد شكل العمليات الاخرى وعمقها.

و تهدف هذه العملية الى تحديد المعرفة الحرجة و التي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها، و لا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الاخرى. و يتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلا داخل المنظمة، و تلك المطلوبة، و التعرف على الفجوة بينهما و تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة و تحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة و مستودعاتها ،كما هو مبين في الشكل :

شكل رقم (01-05) تشخيص المعرفة



المصدر : (زيدات، 2014، صفحة 121)

و عليه يمكن القول إن المنظمات تواجه تحدين رئيسيين في تشخيص المعرفة هما : اولا كيفية تشخيص معرفتها الداخلية. و ثانيا هو الحصول على المعرفة المطلوبة اللازمة لحل المشكلات التي تواجهها و تمنحها قيمة مضافة و ميزة تنافسية. و يتم الحصول على المعرفة بطريقتين ،هما : الاولى ابتكار معرفة جديدة من خلال البحث العلمي و التفكير الابداعي و التعلم، و الثانية استقطاب العقول الخبيرة المبدعة من خارج المنظمة.

## 2- تحديد اهداف المعرفة :

من المعلوم إن المعرفة و ادارتها ليستا هدفين بحد ذاتهما ،بل هما وسيلتين لتحقيق اهداف المنظمة، و إن لإدارة المعرفة اهدافا خاصة بها تعمل من اجلها و الى تحقيقها، فبدون تحديد هذه الاهداف بوضوح

يسود ادارة المعرفة و عملياتها حالة من الغموض و الارتباك و التخبط، و تصبح اكثر كلفة ،و يؤدي الى عدم تمكين العاملين على مختلف مستوياتهم من فهم اي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعملهم، وعليه يجب إن تعمل ادارة المعرفة على تطوير اهداف واضحة للمعرفة، منها تحسين العمليات، وتسهيل الابداع، و التوجه نحو الزبون، و تسهيل عمليات التخطيط و التنبؤ و اتخاذ القرارات و تحسينها، و تحسين الاداء المنظمة و الارتقاء بها. (زيدات، 2014، صفحة 96)

### 3- توليد المعرفة :

تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات ادارة المعرفة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار .وقد اطلق على هذه العملية عدة مسميات منه : انشاء المعرفة ،وابداع المعرفة ،و اكتشاف المعرفة.

و تعرف عملية توليد المعرفة بانها "تكوين او تطوير معرفة صريحة و ضمنية جديدة من البيانات و المعلومات المتوفرة او من تركيبية او تجميع من المعرفة السابقة و الجديدة و يتضح من هذا التعريف نقطتين اساسيتين، هما:

- ❖ إن عملية توليد المعرفة تتضمن نوعي المعرفة الصريحة و الضمنية.
- ❖ انها تركز على عملية تحويل المعرفة بانماطها الأربعة و هي : (همشري، 2013، صفحة 123)

- ❖ التفاعل الاجتماعي: و تعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، و ذلك من خلا الحوار و النقاش و التدريب و غيرها، اي الانشطة الجماعية التي تساعد على نقل المعرفة و مشاركتها بين الافراد في المنظمة.
- ❖ الاخراج أو الاظهار: و تعني تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الافراد الى معرفة صريحة اي مكتوبة في شكل ارشادات، و ادلة عمل، و منشورات، و كتيبات، الخ.
- ❖ الدمج أو التركيب: و تعني تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة، اذ يعاد تشكيل البيانات و المعلومات المتوفرة و يعاد تنظيمها و هيكله ارتباطاتها مع بعضها لانتاج معرفة صريحة جديدة.
- ❖ الادخال و التضمين الداخلي (التذويب): و يعني تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية، و يتم ذلك من خلال القراءة و الاطلاع على ما هو منشور او مطبوع او مكتوب من معلومات، مما يؤدي الى اثناء المعرفة الضمنية التي يملكها الافراد و من ثم اعادة تشكيلها في عقولهم لتوليد معرفة جديدة و تتم عملية توليد المعرفة بعدة عمليات فرعية هي:

شراء المعرفة-ابتكار المعرفة-اكتشاف المعرفة-امتصاص المعرفة-اكتساب المعرفة.

#### 4-تنظيم المعرفة:

لا فائدة من المعرفة المتراكمة اذا لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة من الوصول اليها و استرجاعها بغرض الافادة منها، فاخفاق العاملين في الوصول الى المعرفة الصريحة المتوفرة في المنظمة و استرجاعها يعود في الأساس الى ضعف طرق معالجتها او تنظيمها ،و تشمل هذه العملية عملية وصف البيانات و تصنيف المعرفة اي تحديد موضوعاتها و اعطاء كل موضوع رمزه الخاص، و تمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل المرئياً و الصوري لمساعدة العاملين على فهم الظواهر المختلفة سواء كانت نماذج حقيقية او تعبيرية او في هيئة قواعد بيانات و إعداد نماذج تدفق المعرفة، و استعمال أسلوب نمذجة العمليات، و إعداد خرائط المعرفة و غيرها من العمليات (همشري، 2013، صفحة 127)

#### 5- تخزين المعرفة :

بعد اتمام عملية تنظيم المعرفة تقوم المنظمة بخزنها في انظمة محوسبة تضمن سلامتها من الفقدان او التلف او السرقة او الدخول غير المرخص ،و تسهل عملية وصول العاملين في المنظمة اليها و استرجاعها للاستفادة منها في اعمالهم. (زيدات، 2014، صفحة 99)

و من المعلوم أن المعرفة الضمنية مخزنة في عقول الافراد أما المعرفة الصريحة تخزن في ذاكرة المنظمة في أربعة اشكال هي:

-الوثائق :و تشمل الملفات و كل الارشيف المكتوب من اجراءات تنظيمية و سياسات مكتوبة و غيرها

-قواعد البيانات : و هي أسلوب تنظيم البيانات في شكل ملف رئيسي يتيح التعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلبي حاجات العاملين.

- مناجم البيانات : تتجمع بيانات المنظمة في مخازن أو مستودعات كبيرة الحجم تسمى مناجم البيانات

- مستودع البيانات :هو عبارة عن قاعدة بيانات تخزن فيها البيانات.

#### 6- استرجاع المعرفة

إن الهدف الاساسي من اقتناء المعرفة و تنظيمها هو استرجاعها خدمة للعاملين في المنظمة باسرع وقت ممكن، و بشكل دقيق و متكامل للاستفادة منها في انجاز اعمالهم، و نظرا لضخامة المعلومات و المعارف المتراكمة في المنظمات يصعب على العاملين السيطرة عليها، أو متابعتها و المشكلة هنا تتمثل في ضمان حصولهم عليها باقل قدر ممكن من الجهد و الوقت.

#### 7- المشاركة بالمعرفة:

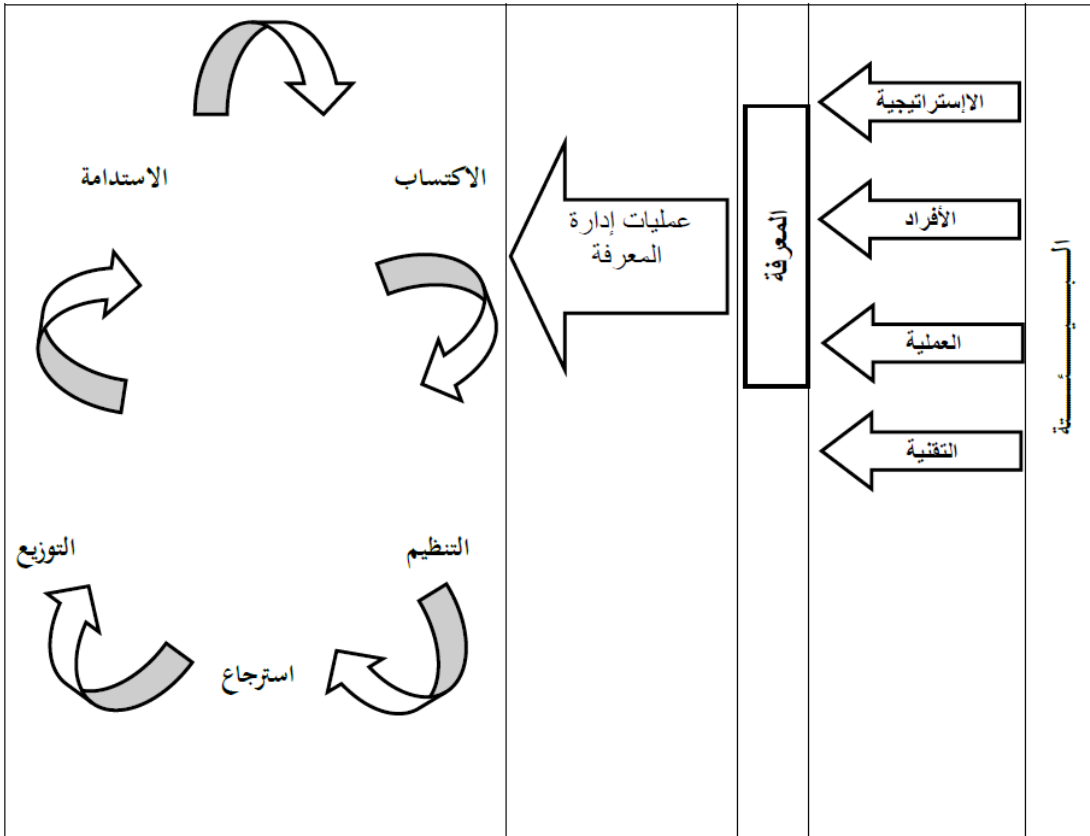
تعد المشاركة بالمعرفة احدى اهم عمليات ادارة المعرفة و احد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذا قيمة عليا لزيادة كفاءتها و تحقيق ميزة تنافسية لها و لاستمرارها و بقائها في بيئة متغيرة و لتعزيز عمليات الابداع و الابتكار لدى العاملين فيها، فمفهوم مشاركة المعرفة يتضمن ثلاثة مفاهيم اخري هي: نقل المعرفة -تبادل المعرفة -الاتصال. (همشري، 2013، صفحة 131)

#### 8- تطبيق المعرفة :

تعد هذه العملية الاخيرة من عمليات ادارة المعرفة و اهمها:اذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها اذا لم يتم تطبيق المعرفة و الاستفادة منها بطريقة فعالة تضمن تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية مع توفير البيئة المناسبة للتطبيق كالمقومات التكنولوجية و الانسانية و التنظيمية. (همشري، 2013، صفحة 139)

وقد لخصت كل من عمليات و عناصر إدارة المعرفة وفق الشكل التالي :

شكل رقم (01-04) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : (Duffy, 2000, p. 67)

### ثانيا : مبررات التحول الى إدارة المعرفة

تتعدد مبررات استخدام إدارة المعرفة و تبرز في مقدمتها التالية : (الخطيب و خالد ، 2009 ، الصفحات 11-12)

1- الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم ، فظهور الأسواق العالمية من جهة ، و التقدم التكنولوجي و عمليات الإنتاج ، و التغيير في طبيعة العلاقات مع مجهزين و المستهلكين و المنافسين و المجتمع تمثل تغييرات على منظمات الأعمال ان تتكيف لها بأسلوب إداري يمنح المنظمة القدرة في تحقيق الإستجابة المناسبة فب الوقت المناسب و يمكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء فيما بيئتها الداخلية و الخارجية .

2- ظهور الرقمية المعتمدة على الإتصالية و الترابط مما أدى الى ظهور الأعمال الالكترونية حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة إتصالات سهلت عملية الدخول الى مواقع المنظمات و الحصول على المعلومات المسموح بها

كما لخصت مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في النقاط التالية: (زيدات، 2014)

- ❖ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت و التي أسهمت في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- ❖ تعاظم دور المعرفة في النجاح التنظيمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع الموجودات لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ❖ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس و الإبداع و التجديد والتنوع.
- ❖ إدراك أسواق المال العالمية، أن المعلوماتية و المعرفة ( التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، و هي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض و رأس المال والعمل.



**المبحث الثاني : ماهية رأس المال الفكري**

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في تسعينات القرن الماضي ، اذ اصبح يعبر عن قدرة المؤسسة على المنافسة و تحقيق النجاح ، باعتباره قادرا على تحويل المعرفة الى قيمة مضافة للمنظمة . و لهذا سنتعرض فيما يلي الى مفهوم رأس المال الفكري و أهميته إضافة الى مكوناته و خصائصه و اهم طرق قياسه .

**المطلب الأول : تعريف رأس المال الفكري و أهميته**

يعتبر موضوع رأس المال الفكري موضوعا حديثا اذ بدأ الاهتمام به في فترة التسعينات و لم يتفق العلماء على التعريف واحد له بل و تعددت المفاهيم لذلك سنتطرق فيما يلي إلى أهم التعاريف التي أعطيت له إضافة إلى تحديد أهميته .

**أولا : تعريف رأس المال الفكري**

هنالك الكثير من المصطلحات المرادفة لرأس المال الفكري كرأس المال الغير الملموس ، رأس المال المعرفة أو الأصول الفكرية و من أهم التعاريف نجد :

عرفه Hansen بأنه الموجودات الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي أو الإستراتيجي التي تعتمد على الابداع و الابتكار و التجديد الذي يعتبر الوسيلة الأساس لبقاء و استمرار منظمة . (سعيد، 2008، صفحة 18)

و قد عرف P. Sullivan رأس المال الفكري على انه نتاج التفاعل بين المجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية و الموارد العلائقية . (ابراهيم و يونس ، 2011 ، صفحة 378)

اما سيد جاد الرب عرفه على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز ، و التي تعكس الجوانب الغير الملموسة في المنظمة ، وهي أكثر تأثيرا و فعالية نحو التقدم و التميز العالي . (الفتاح، 2008، صفحة 188)

في حين يرى العنزي بأنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح للمنظمة ، و يعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد ، و لا لمسّه و لا رؤيته او قياسه او تقديره بثمن . (العنزي س.، 2001، صفحة 10)

يتضح من التعريفات المقدمة أن رأس المال الفكري يتمثل في كل الموجودات الفكرية و المعرفية و لا يرتبط برأس الأصول المادية ، فرأس المال الفكري مصطلح يطلق على الموجودات الغير الملموسة المترابطة التي تمكن المؤسسة على العمل و هذا عن طريق مهارات و قدرات و إبداع و إبتكار و تجديد التي يتم توظيفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

و اذا اردنا تحديد مفهوم رأس المال الفكري بدقة لابد من تمييزه عن رأس المال المادي ، و فيما يلي جدول يوضح طبيعة الاختلاف بينهم :

الجدول رقم (01-01) مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
ميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
النماذج الممثلة	المعدات / المباني / الألات	أفكار أفراد ذوي معارف
المحتوى	تكلفة	قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص و يستهلك	يزيد مع الوقت
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر : (غالبا، 2007، صفحة 276)

## ثانيا : أهمية رأس المال الفكري

تزايدت أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن ، خاصة مع تزايد التحديات التي تفرض على المنظمات تطوير و تنمية الكفاءات و مهارة أفرادها . لذلك سنتناول فيما يلي أهمية رأس المال الفكري :  
(برنوطي، 2011، صفحة 247):

- 1- إن رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم ، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة .
- 2- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة الميزة التنافسية .
- 3- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج الى من يبحث عنه و استخراج له للوجود و الممارسة ، و يعد احد أساليب استخراجه هو نشر المعرفة.
- 4- يعتبر رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة و الأفراد و تطويرها ، و ذلك لأن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية . (الدوري، 2008، صفحة 158)

كما حدد (Johansson, Martensson, & Skoog, p. 410) أهمية رأس المال الفكري فيما يلي :

- 1- يعطي للمنظمة قدرات و كفاءات محورية تساهم في نجاحها .
  - 2- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة الى هذه الأصول الفكرية .
  - 3- رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة و المهارة التي يمكن الاستفادة منها في المنظمة .
- و منه يمكننا استخلاص أن رأس المال الفكري يلعب دورا مهما في تعظيم قيمة المنظمة فهو العنصر الذي يمتلك قوة التأثير على نشاطات المؤسسة و إضافة دعامة الأساسية في تحقيق ميزة التنافسية و زيادة القدرات الإبداعية و دفع الأفراد إلى الابتكار و بالتالي تعزيز ولائهم .

## المطلب الثاني : خصائص رأس المال الفكري و مكوناته

أن المحافظة على القوى المعرفية و الحرص على دمج بالنسيج الثقافي للمؤسسة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية و متطلباتها ، فمن المعلوم ان هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إن حرصت عليه و ذلك للخصائص الفريدة لرأس المال الفكري الذي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنظمة.

## أولاً : خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص عن غيره من رأس المال المادي و يمكن إيجازها فيما يلي : (الشربيني، 2011، صفحة 23)

## 1- خصائص تنظيمية : و ترتبط ببيئة المنظمة

❖ تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات

❖ المرونة في نوعية الهياكل و التي تساعد على التجديد المستمر

❖ البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير

## 2- خصائص مهنية : و ترتبط بممارسة العصر البشري داخل التنظيم و تتضمن :

❖ امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

❖ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالي .

## 3- خصائص سلوكية و شخصية : و ترتبط بالعنصر البشري و البناء الذاتي و تتضمن :

❖ يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة ، و الأقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد .

❖ الاستفادة من خبرات الآخرين و مبادرته بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة ( الانفتاح على الخبرة).

كما و حددت الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري مجموعة من الخصائص التالية :

(لويزة، 2016، صفحة 61)

- رأس المال الفكري غير محسوس .
- صعوبة قياسه بدقة .
- يتزايد بالاستخدام و الاستعمال .
- يميل إلى الاستقلالية في العمل .
- يميل رأس المال الفكري إلى المرونة و عدم الجمود .
- يقدم الأفكار البناءة .
- يسعى إلى التجديد و التطوير .

و من هنا يمكن ان نقدم خصائص رأس المال الفكري على أنها القدرة العقلية ذات المستوى المعرفي العالي ، لا ينشأ من فراغ بل يحتاج الى البناء داخل المنظمة و ذلك من خلال إستقطابه ، صناعته ، تطويره ، ثم المحافظة عليه .

### ثانيا : مكونات رأس المال الفكري

تحتوي المنظمة على نوعين من رأس المال ، الأول هو رأس المال المالي و الذي يتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات و الممتلكات و رأس المال النقدي من نقود و اشكاله ، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لتستطيع المنظمة قياسه و تقييمه و لهذا سنتطرق لأهم مكوناته و التي تتمثل في:

#### 1- رأس المال البشري

##### أ - مفهوم رأس المال البشري :

يعرف بأنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي انه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها . (الشميري و نادية، 2008، صفحة 05)

و كذا يعرف على انه قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها و الابتكار و التجديد ، وهو يمثل مصدر الابتكار و التحسين و لكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس و هو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين و بزيادة هذه المعارف . (نور و ظاهر ، 2010، صفحة 07)

##### ب - خصائص رأس المال البشري :

يمكن ابراز خصائصه من خلال ابراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري داخل المنظمات القائمة على المعرفة من خلال النقاط التالية :

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

ج - أهمية رأس المال البشري يمكن أن نلخص أهمية رأس المال البشري في ما يلي: (جرادات، 2007، الصفحات 245-246)

- ❖ أنه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وقدرات وغير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، فالمنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة .
- ❖ أنه مورد صعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد الحرجة والنادرة لذا يصعب تقليده ومحاكاته، وهذا يتطلب من المنظمات ضرورة المحافظة عليه والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- ❖ أنه يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، وبالسرية الممكنة، وهذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين، ويمتلكون رأس مال بشري، كي يسهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم.

## 2- رأس المال الهيكلي :

### أ- تعريف رأس مال الهيكلي

عرفه Mc Ebroy على أنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري و لكن يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم و يذهبون الى بيتهم . (غالبا، 2007، صفحة 276)

ويعرف كذلك بأنه: " المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في الهياكل والأنظمة والإجراءات." .  
(عطية، 2008، صفحة 151)

و هناك من يقسم رأس المال الهيكلي الى عنصرين إثنين هما :

- ❖ رأس المال الابتكاري : و هو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام إنتاج المنظمة ، و يمكن التعبير عنه ببراءات الإختراع ، تراخيص الإنتاج
- ❖ رأس المال العملياتي : و هو المعرفة المتصلة بعملية المنظمة ، و يمكن التعبير عنه بنظم المعلومات ، قواعد البيانات ، شبكات التوزيع . (هودة، 2011، صفحة 06)

ب- أهمية رأس المال الهيكلي تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي فيما يلي: (جرادات، 2007،  
صفحة 252)

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

## 3- رأس المال العملاء :

## أ- تعريف رأس مال العملاء

يعرف رأس المال الزبوني بكونه: "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين المعول عليهم والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف . (Middleton, 2002, p. 16)

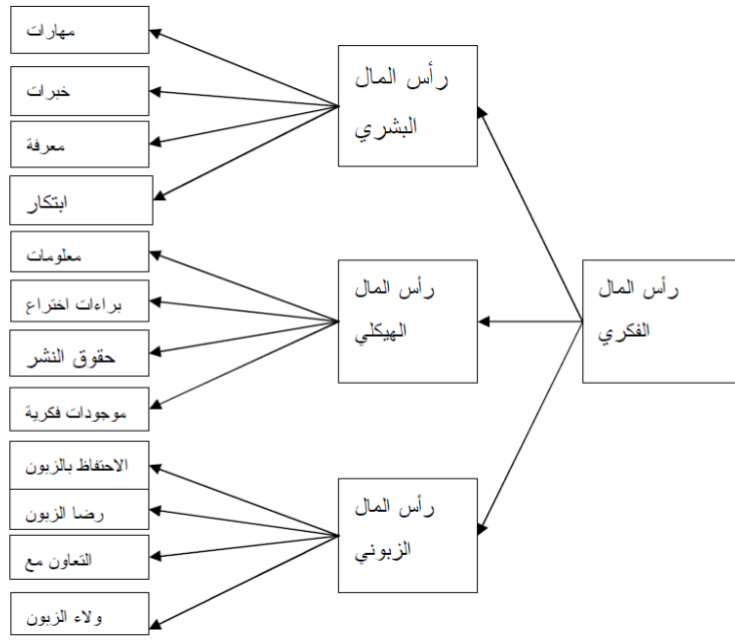
و هو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، المتمثل في رضا الزبون و ولائه و مدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته و معالجة الشكاوي المقدمة منه و تلبية رغابته و احتياجاته بالسرعة الممكنة و مشاركته أعماله و صفقاته و مد جسور التعاون معه . (العززي س.، 2014، صفحة 202)

## ب- أهمية رأس المال العملاء

إن العلاقات التي تبني بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي : (عبد الستار، 2005، صفحة 04)

- إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد، حيث تنفق أدبيات التسويق على أن دوام العلاقة مع الزبائن يمكن أن تكون مصدر قوي للميزة التنافسية .
- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو ايجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

الشكل رقم ( 01- 06 ) :يبين مكونات رأس المال الفكري



(حسن، 2008، صفحة 133)

### المطلب الثالث : قياس رأس المال الفكري

لقد اجتهد بعض الباحثين في العلوم الادارية في وضع مقاييس مختلفة ، فيما تسعى اغلب المنظمات لوضع مقاييس خاصة بهاو السبب يعود الى صعوبة قياس هذا البعد بسبب اختلاف طبيعة و بيئة كل منظمة، و من بين هذه الاجتهادات . (برنوطي، 2011، صفحة 247)

1- مقياس فيليبس: صنف phillips(2003) المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشري

الى مستويين :

أ-المستوي الأول: هو الاكثر شيوعا و يطلق عليه مقاييس المرتبة الاولى، و المقصود به قياس الاثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المنظمة من خلال ما يملكونه من خصائص ، ويشمل: الابداع، واتجاهات الوظيفة، و دوران العمل، و الإستثمار في الموارد البشرية، و الخبرة، و التعليم، و المستوي الاكاديمي و القيادة و الانتاجية.

ب-المستوي الثاني: و هو الاقل شيوعا، و يطلق عليه مقاييس المرتبة الثانية، و يشمل: فوائد قوة العمل ،ودورة حياة العمل ،و مجموع تكاليف التشغيل، و مجموع عوائد الموظفين، وخلق الوظيفة، و عوامل النجاح، و السلامة و الامان، و علاقات العاملين الادارية، و امتلاك الموظف، و اعمار العاملين.



2- مقياس مارشال و أوليفر: بين Marshal/Oliver (2005) أن قياس رأس المال البشري يشمل

ما يلي:

أ- قياس المعرفة التي يمتلكها الافراد في مجال محدد، و تحديد مدى مساهمتها في اضافة قيمة للعمل الذي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.

ب- قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص، و التي تؤهله لإنجاز اعماله بدقة عالية، و في وقت اقل من الذي يقتضيه اخر لا يمتلك تلك المهارات و هنا يتم قياس مدى مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل او وسائل الانتاج، و غيرها، و بالتالي قياس القيمة الاضافية التي اضافتها المهارة.

ج- قياس تأثير السلوك الذي يسلكه العاملون في المنظمة، فهناك سلوكيات إيجابية، مثل احترام الوقت و الوصول الى مكان العمل في الوقت المحدد، و المغادرة في الوقت المحدد ايضا، و السلوكيات المرتبطة بالتعاون البناء بين العاملين و غيرها. (برنوطي، 2011، صفحة 248)

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

وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقاً من ، فناعة مفادها أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم . لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.

### المطلب الأول : دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة.

إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمورا، متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر والمكائن تؤدي العمل بصورة كفؤة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار .

و يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك اهتمام كبير على أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلي كل المستويات. (سليمان، 2010، صفحة 60)

وهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلي المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة. (غسان و ابراهيم ، صفحة 67)

أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية ولل فرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة. فمقاييس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من القمة إلي القاعدة وأيضاً من القاعدة إلي القمة لضمان عدم وجود صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أي نظام إدارة آخر. وبواعث أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين.

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الإستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة يساعد على تنمية رأس المال

الفكري، كذلك يحتاج إلى أنظمة فعالة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المستقاة من الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني : دور رأس مال العملاء في إدارة المعرفة

وتكمن أهمية رأس مال العملاء في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تؤمن بقاء الزبائن موالين للمنظمة، وبما أن العملاء هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها وان مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي للمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تلبيةها ، وأن جوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وعليه أصبح لزاما ما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنهم ليكتمل رأس مالها الفكري، أن معرفة الزبائن خارجية عن المنظمة تماما وداخلية بالنسبة لهم ويقصد برأس مال الزبون الثروة المنظمة في علاقات الشركة مع زبائنهم وحقوق ملكية العلامة التجارية.

ويقصد به أي أيضا قيمة علاقات المنظمة وثقة الزبائن بالشركة ولولاؤهم لها الذين تتعامل معهم والتمثلة برضا الزبون ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركة في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه .

ويمكن توضيح دور رأس مال العملاء من خلال أقسام البحث والتطوير إذ كان منذ فترة طويلة بان أقسام البحث والتطوير هي الإدارة الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، لهذا فان الشركات تجرب أساليب جديدة للإصغاء إلى الزبائن وإعطائهم الفرصة في معرفة أدوات التصميم من اجل تطوير منتجاتهم، وهذا ما جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع الشركة هم الباحثون الجدد لمصلحة الشركة، كذلك انه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي بان الزبائن هم المشاركون في إنشاء قيمة المنظمة. (زودة، 2012-2013، صفحة 29)

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

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يظهر في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، ويمكن ان في ما يلي:

- العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المعارف من مدخلات إلى مخرجات كما تساعد في تركيز اهتمام المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات.

- البنية التحتية وكل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري في نقل وتحويل المعرفة.
- المعرفة الظاهرية التي يصنعها رأس المال الهيكلي المتمثلة في إدارة الأنظمة وإجراءات الشركة بإعتباره قيمها التي تتداولها داخليا . (زودة، 2012-2013، صفحة 30)

## خلاصة الفصل

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المؤسسات المتعلمة ذات المعرفة اتجهت نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام، والمعلومات، ومعرفة تختزن في الحاسبات وفي شبكة الإنترنت. ووفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييريه ذات أهمية بالغة، فهي تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، و عليه فأن مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما.

## الفصل الثاني :

دراسة ميدانية حول جامعة ابن

خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

**الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول جامعة ابن خلدون تيارت**

بعد جمع المعطيات النظرية المتعلقة بموضوع دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة ، ونظرا لأهمية الجانب الميداني في أي دراسة تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي من خلال إسقاط الجانب النظري علي الواقع جامعة ابن خلدون تيارت من خلال جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها تفسيرها للوصول إلي الحقائق وقد اخترنا لذلك جامعة ابن خلدون تيارت.

وتم معالجه هذا الفصل في المباحث التالية :

**المبحث الأول: التعريف بمنشأة الدراسة (جامعة ابن خلدون تيارت) .**

**المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية .**

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة.**

## المبحث الأول: التعريف بمنشأة الدراسة

أنشئت جامعة ابن خلدون عام 1980 و هي تضم عدة كليات وأقسام و تخصصات ، تبذل جهد من أجل تبقي منارة من منارات الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري ، وقد إنتهجت إدارة الجامعة بغرض ترسيخ ثقافة الاتصال و التواصل بأسلوب معاصر والتحول من إدارة تقليدية إلي إدارة متعلمة عدة خطوات وإجراءات واستثمرت في الموارد المادية والبشريه وإستغلت إمكانياتها التي تمكّلها من أجل تطوير مخرجاتها.

سيتم التطرق في هذا المبحث في المطلب الأول إلى ماهية جامعة ابن خلدون، اما المطلب الثاني تناول أهداف ونشاطات الجامعة ونظام التكوين ل،م،د ، وفي المطلب الثالث سيتم التطرق إلي واقع التعليم العالي بجامعة ابن خلدون

## المطلب الأول : ماهية جامعة ابن خلدون

## أولاً- تقديم جامعة ابن خلدون تيارت.

تأسست جامعة ابن خلدون لأول مرة على هيئة مركز جامعي في 1981/1980 و في سنة 1984 تم حل المركز وتقسيمه إلى معهدين وطنيين للتعليم العالي هما:

-المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

-المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي من جديد،وفي سنة 2001 ارتقت إلى مصف جامعة ( المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن انشاء جامعة تيارت)، و سميت على صاحب مقدمة علم الاجتماع العلامة عبد الرحمان ابن خلدون بثلاث كليات وفي 2010 أعيدت هيكله الجامعة إلى ست كليات و معهدين، وفي سنة 2013 تم هيكلتها إلى 08 كليات و معهد بمقتضى المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 14/03/2013 (المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 14/03/2013 ، 17/03/2013) ، المتضمن انشاء جامعة تيارت.

**نشأة الجامعة:** شهدت جامعة ابن خلدون منذ نشأتها تطورا منتظما على مستوى عدد الطلبة و الأساتذة و نوعية التكوين في مختلف الكليات التابعة لها و تعيش جامعة ابن خلدون اليوم مرحلة جديدة



تتسم بالحرفية و مزيد من الهيكلية في التعامل مع المحيط وذلك ما تبينه الجداول الإحصائية الآتية إضافة إلى حوالي 2813 مستخدم.

### ثانيا - الهيكل التنظيمي للجامعة

تحتوي جامعة ابن خلدون على عدة هياكل نذكرها كالاتي (نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني والتكوين المتواصل و الشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج جامعه تيارت):

1- مديرية الجامعة: تتكون الجامعة من

أ- أربع نيابات مديرية :

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني والتكوين المتواصل و الشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون وتنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية .

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج .

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية و الاستشراف و التوجيه.

ب- الأمانة العامة: تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي الهياكل الآتية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

-المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.

-المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضة.

ج- المكتبة المركزية للجامعة و تشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء .
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث البليوغرافي .
- مصلحة التوجيه.

2- الكليات: موزعة حسب الجدول

الجدول رقم (01-02): كليات ،ملاحق ومعاهد ولاية تيارت

المنطقة	الكلية/الملحقة/المعهد
حي كرمان بمدخل المدينة	كلية علوم الطبيعة و الحياة
المنطقة الصناعية زعرورة	كلية الآداب و اللغات
المنطقة الصناعية زعرورة	كلية العلوم الاقتصادية ،والتجارية وعلوم التسيير
المنطقة الصناعية زعرورة	كلية الحقوق و العلوم السياسية
حي كرمان بمدخل المدينة	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
حي زعرورة	كلية العلوم التطبيقية
حي زعرورة	كلية علوم المادة
حي الجامعة	كلية الرياضيات و الإعلام الآلي
حي اللوز	معهد البيطرة

ملحقة السوقر	بدائرة السوقر
ملحقة قصر الشلالة	بدائرة قصر الشلالة

المصدر: (موقع جامعة ابن خلدون تيارت [www.univ-tiaret.dz](http://www.univ-tiaret.dz))

المطلب الثاني : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أولاً- تقديم الكلية :

تم إنشاء كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم الرئاسي رقم 37-10 بتاريخ 09 صفر 1431 الموافق 25 يناير 2010 ، والذي يعدل ويكمل المرسوم التنفيذي رقم 271- بتاريخ 30 جمادى الثانية 1422 الموافق 18 سبتمبر 2001 م بإنشاء جامعة تيارت. يوجد بالكلية أربعة (04) مدرج ، ومختبران (02) للكمبيوتر وحوالي تسعة عشر (19) غرفة تعليمية ومكتبة بها حوالي 23000 عنوان بين الكتب والمجلات والأطروحات الأخرى.

تضم الكلية أربعة أقسام ، وهي قسم الاقتصاد ، وقسم العلوم التجارية ، وقسم العلوم التسيير ، وقسم العلوم المالية والمحاسبة ، وكلها تقدم تدريباً أكاديمياً معتمداً بموجب تراخيص LMD والماجستير في تخصصات مختلفة (خيارات) وهي اقتصاديات التنمية في الاقتصاد والتسويق والتجارة الدولية في العلوم التجارية والمحاسبة والضرائب والتمويل المصرفي والتأمين في العلوم المالية والمحاسبة وأخيراً الإدارة المالية في علوم الإدارة. ([fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref](http://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref)، تاريخ التصفح 02/06/2023 على الساعة 9:00)

ثانياً- مهام الكلية :

1. الكلية هي وحدة تدريس وبحث تابعة للجامعة في مجال العلوم والمعرفة.

2. الكلية متعددة المهام و على وجه الخصوص ، فهي تضمن:

- التخرج والتدريب بعد التخرج ،
- أنشطة البحث العلمي ،
- التدريب المستمر والتحسين وإعادة التدريب.

3. تتكون الكلية من أقسام ولديها مكتبة منظمة في أقسام. يتم إنشاء التخصصات بأمر من الوزير المسؤول عن التعليم العالي.
4. يغطي القسم قطاعاً أو تخصصاً أو تخصصاً داخل التخصص ومجموعات المختبرات معاً ، عند الاقتضاء . وهي مسؤولة عن ضمان برمجة وتنفيذ وتقييم ومراقبة أنشطة التدريب والبحث في مجالها.
5. يوجد بالكلية مجلس كلية ومجلس علمي ويرأسه عميد. وكل القسم له لجنة علمية ويرأسها رئيس قسم.

### المطلب الثالث : المستخدمون و لهيكل التنظيمي للكلية

#### 1- توزيع الأساتذة و المستخدمين :

- ❖ بلغ عدد الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لسنة 2022-2023 ما يعادل 113 أستاذ مقسمين بالشكل التالي :
- 15 أستاذ
- 50 أستاذا محاضر قسم أ
- 22 أستاذا محاضر قسم ب
- 15 أستاذا مساعد قسم أ
- 11 أستاذا مساعد قسم ب
- ❖ أما عدد المستخدمين فقد بلغ 53 عمال دائمين موزعين على مختلف الأقسام



**المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية**

من أجل تسليط الضوء على مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى جامعة ابن خلدون تيارت وذلك للوقوف على مدى التزام هذه الجامعات بالإستثمار في رأس المال البشري ، وقد اخترنا مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسة هامة في مراحل الباحث كونها تربط بين وظيفتين مهمتين وهي التعليم وتكوين الطلبة من جهة و البحث العلمي و استغلال المعارف في خدمة الابداع و الابتكار ، يستفيد منها قطاع الأعمال و المجتمع بصفة عامة وقد اعتمدنا في هذه الدراسة منهج وصفي تحليلي لأنه يتناسب مع موضوع دراسة.

**المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.****أولاً- منهج الدراسة :**

يعتبر منهج الدراسة، الطريقة التي تم إتباعها في البحث للوصول إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة ، وهو الاسلوب المنظم والمستخدم للوصول إلى إجابات محددة للإشكالية المطروحة محل الدراسة.

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد طبيعة المنهج الواجب اتباعه في الدراسة ، وبما أن موضوعنا يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي من جهة ، ومن جهة أخرى الهدف من الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول مساهمة رأس المال الفكري في إدارة المعرفة وبالتحديد حسب دراستنا الميدانية جامعة - ابن خلدون تيارت - فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي من أجل التعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة ورأس المال البشري و أوجه الإستثمار فيه في مؤسسات التعليم العالي، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة، وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فالمنهج التحليلي يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى اشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للإشكالية المعالجة .

**ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة :****1. مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ابن خلدون ولاية تيارت خلال الموسم الجامعي 2022/2023

**2. عينة الدراسة:**

أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها 35 أستاذ دائم باختلاف الجنس وفئاتهم العمرية .

**المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات ، حدود، أدوات ونموذج الدراسة**

يوضح هذا المطلب المصادر التي تم الاعتماد عليها لجمع مختلف البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، مختلف حدود الدراسة ( المكانية والزمانية )، أدوات الدراسة ونموذج الدراسة لتحديد المتغير التابع والمستقل .

**أولاً - مصادر جمع البيانات :****جمع البيانات :**

من أجل تحقيق هدف الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية ، تم الاعتماد على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي :

- **البحث المكتبي** :حيث قمنا باستخدام جملة من المراجع تنوعت من كتب من المكتبة الخاصة بالأستاذة المشرفة وحوليات ومجلات متوفرة على مستوى المكتبة الجامعية ، وذلك لإثراء البحث وإمداده بمعلومات قيمة.

-**بحث في شبكة الانترنت** : اقتصرنا على بعض المواقع الالكترونية إضافة إلى أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير و مذكرات الماستر، المتوفرة على الموقع الالكتروني، وكذا المنشورات الوزارية خاصة المتعلقة بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية.

-**المقالات الشخصية**: فقد اعتمدنا على حوصلة من المقالات العلمية تناولت موضوع الدراسة و ملتقيات علمية و وطنية و دولية لبناء الجانب النظري و الميداني لدراسة.

**ب- المصادر****❖ المصادر الثانوية :**

لقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية لبناء نموذج الدراسة ومعالجة الإطار النظري ، حيث قمنا باستخدام جملة من المراجع تنوعت من كتب من مكتبة الكلية وحوليات ومجلات متوفرة على مستوى المكتبة الجامعية، وذلك لإثراء البحث وإمداده بمعلومات قيمة، و الابحاث والدورات التعليمية الخاصة المتعلقة بالموضوع من اجل إثراء موضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنشورات، والمقالات العلمية ، الرسائل الجامعية

والاطروحات والمواقع الالكترونية ، إضافة الى القوانين والتشريعات وتمثلت في مجموعة من المواد القانونية إضافة إلى نصوص تشريعية، تم الاعتماد عليها في الدراسة خاصة فيما تعلق بالتعليم العالي في الجزائر .

### ❖ المصادر الأولية :

لغرض استكمال الدراسة الميدانية ، واسقاط الجانب النظري على التطبيقي تم الاعتماد على :

#### - الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أحد أكثر المصادر استخداما في مجال البحث العلمي ، ويمثل قائمة من الأسئلة معدة بدقة ( بالاعتماد على الكتب العلمية و الاطروحات والدراسات السابقة ) ، وهو من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات ، من خلال الإجابات على أسئلة معينة في شكل إستمارة (إستبانة) ، يملؤها المجيب نفسه .

والاستبيان هو الأداة الأساسية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية لتحقيق أهداف الموضوع ومعرفة مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في ادارة المعرفة بالجامعة ، وقد مرت صياغة الاستبيان حتى شكله النهائي بعدة مراحل نلخصها فيما يلي :

#### ✓ المرحلة الأولى :

تم اعداد الاستبيان في هذه المرحلة مراعاة للخطوات الفرعية التالية :

- الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ،
- استشارة بعض الأساتذة المتخصصين .
- صياغة أسئلة الإستبيان ذات العلاقة بالإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة، وتقسيمها إلى محاور وفقرات .
- مراعاة البساطة ،الوضوح، السهولة في كيفية طرح الأسئلة .

#### ✓ المرحلة الثانية :

في هذه المرحلة تم إعداد مسودة للاستبيان في شكله الأولي ، وعرضه على الأستاذة المشرف، للتأكد من دقة ووضوح الاسئلة ومطابقة العبارات للمحتوى ، وفي ظل المراجعة تم تعديل الاستبيان من خلال حذف وإضافة بعض العبارات وتغيير أحد المحاور ، وبالتالي إعادة صياغته وتصميمه



ليصبح أكثر فهم ودقة ووضوح . وأصبح في شكله النهائي المكون من أربع محاور مقسمة في جزأين كالتالي :

الجزء الأول ويضم :

❖ **المحور الأول :** ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات هي ( الجنس، المؤهل العلمي ، الرتبة العلمية ، الخبرة المهنية ، المناصب الادارية العليا ) .

**الجزء الثاني :** يشمل محاور الدراسة حيث اشتمل على 31 عبارة موزعة على محورين هما إدارة المعرفة و رأس المال الفكري كل محور قسم إلى فروع كما هو موضح:

❖ **المحور الأول :** و يتعلق بإدارة المعرفة من اكتساب، نشر وتوزيع ، استخدام وتطبيق المعرفة و تخزينها ويتكون من 20 عبارة ، و تم تقسيمه إلى :

➤ اكتساب المعرفة .

➤ نشر وتوزيع المعرفة .

➤ خزن المعرفة .

➤ تطبيق المعرفة .

❖ **المحور الثاني :** ويتعلق الأمر رأس المال الفكري ، 11 عبارته وقد تم تقسيمه إلى :

➤ رأس المال البشري .

➤ رأس المال الهيكلي .

وتم البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات الدراسة بعض مفردات الدراسة وحصص و تجميع المعلومات في موضوع الدراسة ،ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعيم موضوع الدراسة.

ثانياً- حدود الدراسة :

يتم إعداد الدراسة في إطار مجموعة من الحدود تتمثل في :

1- الحدود المكانية :

يتمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة ابن خلدون بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

## 2- الحدود الزمانية :

وهو المجال الزمني للدراسة الممتدة من 2022/05/01 إلى غاية 2022/05/30 وهذا بعد استكمال وتحليل كل النتائج، و الإجابة على التساؤلات.

## ثالثا- أداة الدراسة:

كما سبق وذكرنا في مصادر جمع البيانات ، اعتمدنا في الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من المقابلة والملاحظة مع بعض الأساتذة ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارة الاستبيان ،حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقة على خيارات محددة موضحة بخمس خيارات ، والتي وزعت من أعلى درجة الموافقة (موافق جدا) والتي أعطيت له خمس درجات ، إلى أدنى درجة (غير موافق جدا ) والتي أعطيت له درجة واحدة كما يلي:

## الجدول (02-02): توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي

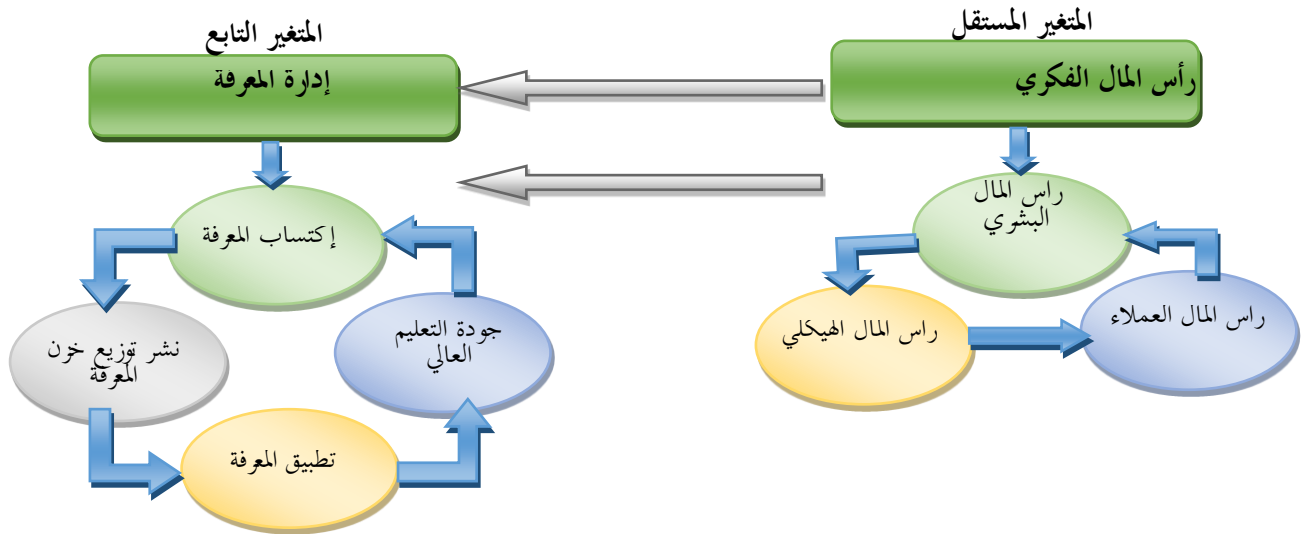
التقييم	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

## رابعا - نموذج الدراسة :

انطلاقا من الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي ألفت بجزئية من مواضيع مماثلة لموضوعنا محل الدراسة ، وانطلاقا من إشكالية الدراسة و أهدافها ، تم تشكيل نموذج الدراسة والذي ينطلق من فكرة تتمحور حول مساهمة رأس المال الفكري في إدارة المعرفة ( جامعة ابن خلدون تيارت ) ، كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم اعتمادها الدراسة وتحليل البيانات .

#### أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

إن ضبط أداة الدراسة خطوة جد مهمة قبل تطبيق الأداة ( الاستبيان ) على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى استخدام أداة قياس علمية لجمع البيانات ومن ثم تعميم النتائج ، ويتم من التأكد من صدق وثبات الاستبيان كما يلي :

#### 1- صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، (عبدالفتاح، 2008، صفحة 560) أي مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله حيث قمنا باستخدام التحليل بمختلف المعاملات المعتمدة في الدراسة وتقييمها.

#### 2- ثبات أداة الدراسة :

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها التي إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل  $\alpha$  كرونباخ Alpha.Cronbach كما هو موضح في الجدول أدناه .

لقد تم استخدام هذا المعامل (معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبيان وهي مبينة كما يأتي :

الجدول (02-03): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل الثبات	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,63	31

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

بالنظر إلى النتائج المسجلة و المتحصل عليها، بعد تحليلها تبين لنا في الجدول أعلاه بان قيمة معامل معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فكانت 0.63 هي نسبة ثبات عالية ، مما يدل على أن عبارات الاستبيان كانت تتسم بالثبات و التماسق الداخلي فيما بينها وهذا ما يجعلها قابلة للدراسة ، وتحليل النتائج المتحصل عليها و المستخلصة ، وهذا ما يعني صلاحيته لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها واختبار صحة الفرضيات .

**ثانيا - أساليب المعالجة الإحصائية :**

بعد قيام بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss طبعة 24 والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المعتمدة في إجراء تحليلات إحصائية بكافة أشكالها و قد تم استخدام مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية وتتمثل فيما يلي :

1- لمعرفة خصائص عينة الدراسة وتقديم تحليل منطقي لمدى استجابة عينة الدراسة لكل عبارة من

العبارات تم الاعتماد على :

- ❖ نسب مئوية .
- ❖ تكرارات.
- ❖ دوائر نسبية .
- ❖ متوسطات حسابية لمعرفة مدى تمركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- ❖ و انحرافات معيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي .
- 2- لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة اعتمدنا على :
- ❖ معامل  $\alpha$  كرونباخ .
- ومن بين الاساليب الاحصائية التي اعتمدنا عليها أيضا :
- ❖ معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار صحة الفرضيات ولقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ❖ تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وفق معامل Anova.

## المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية لدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة و تحليل وتفسير مختلف نتائج المعالجة الإحصائية التي تم التوصل إليها وفقا لما تضمنته أداة الدراسة (الاستبيان) من أسئلة في كافة المحاور التي يحتويها الاستبيان ، سواء أسئلة متعلقة بالجانب الشخصي والوظيفي أو العبارات التي تتعلق ببقية المحاور .

## المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات آراء العينة نحو متغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة ووصف خصائص العينة الدراسة ، وتحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية السابقة الذكر

## أولاً- دراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة :

1- تحليل نتائج البيانات الشخصية:

أ- حسب الجنس :

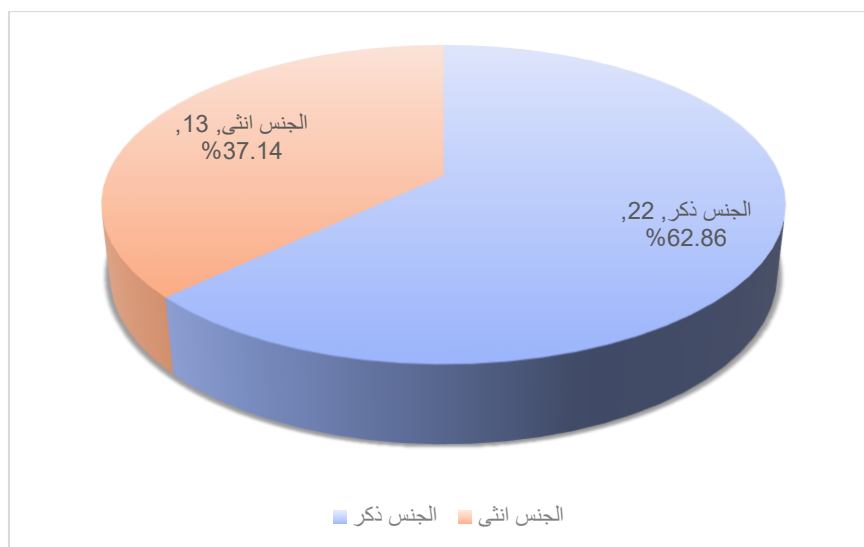
## الجدول رقم (02-04): التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
الجنس	ذكر	22	62.9%
	انثى	13	37.1%
	المجموع	35	100.0%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالأعتماد على المخرجات SPSS .

من خلال نتائج المتحصل عليها و المبينة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الإجابات المتحصل عليها من خلال هذا الاستبيان ، من طرف المستجوبين كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبه أساتذة الرجال 62.9% ونسبة النساء 37.1% .

الشكل رقم (02-03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

ب - حسب المؤهل العلمي :

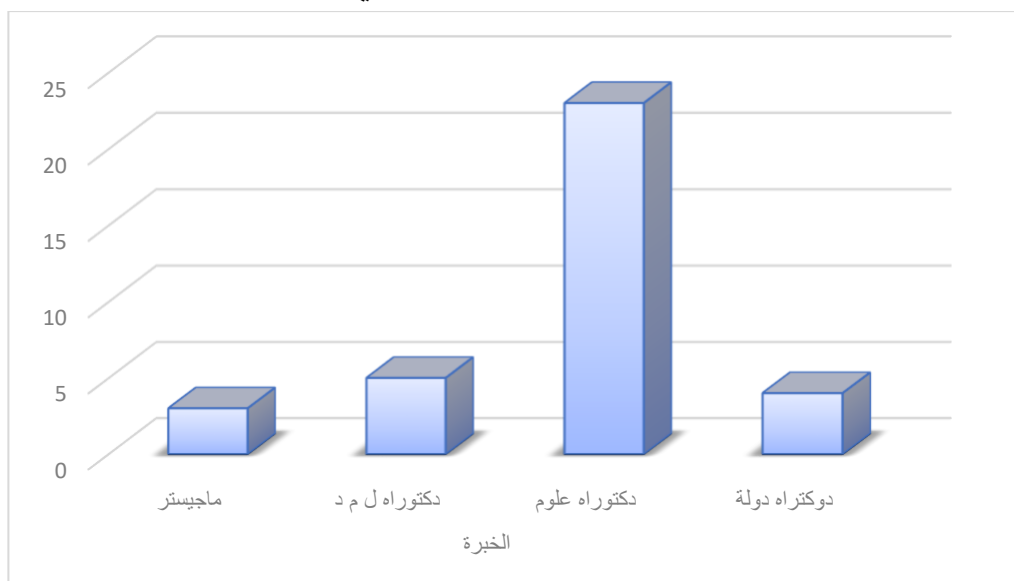
الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
8.6%	3	ماجستير
14.3%	5	دكتوراه ل م د
65.7%	23	دكتوراه علوم
11.4%	4	دكتوراه دولة
100.0%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من النتائج التي توصلنا إليها بالاعتماد على البيانات و التحليلات، فان غالبية المستجوبين كانوا ينتمون إلى دكتوراه علوم أي بنسبة قدرت بحوالي 65.7% وهي مرتفعة عن بقية المؤهلات، أما بقية المستجوبين فتوزعوا بين مختلف المؤهلات التي بلغت نسبتها في الماجستير 8.6% ، دكتوراه ل م د 14.3%دكتوراه دولة 11.4% .

الشكل رقم (02-04): يبين توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

أ- حسب الخبرة

الجدول (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة :

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
الخبرة	اقل من 10 سنوات	9	25.7%
	من 10 الى 20 سنة	20	57.1%
	من 21 الى 30 سنة	3	8.6%
	اكثر من 30 سنة	3	8.6%
	المجموع	35	100.0%

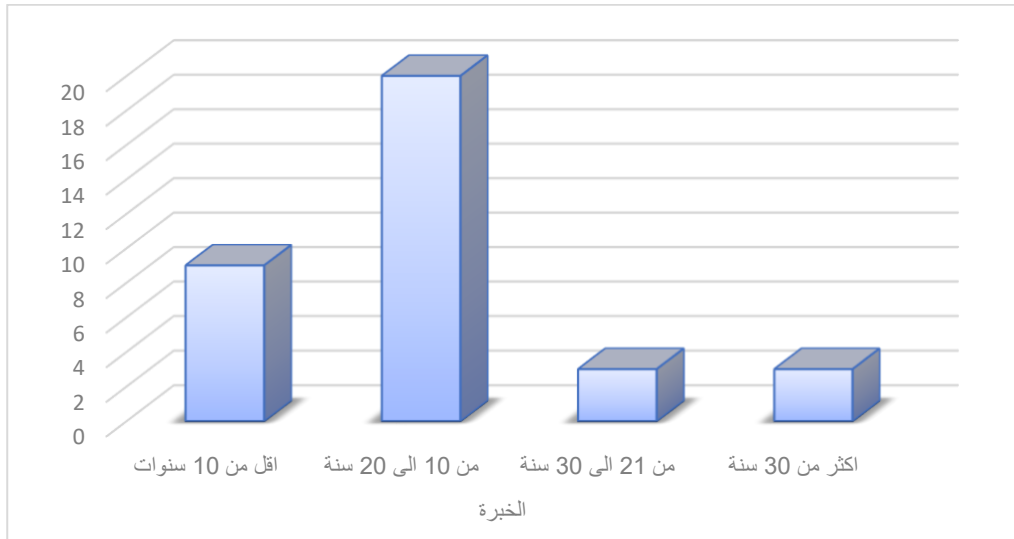
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المستجوبين موزعين على سنوات الخبرة بنسب متفاوتة، أعلى نسبة كانت في الخبرة من 10 الى 20 سنة بنسبة 57.1 % أما نسبة الخبرة أقل من 10 سنوات



قدرت بـ 25.7% و الباقي توزعت بين من 21 إلى 30 سنة و أكثر من 30 سنة بـ 8.6% بنسبة متساوية .

الشكل رقم (02-05): يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

#### د - حسب المناصب الإدارية العليا

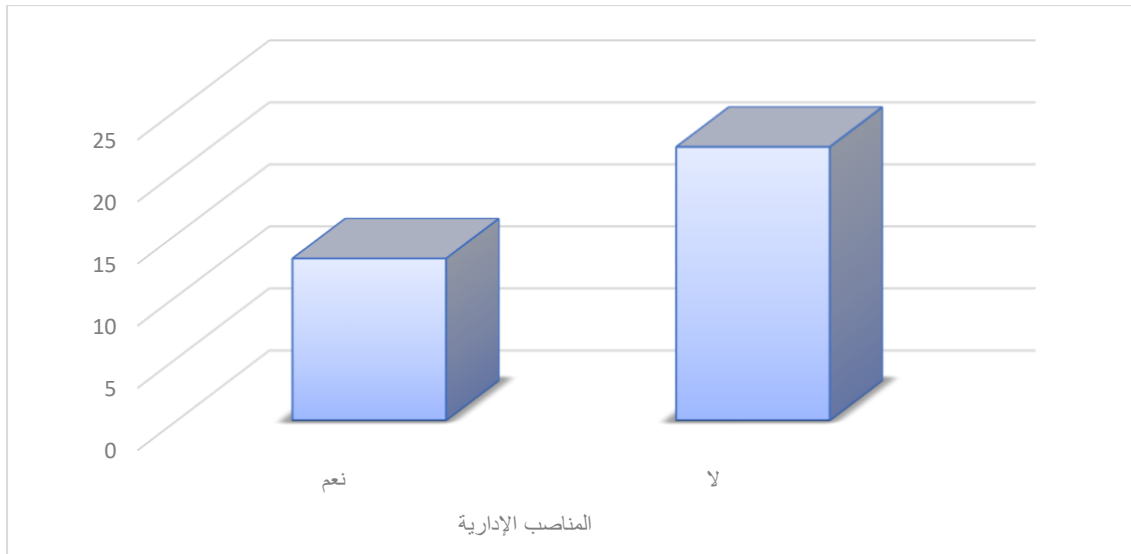
الجدول (02-07): توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية العليا .

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
المناصب الإدارية	نعم	13	37.1%
	لا	22	62.9%
	المجموع	35	100.0%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المستجوبين موزعين على مختلف الرتب بنسب متفاوتة، أعلى نسبة كانت في رتبة أستاذ ليست لهم مناصب إدارية عليا بـ 62.9% و أضعف نسبة كانت في أستاذة ذوي مناصب إدارية عليا بـ 37.1%

الشكل رقم (02-06): يبين توزيع الأفراد حسب المناصب الإدارية العليا



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

ثانيا- دراسة وتحليل فقرات محاور الدراسة :

لقد تم وضع الجداول الموالية للتوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة ، وذلك لغرض التحليل الاحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة رأي ونظر أفراد عينة الدراسة ، من أجل تحليل بيانات الاستبيان .

عرض وتحليل فقرات المحورالثاني: ويتم تقييم قرارات كل فقرة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02-08): المتوسط الحسابي لدرجات القرار

التقييم	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
مجالات المتوسط الحسابي	[1 إلى 1.8]	[1.8 إلى 2.6]	[2.6 إلى 3.4]	[3.4 إلى 4]	[4 إلى 5]

المصدر : من إعداد الطالبتين .

1. عرض وتحليل فقرات المحور الأول :

الجدول رقم(02-09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول

المحور	العنصر	الرقم	الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	اكتساب المعرفة	1	تسعى الكلية لجلب الكفاءات المتميزة و المبدعة	35	3.3714	0.94202	محايد
		2	الاستعانة بخبرات خارجية من أجل نقل المعرفة	35	3.8571	0.73336	موافق
		3	عقد مؤتمرات و ندوات دورية تعزز الحصول على المعرفة	35	3.9143	0.56211	موافق
		4	تشجع الكلية الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة	35	3.0571	1.0831	محايد
		5	تسعى الكلية لمعرفة قدرات و مهارات عمالها	35	3.1429	1.19171	محايد
إدارة المعرفة	نشر أو توزيع المعرفة	1	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة و لا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	35	3.1714	1.01419	محايد
		2	ثقافة الكلية تدعم التعلم و المشاركة في المعلومات و الأفكار	35	3.3714	1.05957	محايد
		3	هناك مشاركة و تعميم للتجارب الناجحة و الخبرات المكتسبة	35	3.9143	0.70174	موافق
		4	تستعمل الكلية الوسائل الالكترونية و الحديثة لنشر المعرفة	35	3.6571	0.90563	موافق
		5	القيام بإصدار وثائق لتوزيع و نشر المعارف الجديدة	35	3.6571	0.96841	موافق
خزن المعرفة		1	تحتفظ الكلية بالمعرفة التي توصلت إليها و تخصص أماكن لتخزينها	35	3.4000	0.94558	موافق
		2	إمكانية الوصول على المعرفة متى احتاجها الفرد	35	3.2571	1.01003	محايد
		3	تقوم الكلية بتوثيق معارفها من الأبحاث و الدراسات و تعمل على تطويرها	35	3.6571	0.68354	موافق
		4	تستعمل الكلية الوسائل الحديثة في تخزين معارفها	35	3.8571	0.42997	موافق
		5	تساعد المعرفة المخزنة في التقليل من جهود البحث	35	3.4286	1.00837	موافق
تطبيق المعرفة		1	دعم الأساتذة على تطبيق أفكارهم	35	3.6286	0.77024	موافق

2	تتوفر الكلية على مستلزمات استخدام و تطبيق المعرفة	35	3.6286	0.68966	موافق
3	تشجع الكلية أصحاب المبادرات الناجحة من أساتذة و طلبة	35	3.9143	0.56211	موافق
4	تشجيع التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه و إرشاد الأفراد	35	3.1714	0.98476	محايد
5	القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق الأفراد للمعرفة المكتسبة	35	3.1143	0.96319	موافق
	المجموع	35	3.5085	0.86046	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول السابق أعلاه رقم (02-09) ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات للمحور الأول والذي هو إدارة المعرفة ، من منظور الفئة المستهدفة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي بـ 3.508 و بانحراف معياري قدره، 0.860 وهذا ما يعني أن قرار الكلي لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق** ، بحيث جاءت العبارة ( عقد مؤتمرات و ندوات دورية تعزز الحصول على المعرفة ) بمتوسط حسابي عالي قدره مما 3.9143 مما يعني أن الكلية تحرص باستمرار على إقامة الملتقيات الدولية حرصا منها على تشجيع أساتذتها و توسيع معارف طلبتها في حين كانت العبارة (تشجع الكلية الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة) بمتوسط حسابي ضعيف قدر بـ 3.0571، أي يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالحياد على هذه العبارات مما يدل على أن أفراد العينة لم يقتنعوا بمساعي الجامعة في ما تخصصه من اجل متابعة وتوليد الأفكار الجديدة و الإبداعية .

عرض وتحليل فقرات المحور الثاني :

الجدول رقم(02-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني :

المحور	العنصر	الرقم	الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
رأس المال البشري الفكري	رأس المال البشري	1	تعمل الكلية على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي المعارف و المهارات المتنوعة	35	3.2857	.95706	محايد
		2	تعمل الكلية على تنشيط الأساتذة و اكتسابهم معارف جديدة من خلال التعليم و التدريب	35	3.3143	.96319	محايد
		3	تبذل الكلية قصارى جهدها لتحفيز أساتذتها على الأداء الأكاديمي و الإداري المتميز	35	3.7714	.77024	موافق

موافق	.80753	3.7714	35	4	تعتمد الكلية على معايير الكفاءة لتعيين الأساتذة		
موافق	.70054	3.7429	35	5	تركز الكلية على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانهم مكانة خاصة		
موافق	1.14642	3.5429	35	6	تم برمجة و إجراء برامج لتدريب الأساتذة على استعمال الأنظمة الجديدة مثل بروقرس		
غير موافق	.88403	2.5714	35	1	تتوفر الكلية على وحدات متخصصة لمتابعة و توليد الأفكار الجديدة	رأس المال الهيكلية	
موافق	.37349	4.0857	35	2	تحرص الكلية على تزويد الأساتذة بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأجراء العمل		
موافق	1.03469	3.4000	35	3	تخصص الكلية ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم و التدريب للأساتذة و تمنحهم قصيرة أو طويلة المدى خارج الوطن لتعزيز معارفهم و تحسين مستواهم		
موافق	.74698	3.9714	35	4	تشجع الكلية أساتذتها على الانخراط في مخابر البحث العلمي		
موافق	.59125	3.6571	35	5	تتوفر الكلية على قاعدو بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها		
موافق	.81595	3.5558	35		المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول السابق أعلاه رقم (02-10) ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات للمحور الأول والذي هو رأس المال الفكري ، من منظور الفئة المستهدفة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي بـ 3.555 و بانحراف معياري قدره، 0.815 وهذا ما يعني أن قرار الكلي لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق ، بحيث جاءت العبارة (تحرص الكلية على تزويد الأساتذة بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأجراء العمل) بمتوسط حسابي عالي قدره 4.0857، في حين كانت العبارة (تتوفر الكلية على وحدات متخصصة لمتابعة و توليد الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي ضعيف قدر بـ 2.571 أي يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالحياد على هذه العبارات مما يدل على أن أفراد العينة يجدون ان الجامعة لا تخصص الوسائل و الإمكانيات اللازمة التي تساعد افرادها على توليد الأفكار الجديدة .

المطلب الثاني : اختبار صحة الفرضيات

من اجل اختبار مدي صحه فرضيات البحث تم تحليل المعطيات في برنامج SPSS وفق معامل الارتباط بيرسون حيث كانت النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم(02-11): نتائج التحليل بإستعمال معامل بيرسون (رأس المال الفكري و إدارة المعرفة).

المحاور	رأس المال الفكري	إدارة المعرفة
رأس المال الفكري	1	0.431**
إدارة المعرفة	0.431**	1

الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أولاً- إختبار الفرضية الأولى : والتي تنص على " لرأس المال الفكري علاقة بإدارة المعرفة"

تحديد الارتباط بين المحور الأول استثمار في رأس المال البشري والمحور الثالث إدارة المعرفة: وذلك من خلال وضع الفرضيات العلائقية التالية :

H0- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المحور الأول إدارة المعرفة والمحور الثاني رأس المال الفكري بث  
 H1 - يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المحور الأول إدارة المعرفة والمحور الثاني رأس المال الفكري

من خلال تحليل المعطيات وفق معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول

بما أن قيمه الارتباط الأول إدارة المعرفة والمحور الثاني رأس المال الفكري حسب معامل بيرسون

هي 0,431  
 وفي ظل مستوي معنوية 0,01  
 و  $0,01 > 0000 = sig$

ومن هنا يمكن تأكيد صحة الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد ارتباط ذا دلالة معنوية بين المحور إدارة المعرفة و المحور الثاني رأس المال البشري.

### ثانيا- إختبار الفرضية الفرعية

1- والتي تنص أن لرأس المال البشري دور في إدارة المعرفة

2- الجدول رقم(02-12): نتائج التحليل بإستعمال معامل بيرسون (رأس المال البشري و إدارة المعرفة).

المحاور	رأس المال الفكري	إدارة المعرفة
رأس المال البشري	1	0,763 **
إدارة المعرفة	0,763 **	1

### الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01.

تحديد الارتباط بين المحور الأول إدارة المعرفة والمحور الثاني رأس المال البشري: وذلك من خلال وضع الفرضيات العلائقية التالية :

H0- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري  
 H1 - يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري

من خلال تحليل المعطيات وفق معامل الإرتباط بيرسون وكانت النتائج المتوصل إليها، بما أن قيمه الارتباط بين الإستثمار في راس المال البشري وإدارة المعرفة

هي 0,763  
 وفي ظل مستوى معنوية 0,01  
 و  $0,01 > 0000 = sig$

ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 ونقول انه توجد علاقة ارتباط

ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري. ونقبل الفرضية الفرعية الأولى .

3- والتي تنص أن لرأس المال الهيكلي دور في إدارة المعرفة

الجدول رقم(02-13): نتائج التحليل بإستعمال معامل بيرسون (رأس المال الهيكلي و إدارة المعرفة).

المحاور	رأس المال الفكري	إدارة المعرفة
رأس المال البشري	1	0,491 **
إدارة المعرفة	0,491 **	1

## الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01.

تحديد الارتباط بين المحور الأول إدارة المعرفة والمحور الثاني رأس المال البشري: وذلك من خلال وضع الفرضيات العلائقية التالية :

$$\left. \begin{array}{l} H_0 - \text{لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري} \\ H_1 - \text{يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري} \end{array} \right\}$$

من خلال تحليل المعطيات وفق معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج المتوصل إليها، بما أن قيمه الارتباط بين الإستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة

$$\left. \begin{array}{l} \text{هي } 0,491 \\ \text{وفي ظل مستوى معنوية } 0,01 \\ \text{و } 0,01 > 0000 = \text{sig} \end{array} \right\}$$

ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 ونقول انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري. ونقبل الفرضية الفرضية الأولى.



### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل وضعية جامعة ابن خلدون لولاية تيارت (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم لتسيير) كعينة للدراسة التطبيقية و هذا بغرض معرفة دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة .

و هذا الاعتمادا على نتائج الدراسة التطبيقية الاستبائية بالتحليل والتعليق عليها، لنستخلص عدة نتائج تم اعتمادها كركيزة أساسية لاختبار صحة فرضيات الدراسة. وتم إستنتاج الإرتباط بين مختلف محاور الدراسة أي تأثير الرأس المال الفكري علي إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

فوجدنا أن الجامعة تسعى جاهدة إلى الإستثمار في رأس المال البشري ،وذلك باستقطاب طاقات جديدة عن طريق التحويل أو التوظيف و التوجه نحو البحث العلمي بتشجيع إنشاء المخابر العلمية و التكوين في المديين القصير و الطويل و إزالة مختلف العراقيل بتوفير كل الإمكانيات المادية و البشرية من هياكل وأجهزة و مواد بالإضافة إلى الأطقم الإدارية العاملة في مختلف مصالح وتبقى هذه المجهودات نوعا ما لا ترقى للمستوى المطلوب في جانب التسيير والتعامل مع مختلف التحديات التي تفرضها الظروف الراهنة على مستوى الجامعات و الاقتصاد العالمي بصفة عامة

## الخاتمة :

لقد أصبحت المعرفة و رأس المال الفكري موردا استراتيجيا و ثروة متجددة لا تنضب للمجتمعات المعاصر و ما نحتاجه اليوم هو العمل من أجل تعزيز أهميتها و هذا نظرا لتزايد الحاجة اليهما بشكل مستمر باعتبارهما من العناصر الأساسية للمنظمة و التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها .

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة من خلال دراسة حالة -جامعة ابن خلدون تيارت -، و قد تم عرضها من خلال فصلين نظري و الآخر تطبيقي ( دراسة حالة ).

حيث تم استخلاص من الجانب النظري الأهمية البالغة لرأس المال الفكري باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، و يمكن القول أن من المستحيل الكلام على أحدهما بمعزل آخر باعتبار العلاقة التي تجمعهما علاقة تكامل، لأن تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري بأوجهه المتعددة تعتمد على مدى فعالية نظم إدارة المعرفة و التنسيق بين عملياتها المختلفة، و إن الاهتمام بإدارة المعرفة على مستوى الكلية يعتمد على المواهب و القرارات الفكرية المتوفرة من أساتذة والموظفين و المتمثل في رأس المال الفكري.

ومدى وجود هيكل تنظيمي يحفز ثقافة توليد و تخزين و تبادل المعارف و توفر تقنيات و تكنولوجيات اللازمة لضمان التواصل داخل المؤسسة و على محيطها الخارجي.

و من خلال الدراسة التطبيقية لقد سلط الضوء على دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في جامعة ابن خلدون فبالاعتماد على استبيان توصلنا إلى إثبات الدور الفعال لرأس المال الفكري في إدارة المعرفة.

## أولا-اختبار صحة الفرضيات :

- الفرضية الرئيسية :و التي نصت على " توجد علاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة " هذه الفرضية صحيحة.
- الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة بين " رأس المال الهيكلية و نجاح تطبيق إدارة المعرفة " هذه الفرضية صحيحة

2- توجد علاقة بين " رأس المال الهيكلية وإدارة المعرفة " هذه الفرضية صحيحة.

ثانيا- النتائج : اعتمادا على ما سبق تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها كالآتي:

## 1- النتائج النظرية :

- ❖ رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشري .
- ❖ إن إدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة و تصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها .
- ❖ أن الاهتمام برأس المال الفكري لصبح ضرورة لنمو و استمرار أي منظمة تحرص على الحفاظ على كيانها في المستقبل
- ❖ إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو رأس المال البشري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- ❖ يجب الاهتمام بالتدريب و التكوين و تشجيع التعلم الفردي و الجماعي في الجامعات الجزائرية .
- ❖ رأس المال البشري المتمثل في المهارات و الكفاءات المتوفرة لدى الفرد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- ❖ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة و نجاح الجامعات بصفة عامة .
- ❖ ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات
- ❖ إن وضع الملتقيات العلمية يرفع من كفاءة الأساتذة و كذا علاقتهم مع العالم الخارجي .
- ❖ إن المؤسسات التي توظف أفراد ذوي المعارف و المهارات تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة ينعكس إيجابا على أداءها .
- ❖ التأكد أن الإستثمار في رأس المال الفكري يساهم في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ضمان جودة التعليم أي زيادة نوعيه البرامج التعليمية ورفع الإنتاجية لأعضاء هيئه التدريس.
- ❖ ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المنظمة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح الشركة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال .

## 2. النتائج النظرية :

- الفرضية الأولى :و التي نصت على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإستثمار رأس المال الفكري و إدارة المعرفة " هذه الفرضية صحيحة.

- الفرضية الثانية : و التي نصت على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين رأس المال البشري و إدارة المعرفة " هذه الفرضية صحيحة.
- الفرضية الثالثة : و التي تتمحور حول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين رأس المال الهيكلي و إدارة المعرفة " هذه الفرضية صحيحة

### ثالثا : الإقتراحات :

في إطار النتائج سابقة الذكر يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- ❖ يجب على الكلية أن تعطي أهمية أكثر العصف الذهني ، و تركز على إستخدامه كوسيلة للحصول على اكبر قدر ممكن من الأفكار.
- ❖ خلق دافع و محفز و داعم لانتاج المعرفة و مشاركتها و تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات .
- ❖ ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل الكليات الجزائرية حتى يتم بناء مزايا تنافسية التي تمكن هذه الجامعة من الصمود أمام التحديات و الرهانات الاقتصادية الممكنة.
- ❖ الاحتفاظ برأس المال الفكري باعتباره ثروة لأنه يساهم في زيادة مكانة المنظمات .
- ❖ يجب عقد ندوات التي تساهم في الحصول على المعرفة و المشاركة في المؤتمرات الخارجية العلمية المتخصصة من اجل تطوير الفرد .
- ❖ الاهتمام بالجامعة الجزائرية عن طريق تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات و تحفيز الافراد على استخدامها و هذا مساهمة في عمليات تسيير المعرفة .
- ❖ يجب خلق ثقافة محفزة و مشجعة بين الأساتذة و الطلبة و لكسر الحاجز الموجود بينهم و ذلك بهدف مشاركة الخبرات الشخصية و ذلك من خلال وضع ورشات عمل .

### رابعا : آفاق البحث

ضمن ما سبق نصل الى إبراز إشكاليات تعد مواضيع مستقبلية للدراسة و هي :

- ❖ دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي .
- ❖ تفعيل إدارة المعرفة و دورها في المؤسسة .
- ❖ اثر رأس المال البشري على الأداء في المنظمة .
- ❖ دور رأس المال الفكري في النمو الاقتصادي.

## المراجع

### أولا - المراجع باللغة العربية

#### ❖ الكتب

- احمد عمر همشري. (2013). *ادارة المعرفة الطريق الى التميز*. عمان، الأردن : دار الصفاء.
- احمد الخطيب، و زيغان خالد . (2009). *إدارة المعرفة و نظم المعلومات*. عمان ، الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع.
- اسمهان ماجد. (2012). *إدارة المعرفة*. عمان ، الأردن: دار وائل النشر.
- ربيحي مصطفى. (2008). *ادارة المعرفة (الإصدار الاولى)*. عمان، جامعة البلقاء التنظيمية ، الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع .
- زكريا مطلق الدوري. (2008). *إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان ، الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- سعاد نايف برنوطي. (2011). *إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.
- سعد علي العنزي. (2014). *إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي*. عمان : الوراق للنشر و التوزيع.
- صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. بغداد، العراق: بغداد.
- صلاح الدين الكبيسي، و خضير خام . (2004). *ادارة المعرفة*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للإدارة.
- عبد الستار العلي، و عامر قنديلجي. (2008). *المدخل إلى إدارة المعرفة (المجلد الطبعة 02)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عجلان حسين حسن. (2008). *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال*. عمان، الأردن : دار إثراء للنشر و التوزيع.

- عز حسن عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS (المجلد الطبعة الأولى). السعودية : دار خوارزم العلمية.
- علي السلمي. (2002). ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة. القاهرة، مصر: دارغريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- محمد عواد زيدات. (2014). معاصرة في إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- ممدوح عبد العزيز الرفاعي. (2007). الإدارة الإستراتيجية للمعرفة. كلية التجارة جامعة عين الشمس.
- ناصر محمد سعود جرادات. (2007). إدارة المعرفة. الأردن : دار إثراء للنشر و التوزيع.
- هاشم الشميري، و الليثي نادية. (2008). الإقتصاد المعرفي. الأردن، عمان: دار صفا للنشر و التوزيع.
- هاني محمد سعيد. (2008). رأس المال الفكري ( انطلاقة إدارية معاصرة ). القاهرة ، مصر: دار السحاب للنشر و التوزيع .
- هيثم علي حجازي. (2013). المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات. عمان ، الأردن: دار الرضوان.
- ياسين سعد غالب. (2007). أدارة المعرفة المفاهيم و النظم و التقنيات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.

#### ❖ الأطروحات و المذكرات :

- رمزي زودة. (2012-2013). دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين saa \_ باتنة \_ (مذكرة ماستر . جامعة محمد خيضر ، علوم التسيير، بسكرة.
- فرحات لويزة. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد (أطروحة دكتوراه ). جامعة بسكرة : تخصص تنظيم الموارد البشرية.

## ❖ المجلات الدورية :

- العمري غسان، و عيسى ابراهيم . (بلا تاريخ). دور الروافد الفكرية و الجذور الادارية لادارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة. مجلة ابحاث الاقتصادية و إدارية (العدد 06).
- الفارس سليمان . (2010). إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، مجلد 26 (عدد 02)، صفحة 60.
- الهلال الشربيني . (يوليو ، 2011). إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في لمؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية (22)، صفحة 23.
- حازم محمد عبد الفتاح . (2008). رأس المال الفكري و علاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للتجارة و التمويل، الثاني (الاول)، صفحة 188.
- سعد العنزي . (2001). رأس المال الفكري. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 8 (25)، صفحة 10.
- صالح ابراهيم، و الشعباني يونس . (2011). أثر تنمية رأس مال الفكري على الإلتقان التكنولوجي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، 4 (7)، صفحة 378.
- عبد الستار حسين يوسف . (2005). دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال. عمان، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- عبد الناصر نور، و القشي ظاهر . (2010). دراسة رأس المال الفكري (الأهمية ، القياس و الإفصاح ) دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 25)
- لطيف عبد الرضا عطية . (2008). رأس المال الفكري وإدارة المعرفة (العلاقة والأثر. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (العدد 06).

## ❖ الملتقيات :

- عبو عمر هودة. (2011). مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة . ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة . جامعة شلف .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Duffy, J. “. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be. 34(01).
- Johansson, Martensson, M., & Skoog, M. (n.d.). Measuring to understand intangible performance drives. *The earopen accounting review*, 10(3), p. 410.
- Middleton, J. (2002). *Organizational Behavior* (first published ed.). UnitedKingdom: capstone publishing.

#### ثالثا :مواقع الانترنت

- موقع جامعة ابن خلدون تيارت [www.univ-tiaret.dz](http://www.univ-tiaret.dz) .(بلا تاريخ).
- [fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref](http://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref) .(تاريخ التصفح 02/06/2023 على الساعة 9:00). تم الاسترداد من [fsecsg.univ-tiaret.dz](http://fsecsg.univ-tiaret.dz).
- <http://www.univ-tiaret.dz/ar/Laboratoires> . (تاريخ التصفح 2023/05/13 الساعة 20.00). تم الاسترداد من <http://www.univ-tiaret.dz>.

#### رابعا : المراسيم

- المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن انشاء جامعة تيارت. العدد 53 . الجريدة الرسمية.
- المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 14/03/2013 . (2013/03/17). المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن انشاء جامعة تيارت، العدد 15 . الجريدة الرسمية.



## الملخص:

رأس المال الفكري وإدارة المعرفة هي مفاهيم وثيقة الصلة. يمثل رأس المال الفكري الأصول والموارد غير الملموسة داخل المنظمة ، مثل المعرفة والخبرة والملكية الفكرية. إدارة المعرفة ، من ناحية أخرى ، هي عملية النقاط وتنظيم والاستفادة من المعرفة داخل المنظمة.

تركز إدارة المعرفة على الإدارة المنهجية لأصول المعرفة لتعزيز صنع القرار والابتكار والإنتاجية. يتضمن تحديد وإنشاء وتخزين واسترجاع وتبادل المعرفة لتمكين الأفراد والفرق من الوصول إلى المعلومات والرؤى ذات الصلة واستخدامها.

يعمل رأس المال الفكري كأساس لإدارة المعرفة. وهي تشمل معرفة وخبرة الموظفين ، فضلاً عن الملكية الفكرية والعمليات التنظيمية التي تسهل تبادل المعرفة والتعاون. تهدف ممارسات إدارة المعرفة إلى الاستفادة بشكل فعال وتعظيم قيمة رأس المال الفكري داخل المنظمة.

من خلال تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة ، يمكن للمنظمات تعزيز رأس مالها الفكري من خلال التقاط المعرفة وتنظيمها ، وتعزيز ثقافة التعلم والتعاون ، وتسهيل تبادل المعرفة ونقلها ، وتعزيز الابتكار. تمكن إدارة المعرفة الفعالة المؤسسات من الاستفادة من رأس مالها الفكري لتحقيق نتائج أفضل وتحسين الأداء واكتساب ميزة تنافسية في صناعاتها.

الكلمات المفتاحية رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، رأس المال البشري.

## Abstract

Intellectual capital and knowledge management are closely related concepts. Intellectual capital represents the intangible assets and resources within an organization, such as knowledge, expertise, and intellectual property. Knowledge management, on the other hand, is the process of capturing, organizing, and leveraging knowledge within an organization.

Knowledge management focuses on the systematic management of knowledge assets to enhance decision-making, innovation, and productivity. It involves identifying, creating, storing, retrieving, and sharing knowledge to enable individuals and teams to access and utilize relevant information and insights.

Intellectual capital serves as the foundation for knowledge management. It encompasses the knowledge and expertise of employees, as well as the intellectual property and organizational processes that facilitate knowledge sharing and collaboration. Knowledge management practices aim to effectively leverage and maximize the value of intellectual capital within an organization.

By implementing knowledge management practices, organizations can enhance their intellectual capital by capturing and organizing knowledge, fostering a culture of learning and collaboration, facilitating knowledge sharing and transfer, and promoting innovation. Effective knowledge management enables organizations to leverage their intellectual capital to achieve better outcomes, improve performance, and gain a competitive advantage in their respective industries.

**Keywords :** Intellectual capital ,knowledge management ,Human capital.

## الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان

### استبيان :

أساتذتي الكرام السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته. في إطار انجاز مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة مالية و هذا تحت

عنوان : دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

لذا نرجو منكم التكرم بالاجابة على الأسئلة المطروحة بدقة و أمانة و موضوعية، مع ضمان السرية الكاملة للمعلومات التي تتكرمون بها .

في انتظار إجاباتكم تقبلوا منا التقدير و الاحترام

ضع علامة ( x ) أمام الإجابة المناسبة

المحور الاول : معلومات شخصية:

الجنس  ذكر  أنثى  
المؤهل العلمي  دكتوراه دولة  دكتوراه علوم  دكتوراه ل م د  ماجستير

الرتبة العملية :  أستاذ مساعد صنف ب  أستاذ مساعد صنف أ  أستاذ محاضر صنف ب

أستاذ محاضر صنف أ  أستاذ التعليم العالي

الخبرة المهنية :  اقل من 10 سنوات  10-20 سنة  21-30 سنة  أكثر من 30 سنة

المناصب العليا الادارية:  نعم  لا

الرقم	الفقرات	الإجابات			
		لا أوافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
<b>المحور الأول : إدارة المعرفة</b>					
	<b>أولا</b>				
	<b>1</b>				تسعى الكلية لجذب الكفاءات المتميزة و المبدعة
	<b>2</b>				الإستعانة بخبرات خارجيه من أجل نقل المعرفة
	<b>3</b>				عقد مؤتمرات و ندوات دورية تعزز الحصول على المعرفة
	<b>4</b>				تشجيع الكلية الافراد على عرض أفكارهم الجديدة
	<b>5</b>				تسعى الكلية لمعرفة قدرات و مهارات عمالها
	<b>ثانيا</b>				<b>- نشر أو توزيع المعرفة</b>
	<b>1</b>				يتقبل الافراد التشارك في المعرفة و لا يحتكرونها كمصدر قوة لهم
	<b>2</b>				ثقافة الكلية تدعم التعلم و المشاركة في المعلومات و الأفكار
	<b>3</b>				هناك المشاركة و تعميم للتجارب الناجحة ، والخبرات المكتسبة
	<b>4</b>				تستعمل الكلية الوسائل الاللكترونية و الحديثة لنشر المعرفة
	<b>5</b>				القيام بإصدار وثائق لتوزيع ونشر المعارف الجديدة
	<b>ثالثا</b>				<b>- خزن المعرفة</b>
	<b>1</b>				تحتفظ الكلية بالمعرفة التي توصلت إليها و تخصص أماكن لتخزينها
	<b>2</b>				إمكانية الوصول إلى المعرفة متى إحتاجها الفرد
	<b>3</b>				تقوم الكلية بتوثيق معارفها من الأبحاث والدراسات و تعمل على تطوير

					تستعمل الكلية الوسائل الحديثة في تخزين معارفها	4
					تساعد المعرفة المخزنة في تقليل من جهود البحث	5
					<b>رابعاً - تطبيق المعرفة</b>	
					دعم الاساتذة على تطبيق أفكارهم	1
					تتوفر الكلية على مستلزمات استخدام و تطبيق المعرفة	2
					تشجع الكلية أصحاب المبادرات الناجحة من أساتذة و طلبة	3
					تشجيع التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الافراد	4
					القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق افراد للمعرفة المكتسبة	5

المحور الثاني : رأس المال الفكري						
رأس المال البشري						اولاً
					تعمل الكلية على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي المعارف والمهارات المتنوعة	1
					تعمل الكلية على تنشيط الاساتذة و اكتسابهم معارف جديدة من خلال التعليم والتدريب	2
					تبذل الكلية قصارى جهدها لتحفيز أساتذتها على الأداء الاكاديمي والاداري المتميز	3
					تعتمد الكلية على معايير الكفاءة لتعيين الاساتذة	4
					تركز الكلية على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة	5
					تم برمجة و اجراء برامج لتدريب الأساتذة على استعمال الأنظمة الجديدة مثل بروقرس	6
رأس المال الهيكلي						ثانياً
					تتوفر الكلية على وحدات متخصصة لمتابعة وتوليد الأفكار الجديدة	1
					تحرص الكلية على تزويد الأساتذة بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل	2

					3	تخصص الكلية ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة و تمنحهم تریصات قصيرة أو طويلة المدى خارج الوطن تعزز معارفهم وتحسن مستواهم .
					4	تشجع الكلية أساتذتها على الانخراط في مخابر البحث العلمي
					5	تتوفر الكلية على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها

## الملحق رقم 02:

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	94.6
Observations Exclues <sup>a</sup>	2	5.4
Total	37	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.637	31

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تسعى الكلية لجلب الكفاءات المتميزة و المبدعة	35	2	3.3714	.94202
الاستعانة بخبرات خارجية من أجل نقل المعرفة	35	2	3.8571	.73336
عقد مؤتمرات و ندوات دورية تعزز الحصول على المعرفة	35	2	3.9143	.56211
تشجع الكلية الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة	35	2	3.0571	1.08310
تسعى الكلية لمعرفة قدرات و مهارات عمالها	35	2	3.1429	1.19171
يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة و لا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	35	2	3.1714	1.01419
ثقافة الكلية تدعم التعلم و المشاركة في المعلومات و الأفكار	35	2	3.3714	1.05957
هناك مشاركة و تعميم للتجارب الناجحة و الخبرات المكتسبة	35	2	3.9143	.70174
تستعمل الكلية الوسائل الالكترونية و الحديثة لنشر المعرفة	35	2	3.6571	.90563
القيام بإصدار وثائق لتوزيع و نشر المعارف الجديدة	35	2	3.6571	.96841
تحتفظ الكلية بالمعرفة التي توصلت إليها و تخصص أماكن لتخزينها	35	2	3.4000	.94558

إمكانية الوصول على المعرفة متى إحتاجها الفرد	35	2	3.2571	1.01003
تقوم الكلية بتوثيق معارفها من الأبحاث و الدراسات و تعمل على تطويرها	35	2	3.6571	.68354
تستعمل الكلية الوسائل الحديثة في تخزين معارفها	35	2	3.8571	.42997
تساعد المعرفة المخزنة في التقليل من جهود البحث	35	2	3.4286	1.00837
دعم الأساتذة على تطبيق أفكارهم	35	2	3.6286	.77024
تتوفر الكلية على مستلزمات استخدام و تطبيق المعرفة	35	2	3.6286	.68966
تشجع الكلية أصحاب المبادرات الناجحة من أساتذة و طلبة	35	2	3.9143	.56211
تشجيع التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه و إرشاد الأفراد	35	2	3.1714	.98476
القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق الأفراد للمعرفة المكتسبة	35	2	3.1143	.96319
تعمل الكلية على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي المعارف و المهارات المتنوعة	35	2	3.2857	.95706
تعمل الكلية على تنشيط الأساتذة و اكتسابهم معارف جديدة من خلال التعليم و التدريب	35	2	3.3143	.96319
تبذل الكلية قصارى جهدها لتحفيز أساتذتها على الأداء الأكاديمي و الإداري المتميز	35	2	3.7714	.77024
تعتمد الكلية على معايير الكفاءة لتعيين الأساتذة	35	2	3.7714	.80753
تركز الكلية على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانهم مكانة خاصة	35	2	3.7429	.70054
تم برمجة و إجراء برامج لتدريب الأساتذة على استعمال الأنظمة الجديدة مثل بروفيرس	35	2	3.5429	1.14642
تتوفر الكلية على وحدات متخصصة لمتابعة و توليد الأفكار الجديدة	35	2	2.5714	.88403
تحرص الكلية على تزويد الأساتذة بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل	35	2	4.0857	.37349
تخصص الكلية ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم و التدريب للأساتذة و تمنحهم قصيرة أو طويلة المدى خارج الوطن لتعزيز معارفهم و تحسين مستواهم	35	2	3.4000	1.03469
تشجع الكلية أساتذتها على الانخراط في مخابر العلمي	35	2	3.9714	.74698
تتوفر الكلية على قاعدو بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها	35	2	3.6571	.59125