

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

ملحقة مغنية

قسم العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان

**الإستثمار في رأس المال الفكري**

**في ظل إدارة المعرفة**

دراسة تحليلية حول قياس رأس المال الفكري

في منظومة التحليل الحالي في الجزائر

إشراف الأستاذ:

بن لباد محمد

إعداد الطالبة:

بن لباد صافية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة فاطمة الزهراء بن شعيب
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذ بن لباد محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الأستاذ بن عزة محمد

السنة الجامعية : 2015-2016

## مقدمة عامة

في ضوء تغيرات أساليب تطوير الأداء في المنظمات والتي كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية الأمر الذي كان يفقدها روحها الإنساني أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العملي وما يتضمنه من عناصر القيادة وتمكين العاملين والإهتمام بالموارد البشري.

وفي ظل هذه الصورة يدعو العديد من القادة الإداريين على مستوى المنظمات في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء إلى وجوب الإهتمام بفئة خاصة من الموارد البشرية تقوم عليها في الغالب بنماء وازدهار المنظمات والمجتمعات هذه الفئة تتميز بإمتلاكها للخبرة والقدرة الإبداعية مما يجعل تنميتها وإستثمارها والمحافظة عليها أمرا مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية وعليه فإن تزايد الإستثمار في الموارد القائمة على المعرفة يعكس تغير ملحوظ في المنظمات الاقتصادية وشركات الأعمال ، ويدل هذا التغير على نمو متزايد في ظاهرة تسمى ب : الاقتصاد القائم على المعرفة .

وإذا كانت المعرفة تتشكل من مزيج المفاهيم والمعلومات و الأفكار والفهم المكتسب من التجربة و الدراسة , فإن اهتمام إدارة المعرفة ينصب على الإستثمار في الموارد اللامادية كرأس المال الفكري الذي يعتبر كمورد من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة ، وأداة لإنتاج معرفة جديدة وابتكار وسائل النهوض بالمجتمع و الاقتصاد والحياة الإنسانية.

كما أن إدارة المعرفة في المنظمات هي أولاً وقبل كل شيء إدارة للمعرفة التنظيمية و لرأس المال الفكري ولكل ما تملكه من موارد إنسانيه و فكرية مبدعة و خلاقة ، و إن كان رأس المال الفكري يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ونقطة ارتكاز أساسية لكل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة وتسيير المنظمات فإن الإستثمار فيه والعمل على تنميته و المحافظة عليه وحسن توظيف المعرفة الكامنة ، يمثل تحدياً أمام المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز. ويعد التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة أهم أوجه الإستثمار في رأس المال الفكري ويمكن وصف إدارة المعرفة و استخداماتها في منظومة التعليم العالي على أنها عملية توليد

المعرفة . إذ يهدف قياس هذا المورد اللامادي إلى معرفة مدى كفاءة منظومة التعليم العالي في إدارة رأس المال الفكري وتنميته في ظل إدارة المعرفة .

من أجل دراسة وتحليل هذا البحث جاءت الإشكالية الرئيسية كالآتي:

**كيف يمكن قياس رأس المال الفكري في ظل إدارة المعرفة ؟ وما واقع ذلك في منظومة التعليم العالي الجزائرية؟**

و تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما مفهوم رأس المال الفكري؟ وما هي خصائصه ؟
- ماذا يقصد بإدارة المعرفة ؟ وما طبيعة العلاقة بينها و رأس المال الفكري ؟
- ما هي تحديات تطبيق إدارة المعرفة و برامج رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي في الجزائر ؟
- هل توفر منظومة التعليم العالي الكفاءات المطلوبة كمخرجات للعملية التعليمية التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل؟

**فرضيات البحث:**

للإجابة على الأسئلة الفرعية يتم التطرق للفرضيات التالية :

- يمثل رأس المال الفكري حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات في المنظمة لتحقيق استراتيجياتها.
- إدارة المعرفة مصدر لبناء المنظمة ثروة معرفية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية , وتعمل على تنمية رأس المال الفكري.
- قياس الاستثمار في رأس المال الفكري يعكس تدني مستوى مخرجات منظومة التعليم العالي في الجزائر.

## الجانب المنهج-ي

### أولاً: أهمية البحث.

أهمية البحث تكمن في كونه محاولة لتسليط الضوء على رأسمال فكري كمورد غير مادي مهم للمنظمات المعاصرة ومدى الاستثمار فيه في ظل إدارة المعرفة ، نظراً لما يحققه من ميزة للمنظمات وكذا تمييز في أداء مواردها البشرية من إبداع وابتكار.

يمكن تبين هذه الأهمية في مجموعة من النقاط كالآتي:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالمعرفة وإدارة المعرفة
- تحليل اثر رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في المنظمات .
- بيان مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه في منظمات التعليم العالي.
- حداثة الموضوع حيث يتم الربط بين متغيرين ذوي أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة العلاقة بينهما.

### ثانياً: الهدف من البحث.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نظريات رأس مال الفكري ومختلف مكوناته.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
- بيان أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري.
- التعرف على واقع المعرفة في المؤسسة التعليمية العالي الجزائرية وسبل الاستثمار في رأس المال الفكري.

### ثالثاً: أسلوب الدراسة.

يتم إتباع الأسلوب أو المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم والتعاريف الواردة في البحث للوصول إلى مجم وعة من النتائج وكذا تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرين رأس مال

الفكري وإدارة المعرفة . إضافة إلى منهج دراسة تحليلية والذي يعتمد على أسلوب التحليل لتبيان نتائج قياس رأس المال الفكري في منظومة التعليم في الجزائر.

#### رابعاً: الدراسات السابقة.

إن الموضوع الاستثمار في رأس المال الفكري كموضوع للدراسة ليس بجديد، وكذا في ما يتعلّق بإدارة المعرفة فهناك دراسات ربطت بينها ورأس المال الفكري من خلال أثرها في تنميتها ودراسات اعتبرت رأس المال الفكري جزء فعال من إدارة المعرفة وأخرى اعتبرته وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن ذكر بعض الدراسات كالاتي:

**1. محمد زوبير شوقي أحمد :** «الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية ،الملتقى الدولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

اقتصاديات الحديثة، جامعة شلف 13.14 ديسمبر 2011.

تمحورت إشكالية هذا البحث حول مدى مساهمة الإستثمار في رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

خأصت هذه الدراسة إلى أن أهمية الاستثمار في رأس مال الفكري تمكن من تشجيع الإبداع والابتكار، كما يساهم في خفض التكاليف بحيث الإنتاج إبهار وجذب الزبائن وكذا تعزيز ولائهم والحفاظ عليهم. كما أضافت أن المعرفة هي المكافئ الأ كثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة.

**1. رمزي زودة:** " دور رأس مال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية

لتأمين ( saa)-باتنة"، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

2012\_2013 هدفت هذه الدراسة إلى سلسلة من العناصر وهي:

- إيضاح مفهوم وأبعاد رأس مال الفكري، مكوناته، أهميته -إيضاح مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة أهميتها.

- الكشف عن دور رأس مال الفكري في إدارة المعرفة

- الكشف عن أدوار مختلفة أبعاد رأس مال الفكري في إدارة المعرفة
- تحديد فعالية متغيرات رأس مال الفكري وإدارة المعرفة في الشركة المبحوثة (SAA)
- هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور رأس مال الفكري في إدارة المعرفة للمديرية الجهوية لتأمين (SAA) بباتنة وخرجت بمجموعة من التوصيات أهمها:
  - رعاية أفكار المبتعين وتوفير الفيص لهم بالتطبيق حتى ولو وقعوا في الخطأ
  - السعي بالإجراء حصر دقيق في الاحتياجات الوظيفية القائمة والمستقبلية في كافة الأنشطة النوعية لسوق العمل.
  - إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الأفراد كل انفراد وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقية.

**1. محمود شرقي: "دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة"** ، مجلة دراسات تقنية وتربوية العدد 12 مارس 2015.

جاءت إشكالية هذا المقال تنصب أساس حول كيفية تكوين وبناء رأس المال الفكري. خلصت هذه الدراسة إلى أن اعتماد خيار تنمية ر.م.ف لتنمية حضاريه أصبح حتمية، وتكون البداية من إعادة مراجعة سبل اكتساب المعرفة وتطويرها خاصة في مجال العلوم التكنولوجية

**1. عائشة شفرور : "استثمار رأس مال فكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة – دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري-قسنطينة"** ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات "تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مجموعة من النقاط منها:  
-أثر استثمار الموارد البشرية ودوره في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية.  
-مدى نجاعة نشاط المعرفة بين الأفراد في المكتبة الجامعية واثر ذلك في توليد الإبداع والابتكار.

**الهلال الشربيني الهلالي :** " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنمية كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي، مجلة التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22 ،

2011. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأساليب و الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها في قياس العائد على الاستثمار في مؤسسة التعليم العالي. وكذا تقديم نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري وإدارته و تنميته في مؤسسات التعليم العالي .

#### **خامسا: أسباب إختيار الموضوع .**

تتمثل في أن الإستثمار في الرأس المال الفكري وإدارة المعرفة من المواضيع الحديثة والمعاصرة سواء على الصعيد الوطني أو الدولي فهذا النوع من الإستثمار جدير بالإهتمام لأنه يعمل على تطوير المجتمعات من خلال تنمية معارفها ومواردها ال بشرية وكذا النهوض بإقتصادياتها وتحقيق الريادة.

يعمل الإستثمار في الرأس المال الفكري لمنظومة التعليم على تحقيق أعلى نسب الكفاءة والنهوض بالبحث العلمي ومنه لمنظومة التعليم العالي ككل والملاحظ أن الجزائر في هذا المجال تسعى للحاق بوكب الدول من خلال تطوير منظومتها التعليمية ككل ومنظومة التعليم العالي بصفة خاصة.

#### **✚ الأسباب الذاتية :**

السبب الأول في إختيار ه ذا الموضوع هو الفضول حول معرفة ماهية هذا المورد الفعال ولذا خصائصه ومدى فعالية إدارته في منظومة التعليم العالي. الرغبة في التطرق إلى مواضيع معاصرة وحديثة، والتي تعرف تطورا وإهتماما واسعا من قبل الباحثين.

يسمح لنا هذا البحث كط لية إدارة الموارد البشرية بإقامة دراسة عميقة دراسة عميقة ومتواضعة لهذا الموضوع خصوصا على واقع إستثمار هذا المورد في منظومة التعليم العالي الجزائرية.

## مقدمة عامة

لذلك تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين تم التطرق فيه إلى مجموعة من التعاريف والمفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة ورأس مال الفكري من خلال ثلاث مباحث لكل فصل أما الفصل الثالث والأخير يبين اثر كل من رأس المال الفكري و ادارة المعرفة في المنظمات يشمل قياس رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي في الجزائر من خلال دراسة تحليلية.

## الفصل الأول

# المبادئ الأساسية لرأس المال الفكري

## مقدمة الفصل الأول.

يعد موضوع رأس المال الفكري و الاستثمار فيه هو نقطة الارتكاز الأساسية، ومؤشر منطقي لدراسة المورد البشري الفعال والكفؤ والمتميز بقدراته الإبداعية و الابتكارية عن باقي الفاعلين في المنظمة وقد أيد ذلك الكثير من الدراسات و البحوث التي ظهرت في عام 1997 وما بعد إذ اعتبرته كحالة خاصة من رأس المال الفكري.

وفي مطلع الألفية الثالثة أصبح الأكاديميون و المستشارون وواعين أن الأصول غير الملموسة لا سيما رأس المال الفكري التي تمتلكها المنظمات الجديدة تعد المكون الأكثر أهمية وخطورة .

وعليه جاءت الأطروحات و الاقتراحات من أجل إعطاء تصور واضح عن رأس المال الفكري متعددة و مختلفة، وكذا لتحليل الأثر المحتمل له على أداء المنظمات ، باعتباره المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية، وذلك من خلال الإستثمار فيه وإدارته بطريقة فعالة.

وللتوضيح أكثر قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

- ❖ المبحث الأول: الأسس و المنطلقات الفكرية.
- ❖ المبحث الثاني : آليات بناء رأس المال الفكري.
- ❖ المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري و استثماره .

المبحث الأول: الأسس و المنطلقات الفئرية

ضمن هذا المبحث سيتم التطرق إلى مراحل ظهور رأس المال الفكري ونظرياته من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم لهذا المورد والتعرض إلى مكوناته و آليات بنائه.

المطلب الأول: نشأة نظرية رأس المال الفكري.

يمكن تحديد مراحل ثلاث مهدت لظهور رأس المال الفكري و ساهمت في تطويره و بناء استخداماته و هي على النحو التالي<sup>1</sup> :

**1- الاهتمام بالقابلية البشرية:**

بدأت أضاءت الاهتمام بالقابلية البشرية تحديدا في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين ، اذ جاء الاقتصادي "Petty William" بفكرة اختلاف العمالة و طرح موضوع قيمة العاملين " Value of Workers " في حساب الثروة بطريقة إحصائية.

كما أكد الاقتصادي المعروف "Alfred Marshal" في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: " أن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر<sup>2</sup> .

أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد تميزت بالتطور السريع في نظرية رأس المال البشري، أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على مستويين الفردي و الاجتماعي ، إذ صنف 1976 "Blang" رأس المال إلى ستة فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

وفي كل ما تقدم يمكن القول أن هذه الحقبة شهدت الانتباه إلى أهمية المورد البشري بوصفه عاملا مكملا لرأس المال.

<sup>1</sup> \_ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح : "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية ،الأردن، 2009، ص157.

<sup>2</sup> \_ دحماني عزيز : "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة سونطراك" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014/2015، ص27 .

## 2- الاهتمام بالقابلية الذهنية:

في بداية الثمانيات خلصت دراسة **Hioyuki** 1980 "نتيجة مفادها أن الموارد غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستخدام المتعدد و المتزامن . هذه الدراسة جاءت بعد ملاحظة وجود تباين في أداء الشركات اليابانية مما استوجب ذلك البحث عن السبب و الذي تمثل في اختلاف نسب الموجودات الغير الملموسة تمتلكها كل شركة.

يضيف **"Ralph Stayer"** مدير شركة **"John Sonville"** للأطعمة مؤيدا للرأي السالف الذكر قائلا : "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية ، و أهم موجودات الشركات بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع. وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم المكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات"<sup>1</sup>.

تميزت سنوات التسعينات بثلاث حوادث: أولها اطلاق مصطلح رأس المال الفكري لأول مرة من طرف **"Ralph Stayer"** وثانيها نشر **"Stewart"** مقالة بعنوان **(القوة الذهنية)** وأما الحدث الثالث سنة 1991 والمتمثل في تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل الشركة السويدية **"Skandia"**.

## 3 ظهور نظرية رأس المال الفكري :

في منتصف التسعينات تكثف الجهود البحثية حول رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك لهذا المصطلح بين الباحثين و المنظمات ففي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات وعرف الاجتماع المذكور ب : **"إدارة رأس المال الفكري"** **"Intellectual Capital Management"** وتضمن جدول أعمال هذا الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية.

أما في عام 1999 ففيه انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام خرجت هذه الندوة بمجموعة من المقترحات من أهمها وصف طرق قياس رأس المال الفكري ومزايا كل طريقة و عيوبها وآلية استعمالها.

كما تم انعقاد المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا عام 2001<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح: "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2003، جمهورية مصر العربية، ص14  
<sup>2</sup> دحماني عزيز: مرجع سبق ذكره، ص29.

يعبر رأس المال الفكري عن محفظة ونشاط العقل البشري ويتضمن النظريات والمفاهيم، القوانين، الحقائق والنماذج والتقنيات ليعكس بذلك المعرفة التي تمثل الثروة والتي يمكن أن تتحول إلى قيمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : تعريف رأس المال الفكري .

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بظهور "اقتصاد المعرفة" " Know Ledge Mangment " وإدارتها. ويجدر الإشارة إلى أن هناك تباين في آراء الكتاب و الباحثين حول تحديد بارز وواضح لتعريف رأس المال الفكري ويمكن ادراج البعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

يرى " دروكر " 1990 أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين و معارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

كما يعرفه " توماس ستيوارت " " Thomas Stewart " على أنه يتمثل في المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة<sup>3</sup>.

ويقول: " Edvinsson " : أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تنسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية متوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها و تقييمها ، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>4</sup>.

كما عرفته " منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية " ( OECD ) لرأس المال الفكري بأنه : القيمة الاقتصادية لفئتين من رأس المال غير الملموسة ، هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري<sup>5</sup>.

بينما يرى كل من " هامل " و " هين " (Hamel, Heene) إن رأس المال الفكري عبارة عن : قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها

<sup>1</sup> - الزهران محمد الطاهر محمد الصالح رقابية: " قضايا اقتصادية معاصرة "، دار الزهران للنشر والتوزيع 2012 عمان-الأردن، ط2013، ص178 .

<sup>2</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي: "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة عدد22 يوليو 2011، ص21

<sup>3</sup> - عبد اللطيف مصيطفى: "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسة المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي غرداية العدد 7 سنة2009، ص3.

<sup>4</sup> - دحماني عزيز: مرجع سبق ذكره، ص30

<sup>5</sup> - كمال زيتوني، جايز كريم: "أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية"، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2014، ص5.

المؤسسة على منافسيها بحيث تساهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم الميزة التنافسية.

و يضيف " Reid " تعريف آخر للرأس المال الفكري على انه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة و المعلومات و المهارات و الخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة<sup>1</sup>.  
 أما " Spender " فيرى أنه "نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكله الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز<sup>2</sup>.  
 يمثل رأس المال المعرفة الذكاء والتعلم والتفكير الإداري والتنظيمي<sup>3</sup>.  
 من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس المال الفكري مرتبط بالمهارات و الإبداع في القدرات العاملين بمنظمات الأعمال كونه العامل الأساسي لضمان استمرار و بقاء هذه المنظمات و امتلاكها للميزة التنافسية.

### المطلب الثالث : خصائص و أهمية رأس المال الفكري.

#### أ - خصائص رأس المال الفكري :

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها كما يلي:

#### 1- الخصائص التنظيمية :

فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسبه فهو الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح<sup>4</sup>.

#### 2 - الخصائص المهنية :

الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية و المتنوعة و الخبرة العريقة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عيد اللطيف مصيطفي: مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> - زكرياء مطلق الدوري، أحمد صالح: " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة "، دار البازوري علمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة العربية 2009. ص157

<sup>3</sup> -نعمة عباس خضير الخفاجي، طاهر محسن منصور: "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، البازوري، 2008، ص231.

<sup>4</sup> - محمد زوبير شوقي جدي: "الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل إقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

<sup>5</sup> - محمود علي الروسان: محمود محمد العجلوني: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في لمصاريف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد15، العدد الثاني 2010، ص47.

## 3- الخصائص السلوكية :

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار و المقترحات البناءة.

ب- أهمية رأس المال الفكري: أكد الباحثون على وجود عامل هام يعطي المنظمات القدرة على الاستمرارية من خلال امتلاك القدرة التنافسية مما جعلهم في بحث دائم لمعرفة كيفية الوصول إلى هذا العمل الوحيد والذي يتمثل في المعرفة إذ من خلال امتلاك المنظمات لهذه المعرفة، ومعرفة كيفية إدارتها يشكل لديها رأس المال الفكري.

إن هذا الأخير وبعناصره المختلفة يشكل السبب الهام في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر بحيث أنه يميزها عن باقي المنظمات من خلال جودة المنتجات المعروضة وحدثتها مع تقديم ابتكارات جديدة و خدمة بمعدلات سريعة. كما أنه يعد مصدر توليد ثروة المنظمة و الأفراد معا من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

يلعب رأس المال الفكري دورا مهما في بناء المنظمة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير، كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات<sup>1</sup>. كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري قضية إستراتيجية، على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات و المنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم بل والعالم بأسره<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري.**

إن من أهم العناصر الرئيسية اللازمة لمعرفة مصادر خلق القيمة في المنظمات الحديثة، هي التعرف على مكونات وعناصر رأس المال الفكري، ويتم الإشارة فيما يلي إلى بعض التقسيمات أو التصنيفات التي تناولت هذه المكونات:

يرى "إدفينسون" "Edvinsson" أن رأس المال الفكري يتخذ شكلين هما:

- رأس المال البشري : Human Capital

- رأس المال الهيكلي : Structural Capital

<sup>1</sup> محمد زوبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

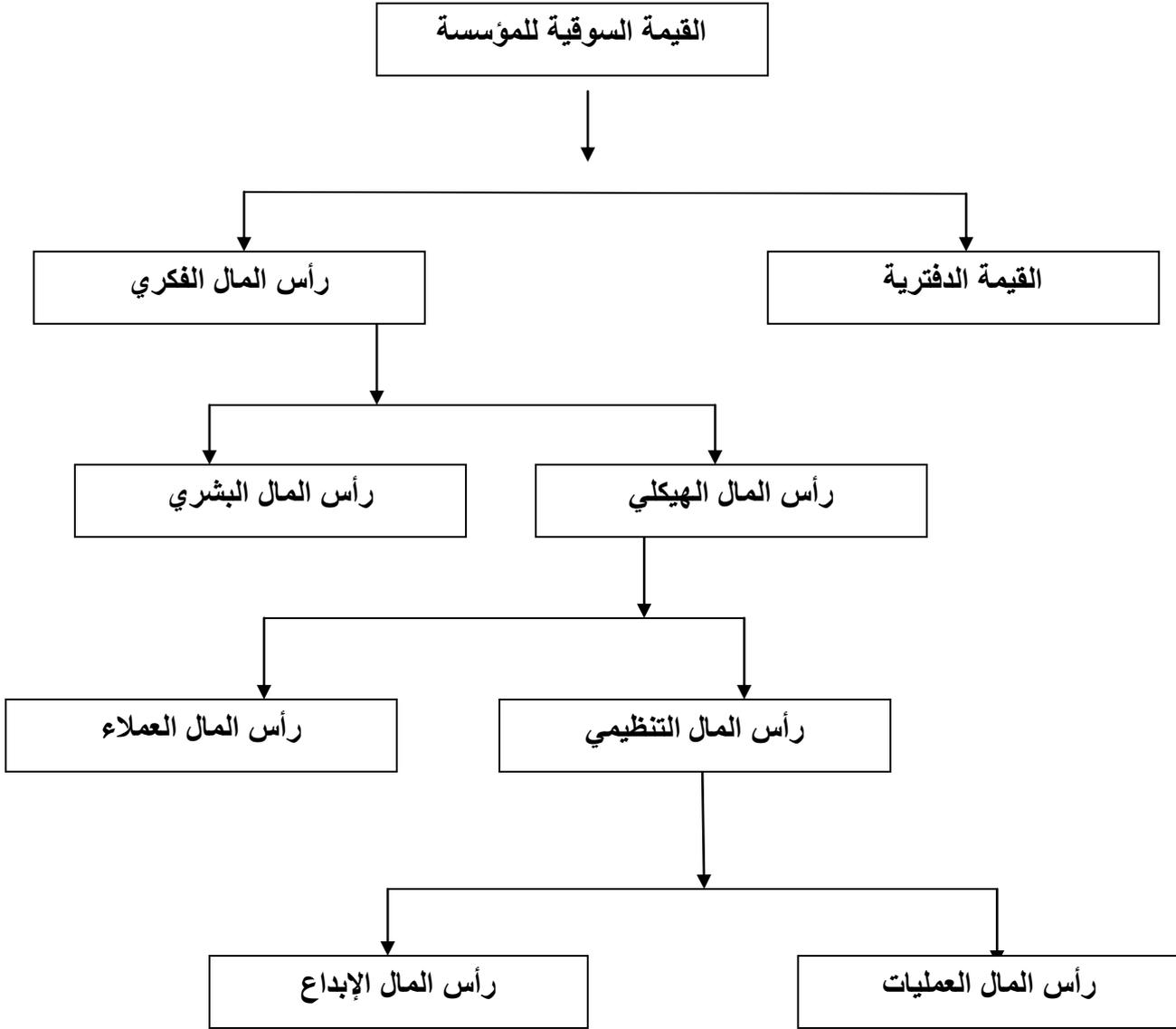
<sup>2</sup> عطية عبد الواحد سالم: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، مجلة "رأس المال الفكري العربي: نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير"، بالتعاون مع معهد للإدارة العامة بسلطنة عمان ابريل 2013، الجزء الأول، ص 157.

- و يقسم "Brooking" 1997 رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر تشمل :
- 1- أصول السوق MarketAssets: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المترجمة.
  - 2- الأصول البشرية HumanAssets : وهي الخبرات المترجمة وقدرات الابتكار وحل المشاكل وقدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.
  - 3- أصول الملكية الفكرية IntellectualPropertyAssets وتشمل الأسرار والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع و حقوق التعليم والمعرفة<sup>1</sup>.
  - 4- أصول البنية التحتية: Infra Structure Assets وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر ، أساليب إدارة قوة البيع و الهيكل المالي وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال<sup>2</sup>.
- يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المؤسسة إلى جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية كما يتضح في الشكل موالي :

<sup>1</sup>-- الهلالي الشربيني الهلالي: المرجع السابق ص25

<sup>2</sup>--دحماني عزيز: "مساهمة الإتفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة سونطراك"-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015/2014 ص:35.

الشكل رقم 01: عناصر ومكونات رأس المال الفكري .



المصدر: الهيلالي الشربيني الهيلالي: "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة عدد 22 يوليو 2011، ص 25.

بالإضافة إلى أن هناك تقسيم آخر يصنف عناصر رأس المال الفكري كالاتي<sup>1</sup>:

- 1- الأصول البشرية.
- 2- الأصول الفكرية.
- 3- الملكية الفكرية.
- 4- الأصول الهيكلية.
- 5- رأس مال العلاقات.

ويذكر "ماكزري" و "وينكلين" 2004 أن شركة "Skandia" السويدية تقسم رأس المال الفكري على النحو التالي حتى يسهل قياسه<sup>2</sup>.

- \* رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلية.
  - \* رأس المال الهيكلية = رأس مال العميل + رأس المال التنظيمي.
  - \* رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبداع + رأس المال العملية.
  - \* رأس المال الإبداع = الثروة الفكرية + الموجودات الغير ملموسة.
- كما أن رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية<sup>3</sup>:

- أ- **رأس المال الداخلي** : ويتضمن مايلي : براءة الاختراع-حقوق النشر-العلامات التجارية-الأصول المحولة-فلسفة الإدارة -ثقافة المنظمة – إدارة العمليات -نظم المعلومات -نظام الأنترنت -العلاقات المالية -العمليات التكنولوجية.
  - ب- **رأس المال الخارجي** : ويتضمن مايلي : التعويضات -حصّة السوق -رضاء العميل -أسماء الشركات -قنوات التوزيع -اتفاقيات التراخيص -عقود المفضلة -اتفاقيات الامتياز -معايير الجودة.
  - ج- **رأس المال البشري** : ويتضمن : المعرفة -التعليم -المؤهلات – إشراك الموظفين في لجان اجتماعية -التطوير الوظيفي -روح المبادرة والابتكار – والقدرة على مواجهة التغيرات -برامج تدريبية.....
- رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول تحديد عناصر تكوين رأس المال الفكري إلا أنه هناك إجماع على أنه مكون من رأس مال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال الزبائن.

<sup>1</sup> نعيمة براك : "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع و المأمول "الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،جامعة سوق أهراس،العدد12 جوان2014،ص38.

<sup>2</sup> الهلالي الشريبي الهلالي: المرجع السابق ص 25.

<sup>3</sup> سراج وهيبة،سيتي عبد الحميد : "أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري"،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، في ظل إقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14ديسمبر2011،ص6.

**1- رأس المال البشري :**

يعد رأس المال البشري من المركبات الأساسية للرأس المال الفكري و رأس المال الفكري حالة خاصة لرأس المال البشري.

هنا يشير إلى الموارد البشرية أي قدرات مستخدمي المؤسسة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات والإبداع والقدرات والخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل<sup>1</sup>.

**2- رأس المال الهيكلي :**

ويتضمن أنظمة فرعية تتمثل في :

- براءات الاختراع والابتكار و الاكتشاف وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه

الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.

- حقوق النشر و التأليف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء

تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

- العلامة التجارية وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها موضوعاً على

منتجاتها أو خدماتها.

- قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات و التي تعد مجموعة مكونات مترابطة

(برمجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات

مهمة تخدم مصالح المنظمة و ارتباطها بزيائنها.

**3- رأس مال الزبوني أو العلاقاتي :**

يتضمن قيم العلاقات الخاصة بالمنظمة مع العملاء و الموردین<sup>2</sup>، كما يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي

الولاء، الموردون المعمول عليهم، المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها.

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو

أي طرف آخر يساعد على تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة<sup>3</sup>.

وتأسيساً على ما سبق يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه :

مفهوم دائم التجدد بسبب التغيير السريع في البيئة المحيطة.

المعرفة بكيفية إدارة الأعمال.

<sup>1</sup> عطية عبد الواحد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 158

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: "موضوعات إدارية متقدمة" وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، 2009، ص 247.

<sup>3</sup> دهان محمد: "رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية"، من خلال الموقع :

جانفي 2012 .dehane.over.blog.com

- المعرفة بكيفية توليد المعلومات وكيفية الحصول عليها.
- المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة.
- القدرة على تطبيق المهارات.
- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب و الخبرة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : آليات بناء رأس المال الفكري.

من خلال المطالعة على بعض البحوث التي تناولت آليات بناء رأس المال الفكري يمكن تشخيصها في أربع خطوات سيتم عرضها كالآتي :

- الآلية الأولى وهي : استقطاب رأس المال الفكري.
- الآلية الثانية وهي : صناعة رأس المال الفكري.
- الآلية الثالثة وهي : تنشيطه.
- الآلية الرابعة والأخيرة هي : المحافظة على رأس المال الفكري.

### المطلب الأول : استقطاب رأس المال الفكري.

أصبحت الشركات تهتم بموضوع استقطاب رأس المال الفكري نظرا لنتامي إدراكها بتغيير مهمة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه لتكون عامل نجاح. إلا أنه لا تواجه هذه المنظمات إشكالية معرفة تواجد رأس المال الفكري وكيفية إدارته وفي محاولة للبحث عن الإستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي:

#### 1 شراء العقول من سوق العمل:

لأن رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ومنع ازدهارها وتطورها كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أو اللجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول النادرة و الخلاقة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي مما يؤدي إلى زيادة عملية الابتكار والإبداع باستمرار<sup>2</sup>.

**شجرة الكفايات :** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين وهما : المكون المعرفي و السلوكي. أما الأول فيتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات والمهارات والخبرات

<sup>1</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي : "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي" ،مجلة بحوث التربية النوعية،جامعة المنصورة عدد22 يوليو2011 ص27.

<sup>2</sup> - محمد فلاق،جنات بوقجاني: "تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في المنظمات الأعمال" ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة 14/13ديسمبر2011 ص7.

المتصلة بجدارة الشخص، وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل.

وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد مطلوبين.

وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

## 2- مراجعة منظمات المعرفة و التعلم :

تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

## 3- استقطاب القوى العاملة :

يقتضي تعيين الأفراد دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجاتها من القوى العاملة وتبين متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفة وتحدد وصفا للعمل ذاته عن طريق تحليل و توصيف العمل فهي لا بد لها من أن تبحث عن يشغل الوظائف والبحث عن مصادر القوى العاملة. على أن البحث أو الاستقطاب القوى العاملة المطلوبة لملى الوظائف الشاغرة يقتضي التعرف على مصادر هذه القوى والتي يمكن إجمالها بمصادر داخلية وأخرى خارجية<sup>1</sup>.

ويمكن حصر هذين المصدرين في مجموعة من النقاط كالآتي.

### 1 - بالنسبة للمصادر الداخلية : أي من داخل المؤسسة فهي:

أ- الترقية: ومن بين الأساليب المتبعة في عملية الترقية:

-الترقية بالترافع.

-الترقية بالأقدمية.

-الترقية بالاختبار.

ب- النقل بين الوظائف المختلفة.

<sup>1</sup> \_ دحماني عزيز ، مرجع سابق 47.

ج- الإعلان و التنافس.

د- مخزون المهارات.

2- بالنسبة للمصادر الخارجية : أي من خارج المؤسسة وتتمثل في :

أ- الإعلانات.

ب-وكالات الإستخدام:

◀ الوكالات العامة -الحكومة.

◀ الوكالات الخاصة.

◀ الجامعات والمعاهد.

ج-توصية العاملين الحاليين.

د-الجمعيات والنقابات المهنية.

هـ-الاستقطاب الإلكتروني.

### المطلب الثاني : صناعة رأس المال الفكري.

إن عملية صناعة رأس المال الفكري ذات أهمية بالغة خاصة للمؤسسات الصناعية لأنها بمثابة مصدر للميزة التنظيمية التي تمثل إمكانية المؤسسة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها في السوق. ويمكن ذكر بعض الاستراتيجيات الخاصة بألية صناعة رأس المال الفكري كالاتي:

#### **1 خريطة المعرفة:**

تعني خارطة المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول و الإستلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال و التواصل المؤثر والكفؤ ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة، مع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات<sup>1</sup>.

#### **2-بناء الأنسجة الفكرية:**

ويتمثل في تشكيل فرق تشبه نسيج العنكبوت بمشاركة مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند نهاية المشروع المحدد ليعاد تشكيل فرق ابتكاريه جديدة من أجل مشروع آخر.

#### **3-إستراتيجية القيادة الذكية<sup>2</sup> : من أجل صناعة المعرفة لا بد من التعامل مع**

الأفراد الأذكياء مما يولد الحاجة إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على

<sup>1</sup> \_نعيم إبراهيم الظاهر: "إدارة المعرفة"، جدار للكتاب الحديث، علم الكتب الحديث، الأردن، ص106.

<sup>2</sup> \_محمد فلاق، جنات بوقجاني، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

التعلم و كونه مساعدا على التعلم أكثر من تركيزه على كونه مشرفا ومعلما ومعطيا للأوامر، فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أهمها مايلي:

-الاستمرار : من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير و هكذا.

-الفورية: فالتقدير الفوري و الآني يأتي بالنتائج الايجابية على عكس التقدير المتأخر.

-الإمتاع : جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.

-الشمول: تشجيع مديرو الأقسام من أجل تقدير عاملهم وتقدير الصغير قبل الكبير.

-الدستور: جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المنظمة.

### المطلب الثالث: تنشيط الرأس المال الفكري.

إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات،بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وذلك باستخدام المعلومات و المعارف الموجودة في عقول الأفراد أولا بأول وشحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري :

#### 1. عصف الأفكار :

تتعلق بتكوين مجموعة من الأفراد بحدود 5 إلى 10 أفراد ، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة ، من المصادر مختلفة حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة تنتهي باقتناء القدرات الإبداعية لدى العاملين .

#### 2. حلقات السيطرة النوعية :

تتمثل في النقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة ،طواعية بمحض إرادتهم ، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية . حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدماتي ، ويجتهدون في تطوير برنامج عمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار.

#### 3. أسلوب الإدارة المكشوفة :

يهدف إلى استخدام الأفكار والمعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة،ورأس المال الفكري خاصة. وذلك بتوفير الجو الملائم لتوليد الإبداع من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة.

4. أسلوب الجماعات الحماسية : يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تتسم بعاملي المخاطرة والمغامرة وهي تقوم على توليد الأفكار والمتعة في المناقشة. بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال التخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات، كالمؤثرات صوتية، البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

#### المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري.

تكمن مشكلة العديد من الشركات في استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى الأقسام الأخرى داخل الشركة، هؤلاء المستخدمون لديهم المعرفة في أعمالهم والعمليات التجارية الخاصة بالشركة، وجميع البيانات التي تدعم عملهم، ويعرفون كيف تسير الأمور في الشركة وما هو الذي يصلح أو لا يصلح للشركة. ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المستخدمون الآخرين في داخل الشركة، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه الشركة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية.

إن التحدي الكبير يكمن في كيفية الحصول على رأس المال الفكري و كيفية المحافظة عليه، وقد يكون الحل في الاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين، وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين جدد أو تدريبهم على ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عفاف السيد بدري عبد الحميد: "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في التحقيق التنافسية" -دراسة ميدانية - مجلة رأس المال الفكري العربي : نحو إستراتيجية جديدة الاستعمار و النوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة سلطنة عمان ابريل 2013 ، الجزء الأول .

### المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري و استثماره .

تعد ظاهرة الإستثمار في الرأس المال الفكري من الطرق التي تساهم بشكل أو آخر في تحسين طرق إستغلال أهمية رأس المال الفكري وقد وجدت العديد من الدراسات التي قدمت في هذا المجال .

#### المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري.

أ/- مفاهيم حول إدارة رأس المال الفكري :

يرى " Stewart " إن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل.

كما يحدد " Stewart " مجموعة من مبادئ التي تساعد على إدارة رأس المال الفكري بصورة فعالة .وهي كالآتي :

1-الإفادة قدر الإمكان من الأفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المؤسسة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وعملائها و تجهيزها وعلى مدى الطويل .

2- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء الشبكة معلومات داخلية وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم .

3-عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري ، والسماح لهم بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد، وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار و المحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة.

4- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلا، وهذا يمثل احد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية و عند الضرورة .

5-ضرورة إتمام هيكله رأس المال الفكري.

ب/- نماذج إدارة رأس المال الفكري:

قدمت نماذج عدة لإدارة رأس المال الفكري نذكر البعض منها كالآتي :

\* طرح "Daniel" نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة الموجودات الفكرية تتضمن

ما يأتي :

- 1- البدء بالإستراتيجية.
  - 2- تقييم إستراتيجيات المنافسة.
  - 3- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.
  - 4- تقييم الموجودات الفكرية و كلفتها و ما الذي نحتاجه لتعظيم قيمتها ؟
  - 5- تجميع ملف المعرفة و رسملة العملية و تصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها و أهميتها.
- \*أما " **Leonard et Straus et Quinn** " فقد قدموا أنموذجا مختلف لإدارة رأس المال الفكري، و على النحو الآتي:
- 1- تعزيز قابليات حل المشاكل عن طريق كسب المعرفة في النظم و برمجيات الحاسوب .
  - 2- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة في المعلومات .
  - 3- تحويل المنظمة نحو الموجودات الفكرية .
  - 4- المنظمات المقلوبة: التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية<sup>1</sup>.

لكي تتم إدارة الأصول الفكرية بفعالية لا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والإستثمار فيها وبعضها يحتاج لوقف الإستثمار فيه أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق ويعني هذا أن إدارة الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: كيفية إدارة رأس المال الفكري.

إن تراكم رأس المال المعرفي وتكوينه في الشركات الأجنبية عملية لم تكن بالسهلة، بل يشكل ذلك معضلة و إشكالية معقدة في عدد كبير من الشركات سواء كانت هذه الشركات في القطاع العام أو الخاص.

ولكون رأس المال الفكري يعد تركيب معقد و ليس مفهوم بسيط فإننا نرى أن عملية التخطيط، التنظيم و القيادة و الرقابة الإدارية، ينبغي أن تطبق عليه في أي شركة من

<sup>1</sup> \_حاكم محسن الربيعي، عبد السلام علي النوري: "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء الجامعي -دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار"-مجلة رأس المال الفكري العربي : نحو إستراتيجيه جديدة للاستثمار والتطوير، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان أبريل 2013 الجزء الثاني ص537.

<sup>2</sup> \_راوية حسن: " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2002-2003، ب ط ص 368.

الشركات الإنتاجية و تحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إطار إستراتيجية، إدارة الشركات لكون رأس المال المعرفي هو احد الموارد المهمة التي تساهم في نجاح الشركة و ضمان استمرارها في السوق.

- إن العمل المعرفي لا يمكن إدارته بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال و الوظائف القائمة على العمل اليدوي . لان أفراد المعرفة، هم أكثر معرفة في مجال عملهم حتى من مديرهم .

- ولعل هذه الملاحظة جعلت البعض يرى أن العاملين من أصحاب المعرفة ليسوا بحاجة إلى من يديرهم و إنما هم يديرون أنفسهم ، و السبب في ذلك كونهم أكثر قدرة من أية جهة أخرى على أن يكونوا مسؤولين عن إنتاجية عملهم المعرفي.

### المطلب الثالث: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.

يعرف الإستثمار في رأس المال الفكري على أنه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة و إعادة تأهيل و تدريب العاملين في مجال المعرفة و تكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات و المعلومات و خزنها و تحديثها و استرجاعها.

وبالرغم من أن الإنفاق على البحث و التطوير و خلق الكفاءات و المهارات المعرفية في الحقيقة يولد قيمة و من المفروض أن يسجل هذا الإنفاق كاستثمار ، إلا أن المنظمات تعامله كتكلفة و هذا خلافا لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى انه استثمار بشري ، لأنه يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة مستقبلا.

### **\*مراحل الاستثمار في رأس المال الفكري:**

يقوم هذا النموذج على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية من خلال تحديد مجالات الاستثمار و ما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول و تراكمها سواء على مستوى البلد أو المنظمة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة. تتمثل المراحل كالآتي :

### **أ- الاستثمار اللاملموس:**

حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية و مهمة تتمثل في البحث و التطوير و التدريب و التعليم و الإنفاق على الخلفية (موارد العلاقات).

**ب-تراكم الأصول الفكرية:**

هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو المنظمة بهذه الأصول.

**ج-إنشاء القيمة:** وفي هذه المرحلة التي هي مرحلة جني الثمار يمكن انشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء و الإنتاجية جراء التمييز في التميز في الأصول الفكرية<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: أوجه الإستثمار في رأس المال الفكري وأهميته .**

أ/- أوجه الإستثمار في الرأس المال الفكري:

إن تكوين رأس المال المعرفي في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة، ومعقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة وأوجه إنفاق لفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تكون مثل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي<sup>2</sup>.

نبين في الجدول الموالي أوجه الإنفاق أو الإستثمار في كل عنصر من عناصره الرئيسية:

<sup>1</sup> محمد زوبير، مرجع سبق ذكره ، ص8

<sup>2</sup> حسن عجلان حسين: "الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، مكتبة الجامعة إثناء للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، ط1، 2008. ص131.

الجدول رقم 01: يمثل مكونات رأس المال المعرفي وأوجه الاستثمار فيه.

العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق أو الإستثمار في العنصر
1	صناعة رأس المال المعرفي	1- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة. 2- تكاليف جذب المهارات التقنية للمنظمة. 3- تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب و الإستقطاب.
2	تنشيط رأس المال المعرفي	1- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين. 2- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين. 3- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل بتعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.
3	تنشيط رأس المال المعرفي	1- تكاليف إستخدام طريقة عصف الأفكار مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم لتوليد أكبر عدد من الأفكار. 2- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل.
4	المحافظة على رأس المال المعرفي	1- تكاليف التدريب و التطوير المستمرين. 2- تكاليف الحفز المادي و الابتكاري. 3- تكاليف تقليل فرص الإغتراب التنظيمي.
5	الإهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني)	1- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن. 2- تكاليف تقديم الخدمة للزبائن. 3- تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن

المصدر: حسين عجلان: "الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ص132.

## ب أهمية الإستثمار في الرأس المال الفكري:

- تظهر أهمية الإستثمار بشكل مستمر في رأس المال الفكري فيما يلي فيما يلي:
- زيادة قدرات الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - يساهم الإستثمار في رأس المال الفكري على خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرات الإبداعية.
  - يعزز الإستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الإستراتيجي الضعيف.
  - تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.
  - زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الإستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات، وإستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.
  - كما أن زيادة أهمية رأس المال الفكري بالمقارنة مع رأس المال المادي يعمل على تحقيق العدالة في توزيع الدخل<sup>1</sup>.
  - ويؤدي الإستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الأصول الفكرية إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل نذكر منها تحسين العلاقات بين العملاء والموردين<sup>2</sup>.
  - يهدف ويعمل على توليد أفكار جديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر مراد: "الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية في الدول العربية"، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 10، مارس 2008/صفر 1429، الجزائر. ص 79.

<sup>2</sup> راوية حسن: "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية السنة: 2005، جمهورية مصر العربية. ص 368.

<sup>3</sup> أكرم سالم حسن الجنابي: "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، ص 156.

## خاتمة الفصل الأول.

مما سبق يتبين لنا أن النظريات التي تناولت هذا المورد أكدت أن الاستثمار في رأس المال الفكري من أهم الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة ، لما يحققه من نتائج إيجابية مستقبلا على مسار تنمية المعارف للمورد البشري الفعال في المؤسسة .

بالإضافة إلى إدارة رأس المال الفكري تؤدي دورها في جعل الأصول الغير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الطاقة البشرية الكفوة ، كما أنها تعد إستراتيجية تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الكامنة في الموارد البشرية لاستخلاص القيمة وتنميتها لتحويلها إلى ميزة تنافسية.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارة

### المعرفة

## مقدمة الفصل الثاني.

كما هو معلوم أن نجاح إدارة المنظمات العصرية و إستمراريتها و بقائها في ظل التنافسية السريعة يعتمد في الأساس على نجاحها وكفاءتها في إدارة أصولها المعرفية ، مستثمرة القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لإنتاج معارف جديدا واستغلالها لاستثمار فرص الأعمال ، لتحقيق التميز ومنها الريادة.

ويبقى القول أن التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ساعدت على تسريع نمو المعرفة، و تبادلها عبر الشبكات الالكترونية داخل المنظمات وخارجها ، وكان لها الدور الأكبر في ظهور ما يسمى بمفهوم إدارة المعرفة الذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية في الوقت الحاضر.

وفي هذا الصدد يحتوي الفصل على المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة.
- ❖ المبحث الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة .
- ❖ المبحث الثالث : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة.

لقد زادت قناعات الأفراد و المؤسسات بالحاجة إلى المعرفة فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها يمكن للمنظمات أن تقوم بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وقد تم تطوير علوم عدة لتحصيل المعرفة من مصادرها وترتيبها وتصنيفها وجعلها متاحة على نحو ميسر لمن يرغب الإستفادة منها..

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول ع ليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التج اوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته<sup>1</sup>.

الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير « **ASTD** » ترى أن المعرفة يقصد بها موجودات المنظمة التي تتعلق بمعرفة كيف؟ومعرفة لماذا؟وترى أنها أكثر أهمية من الموجودات المادية في المنظمة<sup>2</sup>.

أما "**Rastogi**" و "**Dafte**" فيعرفان المعرفة بأنها :

بالنسبة ل: "**Rastogi**" فيعرفها بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد و الجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

بالنسبة ل: "**Daft**" فيعرفها بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة.

<sup>1</sup> \_ نعيم ابراهيم الظاهر: "**إدارة المعرفة**"، جدار للكتاب الحديث، علم الكتب الحديث، الأردن " ص 10.  
<sup>2</sup> \_ الهيلالي الشربيني الهيلالي: "**إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي**"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة عدد 22 يوليو 2011 ص 8.  
<sup>3</sup> \_ سعد على عنزي، أحمد علي صالح: "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009م ص 405

وهناك تعريفات مختلفة للمعرفة تدور حول محورين هما :  
المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية<sup>1</sup>.

أ- التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة: ومنها الآتي:

\*المعرفة هي "معلومات مجمعة و منظمة ،وهي أعلى من الإحاطة أو الإدراك، تؤدي إلى الحل أو الخبرة أو السلوك المتخذ بالفعل".

\*هي المعرفة الشائعة والمعلنة بين الناس والمتاحة لهم للوصول إليها أو البحث عنها وهي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والتي يمكن توثيقها وتدويرها<sup>2</sup>.

\*المعرفة هي "معلومات تم تفسيرها و إعطائها معنى بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو إتخاذ قرار".

\*المعرفة هي البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

\*المعرفة الصريحة أو المعلنة هي المعرفة الرسمية والقياسية والمرمزة والنظامية المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم<sup>3</sup>.

ب- التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية: ومنها الآتي:

\*المعرفة هي المعلومات يمتلكها الفرد.

\*معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري: "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1، سنة 2013، ص 57.  
<sup>2</sup> - رافدة عمر الحريري: "اتجاهات إدارية معاصرة"، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012-1433، ص175.  
<sup>3</sup> - د ناصر محمد سعود جرادات: "أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية"، الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. أوراق و أبحاث وتقارير ندوة: اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية، 27/26 أيلول/سبتمبر 2012/1011 ذو القعدة 1433، عمان الأردن، ص28.

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي، وآخرون: "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،-الأردن، الطبعة الأولى 2016/1426، ص37.

\*المعرفة هي : المزيج المتكامل و المترابط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد. وتشكل بنيتها المعرفية.

\*المعرفة الضمنية : Tacit Knowledge هي المعرفة غير المتاحة للمجتمع والموجودة في عقول الأفراد والتي يمكن تحويلها إلى معرفة معلنة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية المعرفة .

- إن عملية المعرفة تبرز فيما تشكله من إضافة قيمة المنظمات وفي إعتبارها مصدرا لا غنى عنه لضمان الجودة، وتحفيز حركة أنشطة الإبداع و الابتكار.
- كما أن للمعرفة دور في تحويل المنظمة إلى اقتصاد جديد المعتمد على المعرفة وهو ما يسمى باقتصاد المعرفة، ذلك الذي يقوم على فهم أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال الفكري في تطوير الإقتصاد.
- تظهر أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال في المرونة من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
- كذلك الكثير من المنظمات تحولت إلى منظمات المعرفة التي تقوم بأنشطة توليد المعرفة وإستقطابها ونقلها وتوزيعها وتطبيقها والتي تعتمد على المعرفة في تخطيط مجمل أنشطتها وتنفيذها وتشكل الم عرف قجزاء جوهريا من منتجاتها وخدماتها.
- إن تركيز العاملين على استخدام المعرفة في جميع أعمالهم يؤدي لإكتسابهم معارف متخصصة تساعد على الريادة في المؤسسة.
- تعتبر المعرفة أكثر الموارد بحثا عن التنافسية خاصة في المجال الصناعي وروح العصرية والتقدم التقني والسرعة في الأداء والأرباح المتصاعدة.

<sup>1</sup>- هيثم حجازي: "إدارة المعرفة لدى المنظمات في القطاعين العام والخاص"، ملتقى الموارد البشرية الأول التمييز في استثمار الموارد البشرية، المرجع الإستشارات وتطوير الإداري 15/16-04-2007، البحر الميت. من خلال الموقع الالكتروني: [www.hrdiscussion.com/hr105031.html](http://www.hrdiscussion.com/hr105031.html).

- من المعلوم أن صراع المستقبل لن يدور حول الحصول على الدخل والثروة كما في السابق بل حول الحصول على المعرفة وكيفية توزيعها، ويمكن القول أن المعرفة هي السبيل في تطوير مجتمع الرفاهية، وتحسين جودة حياة الإنسان<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : خصائص المعرفة .

للمعرفة خصائص متعددة تتميز بها عن سائر مظاهر النشاط الفكري ، حاولت مجموعة من الإتجاهات أن تحدها ويمكن ذكر أهمها كالآتي:

1 -الاتجاه الأول: يرى أن المعرفة تتسم بالخصائص التالية :

- التراكمية : بمعنى إضافة معرفة جديدة إلى المعرفة القديمة بشكل متواصل.
- التسبب والتعليل : بمعنى أنها تشبع رغبة الإنسان في فحص الأشياء وتعليلها، ومعرفة أسبابها، ومن ثم التحكم فيها على نحو أفضل.
- الشمولية و اليقين: بمعنى أنها قابلة للانتقال إلى كل الناس ، والإعتماد على أدلة مقنعة.
- الدقة و التجريد: وتعنى التعبير عن الحقائق رياضيا.
- التنظيم: بمعنى أن المعرفة المتولدة يتم ترتيبها بطريقة تتيح للمستفيد من الوصول إليها و انتقاء ما يريده منها.

2 -الاتجاه الثاني: يرى أن المعرفة تتسم بأنها :

فعل إنساني : فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، وكثيرا من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاق في رؤوس الأفراد.

- تنتج عن التفكير.

تتولد تراكميا أو أنها تراكمية، أي تتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.

<sup>1</sup> \_ عمر أحمد همشري : المرجع سابق ذكره، ص63.

**3-الاتجاه الثالث : ويرى أن المعرفة تتسم بالخصائص التالية:**

- التنبؤ.
- النسبية.
- التبعية لقدرات وخصائص العقل البشري، أي أنها تختلف باختلاف الأشخاص وإختلاف الأزمان.
- التواصل الفكري بين البشر: أي أنها تسمح بإستنتاج ما حدث في الماضي والتنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل.
- المعرفة قد تكون جزء من نظام ديناميكي للتفكير و الإدراك الواقع الموضوعي أي أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني لل عقل وحواره مع الطبيعة ، وفي تعامله والواقع و إدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع : أبعاد المعرفة.**

هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة هي<sup>2</sup>:

- 1-البعد التكنولوجي:** يعبر هذا البعد عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات المختلفة، وقواعد المعرفة، ومحركات البحث في إدارة المعرفة ومعالج مشكلاتها.
- 2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة :** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها و، ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها، وإعادة واستخدامها ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية<sup>3</sup>.
- 3 -البعد الاجتماعي :** ويركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات صانعة للمعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين : "نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسة و البحوث الإستراتيجية، العدد124، ط1، 2007، ص21.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري :مرجع سبق ذكره ص70.

<sup>3</sup> عصام نور الدين: "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار سامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2010، ص79.

الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

كما هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها كالآتي<sup>1</sup>:

**\*البعد الإقتصادي :**

إذ تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسية و المصدر الأساسي للقيمة المضافة ، وخلق فرص العمل و ترشيد الاقتصاد و هذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعلومة و يستعملها في مختلف شرايين حياته الإقتصادية و نشاطاته المختلفة ، هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس و يفرض نفسه في العصر الرقمي الحالي.

**\*البعد الثقافي :**

إذ يعني مجتمع المعرفة ، إعطاء أهمية معبرة للمعلومة و المعرفة ، و الاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص ، و توفير إمكانية حرية التفكير و الإبداع و العدالة في توزيع العلم و المعرفة و الخدمات بين الطبقات المختلفة في المجتمع ، كما يعني نشر الوعي و الثقافة في الحياة اليومية و المؤسسة و المجتمع ككل.

**\*البعد السياسي :**

إذ يعني مجتمع المعرفة، إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة و عقلانية ، أي مبنية على استعمال المعلومات و هذا بطبيعة الحال لا يحدث إلا بتوفير حرية تداول المعلومات، و توفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية و العدالة و المساواة ، و إقحام الجماهير في عملية اتخاذ القرار و المشاركة السياسية الفعالة.

<sup>1</sup> \_نعيم إبراهيم الظاهر ،مرجع سبق ذكره،ص31،ص32.

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

تستخدم منظمات الأعمال العديد من الأدوات الحديثة والمبتكرة من أجل تحسين المستمر في أنشطتها، ويترك الخيار لهذه المنظمات في إختبار الأداة المناسبة ، ويعتبر مفهوم إدارة المعرفة من هذه الأدوات التي أخذت اهتمام المنظمات الحديثة، وتم إعتبره كمورد هام من مواردها المتعددة.

**المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.****1 -المفهوم: « Knowledge Management »** تعتبر إدارة المعرفة

من المفاهيم الحديثة نسبيا ، والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها ،فهي ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الإهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينات كما يشير ذلك **Koenig.1999** والذي يؤكد على أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه<sup>1</sup>.

فإدارة المعرفة هي الإستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية و الأفكار الإبتكارية والتفكير المتميز والذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة وبما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها<sup>2</sup>.

- إن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، وإختيارها وتنظيمها و إستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة مثل حل المشكلات وإتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي<sup>3</sup>.

- فقد عرفها "**BECKMAN**" بكونها : "العملية التي يتم فيها الوصول الى تجربة الخبرة التي تمكن من خلق قابليات جديدة وتمكن أداء الرئيس وتشجع على الابتكار وتحسين الفائدة التي يحصل عليها الزبون"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرشوش : مرجع سبق ذكره. ص58.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، 2009 جمهورية مصر العربية، ص 455.

<sup>3</sup> رافدة عمر الحريري: "اتجاهات إدارية معاصرة"، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012-1433، ص179.

<sup>4</sup> شاكر جار الله الخشالي: "ادارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة إدارة المعرفة في أداء المنظمات-بحوث منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014، ص114.

- أما "COLEMAN" فقد عرفها من خلال الأنشطة التي تحتويها على أنها "المصطلح العام لمتغيرات متعددة و متشابكة يعتمد بعضها على بعض، وتتضمن خلق المعرفة وتقاسم المعرفة.

كما يعرف " Wiig " إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى إكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها<sup>1</sup>.

- إدارة المعرفة KnowledgeManagment : هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية<sup>2</sup>. ويرى البعض أن عبارة "الإشتراك بالمعرفة" أفضل وصف من "إدارة المعرفة"، ولقد حققت شركة معدات تكساس أرباحاً عالية من خلال الإشتراك بأفضل الممارسات<sup>3</sup>.

## 2- أهمية إدارة المعرفة: تأتي أهمية إدارة المعرفة من خلال نشاطاتها المختلفة والتي هي:

- أ - إنتاج معرفة جيدة.
- ب - الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.
- ت للحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.
- ث لإدخال التحسينات في العمليات المنتجات الخدمات.
- ج تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.
- ح تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.
- خ تقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.
- د - قياس قيمة أصول المعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فراج الطيب: " أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية" حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل موبيليس"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التفسير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2007/2008، ص48.

<sup>2</sup> إعداد: هيثم علي حجازي: "نموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية"، الإدارة الإستراتيجية ودعم القرارات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، بحث وأوراق عمل: -مؤتمر إدامة التمييز والتنافسية في المؤسسات القطاع العام والخاص " عمان ابريل 2008. - ندوة تحسين القرارات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداة الإستراتيجية. القاهرة.....، ص88.

<sup>3</sup> رزوقي نعيمة، حسن جبر: "رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة"، إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات، واقع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 2003، ص275.

<sup>4</sup> د.سعد العنزي، أحمد علي صالح: "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009م.....ص405.

تتبع أهمية إدارة المعرفة من ثلاث حقائق هي :

- 1 -أن إدارة المعرفة ستكون المهيمن على سوق تكنولوجيا المعلومات و الخدمات .
- 2 -أن إدارة المعرفة سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة .
- 3 -أن إدارة المعرفة ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات و الخدمات المقدمة حاليا .

و عليه تتمثل أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة فيمايلي :

\*تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .

\*تعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري،من خلال جعل الوصول إلى المعرفة التولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة .

\*إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات .

\*تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته .

\* التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة <sup>1</sup> .

### المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومتطلباتها.

أ- الأهداف: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مايلي:

- 1 -أسر المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها .
- 2 -جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- 3 -خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين .

<sup>1</sup>-من خلال الموقع الإلكتروني: "المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية".

- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 5 -إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- 6 -بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 7 -التأكد من فعالية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة و الابتكارات.
- 8 -تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة ، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- 9 -تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- 10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- 11-خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج<sup>1</sup>.

### ب -متطلبات إدارة المعرفة:<sup>2</sup>

إن أول العمليات لإدارة المعرفة ،هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ، ثم تبادلها عبر وسائل التفاوض المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلوماتية داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ، ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات

<sup>1</sup> - محمد عواد الزبادات : " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ، طبعة الأولى 2008م/ 1429هـ ص61

<sup>2</sup> \_ نعيم ابراهيم الظاهر-"إدارة المعرفة". جدار للكتاب العالمي -عمان الأردن للنشر و التوزيع/ عالم الكتب الحديث-الأردن للنشر والتوزيع الطبعة الأولى سنة 2009-1429.ص92.

دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وان يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال ، كذلك فان التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات وحسب بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتميئها.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة .

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاياتها الأساسية وفيمايلي نحاول عرض بعض نماذج من إدارة المعرفة:

#### أولاً: نموذج ليونارد باترون لإدارة المعرفة .

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهرية توجد أربعة أشكال:

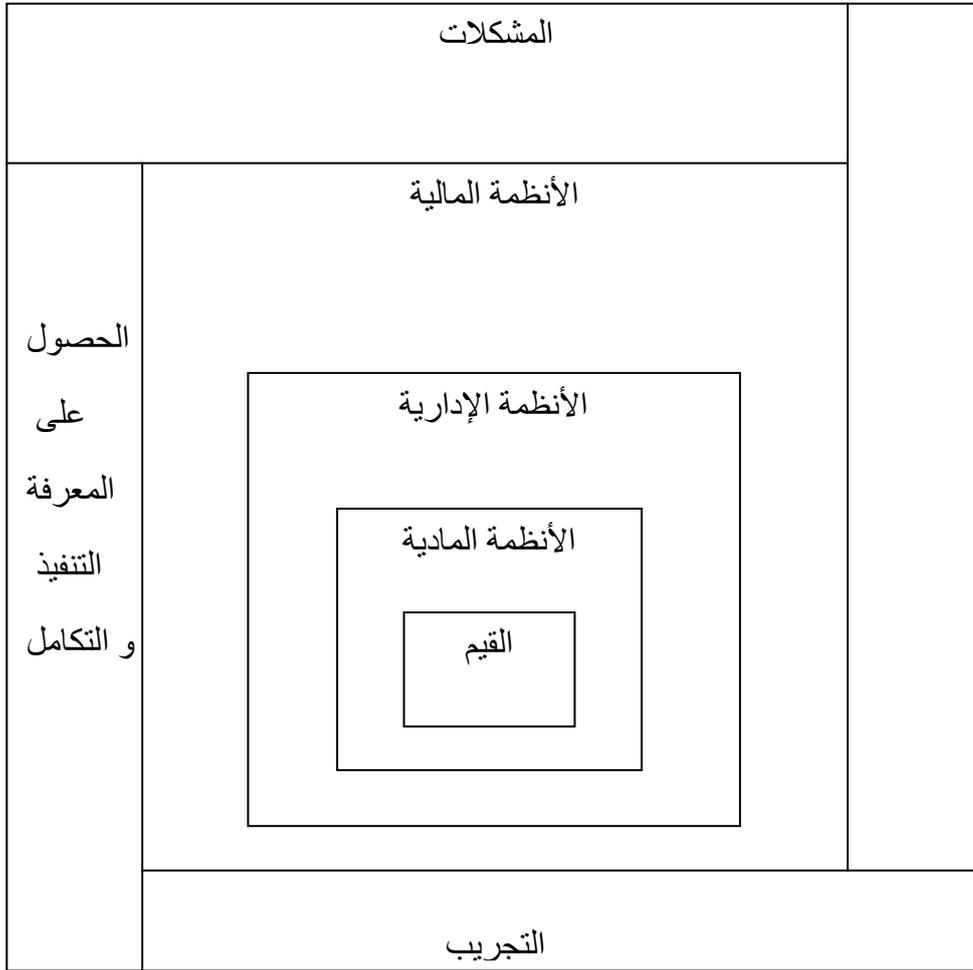
- 1 -المعرفة قد تكون في شكل مادي وهذه يمكن أن تكون مثلا في منظمة تصميمية متمثلة في براءة اختراع وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة وتمثلة في كيان واضح.
- 2 -المعرفة قد تكون متجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار.
- 3 -المعرفة قد تكون متجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطوير أدائها وانجازاتها من خلال التجربة أو الخبرة .

4- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه " ليونارد باترون" القيم الصغيرة ( Little Values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والأساليب التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم ال تفاعلية كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات والحصول على المعرفة والتجريب والابتكار كلها محدودة.

<sup>1</sup> \_ خضر كاظم حمود: "منظمة المعرفة" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1 2010 / 1431هـ ص ص73-74.

الشكل رقم 02: يمثل نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر : خضير كاظم حمود: "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط،1،

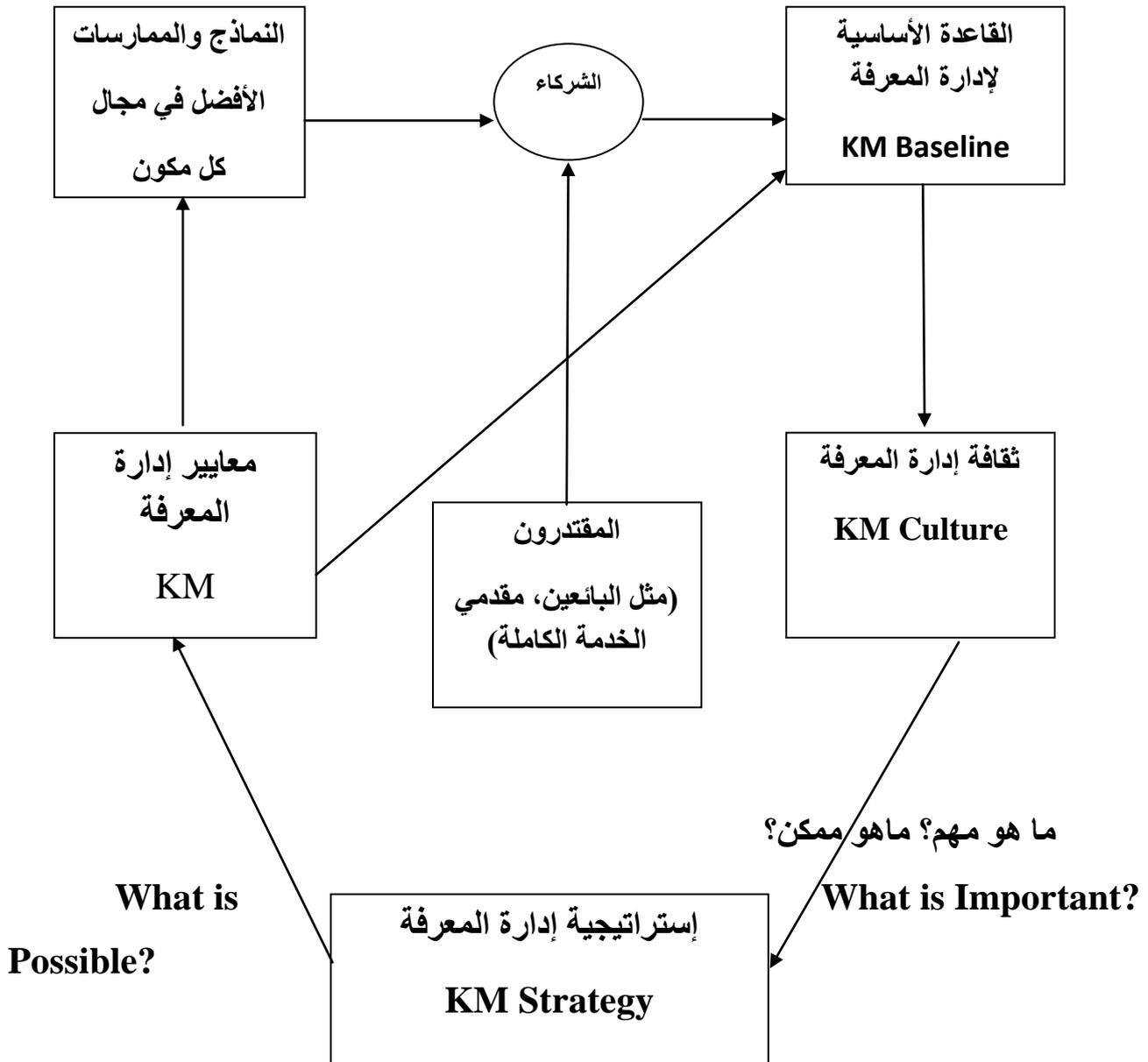
2010 / 1431 هـ ص:74.

## ثانيا : نموذج مؤئل لإدارة المعرفة.

يوضح الشكل التالي: نموذج مؤئل لإدارة المعرفة.

الشكل رقم 03: يمثل نموذج مؤئل لإدارة المعرفة

## What is going on today ?



المصدر : محمد عواد الزيادات: "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع -

عمان - الأردن ، طبعة الأولى 2008م / 1429هـ ، ص:120.

وفيما يلي شرحا مفصلا لمكونات نموذج موئل لإدارة المعرفة:

**أولاً: ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم):** وهذه الثقافة هي التي تحد بالاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة ، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

**ثانياً: أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي):** وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

**ثالثاً: معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق):** وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين ، الموزعين ، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالقدرات مع المنافسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزبيدات: "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ، طبعة الأولى 2008م/ 1429هـ ص121.

**ثالثاً: نموذج ديفيدسكايرم:**

وهذا النموذج قدمه "ديفيدسكايرم (D.Skyrme)" ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية.

وتتمثل القوة المحركة الأولى بإستخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلقة، وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف؟) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح.

والقوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار.

أما العوامل السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي<sup>2</sup>:

- (1)- **معرفة العميل** : تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء و استخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات وخدمات بجودة عالية.
- (2)- **المعرفة في المنتجات والخدمات** : أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات التي تتطلب تكثيف المعرفة
- (3)- **المعرفة في الأفراد** : تطوير المهارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية
- (4)- **المعرفة في العمليات** : تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة وإمكانية الوصول إلى الخبرة الكفوة في مختلف المواقف الحرجة.
- (5)- **الذاكرة التنظيمية** : وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة لدى العاملين في المنظمة.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود: "منظمة المعرفة" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1 2010 / 1431هـ ص76.

- (6)- المعرفة في العلاقات : تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين والعملاء والعاملين.
- (7)- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

### المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة "KM factors".

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية<sup>1</sup>:

- 1 **التعاون Collaboration**: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عمل ملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- 2 **الثقة Trust**: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- 3 **التعلم Learning**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات والتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم سيساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
- 4 **المركزية Centralisation**: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمتوسطة إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- 5 **للمرسمية Formalisation**: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات: المرجع السابق، ص 68.

- 6 للخبرة الواسعة والعميقة **T.shaped Skis**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.
- 7-تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات **tt support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة .
- البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- 8 **الإبداع التنظيمي Organisation**: هو القدرة على خلق القيمة،المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد ، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة .

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية .

### المبحث الثالث : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة يستدعي مجموعة عمليات و مراحل تمر بها بالإضافة إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لمواجهة التحديات التي يمكن أن تعترضها و ذلك لتحقيق و توفير عوامل نجاح هذه الإدارة و تفادي فشلها.

### المطلب الأول:مراحل إدارة المعرفة(عمليات إدارة المعرفة).

ورغم الاهتمام الكبير للباحثين بإدارة المعرفة و قيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال و لكنهم لم يتوصلوا إلى نظرية واضحة لإدارة المعرفة و التي يمكن أن تقود إلى هيكلية تحليلية واضحة لهذا المفهوم (Hoffman etal 2005)فلا يوجد نموذج موحد و متفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة.

و في هذا الصدد يعتقد **Pearlson et Saunders .2004** أن إدارة المعرفة تتضمن المراحل الرئيسية التالية:

**1 توليد المعرفة Generation of knowledge** و تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة .

**2 حيازة المعرفة Knowledge Capture** و تتضمن المسح المستمر و تنظيم و جمع المعرفة بعد توليدها.

**3 نقل المعرفة Knowledge Transfer** و تتضمن إرسال المعرفة من شخص إلى آخر و من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة. أما عن **Grouford** فيستخدم مصطلح المعلومات كمرادف لمصطلح المعرفة و بالتالي اعتمد ثلاث مراحل لإدارة المعرفة و هي:

\*اكتساب المعلومات Information Acquisition , خلق المعلومات Information Creation , تطبيق المعلومات Information Application.

أما **Darouch et McNaughtion 2003** فيقترحان ثلاث مراحل لدراستهما للمعرفة و هي:

**1/اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition** و تشير إلى جمع المعلومات من الخبراء المتخصصين مباشرة و لكن إذا لم يشعر هؤلاء الخبراء بالأمان فإنهم لم يكشفوا عن المعلومات التي يمتلكونها مما يمنع من تقاسم ما يعرفونه من مفاهيم " **Polilis 2003** " و تمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة عاملاً هاماً في تمكين من تقاسم المعرفة و اكتسابها حيث يسهل تعاون القوى تقاسم المعرفة.

فيما يرى " **Miller et Mouris 1999** " أن المعرفة يمكن اكتسابها عندما يتكامل عند الأفراد كل من الجانب النظري Theory و المعلومات Information و التجربة Experience فهي نقطة تقاطع لهذه العناصر.

**2/ نشر المعرفة Knowledge Dissemination**

إن عملية خلق المعرفة ونقلها لا تحدث عن طريق الكتب والمجلات فحسب، ولكنها تحدث بشكل أكبر عن طريق الحديث بين الأصدقاء كما أن نقل المعرفة من شخص إلى

آخر يتطلب تحويلها إلى معرفة صريحة عن طريق تقاسم التجربة والمناقشة والحوار ومعرفة كيفية التعلم، كما يمكن إرسال وتعلم المعرفة الضمنية بشكل مباشر من خلال الملاحظة والتطبيق **Bourdreau et Couillard 1999**.

### 3/الإستجابة للمعرفة: Responsiveness To Knowledge

إن عملية امتلاك المنظمة للمعرفة ونشرها بين جميع العاملين فيها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتعريفهم بظروف المنظمة الداخلية والخارجية مما يمكنهم من استشعار حاجات وتوقعات جميع الأطراف التي لها مصلحة مباشرة مع المنظمة و اختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها،فضلا عن القدرة على تحديد الاتجاهات المناسبة لعمل المنظمة وبالسرية المناسبة.

### 4/تطبيق المعرفة:

و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها و من الملاحظ أن الدراسات و الأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعطى اهتماما كبيرا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

و يشير **جرانت Grant** إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة هي التوجيهات **Directives** و الروتين **Routine** و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا **ContainedTask Teams Self**.

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، مصر الجديدة، 2005 : ص 64.

وقد لخص عبد الستار العلي عمليات إدارة المعرفة فيما يلي :

الجدول رقم 02 يمثل: خلاصة عمليات إدارة المعرفة.

توضيح تكنولوجيا إدارة المعرفة.	آليات توضيح إدارة المعرفة	نظم إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	
قواعد، بيانات، المواقع الالكترونية الممارسات الفضلى و الدروس المستعملة. المؤتمرات المرئية، البريد الالكتروني.	الاجتماعات، المحادثات الهاتفية. تعاونيات الوثائق الالكترونية تدبير العاملين على الإدارات العصف الذهني، المشاريع المشتركة، التعلم	التوافقية (المشاركة) الاجتماعية	اكتشاف المعرفة	1
النظم الخيرة ،جماعات المحادثة قواعد بيانات المتعلمة. الاتصالات و المحاكاة المبنية على الحاسوب	النماذج، الممارسات الفضلى، النمذجة ،الدروس المتعلمة. التعلم من خلال العمل، التدريب خلال العمل، التعلم بالمشاهدة، المقابلات وجهها لوجه.	الخارجية الداخلية	امتلاك المعرفة	2

<p>الملاحظة عبر الأموات ، تعاون الفريق ، الوصول لبيانات عبر المواقع الالكترونية ، قواعد الممارسات الفضلي .</p>	<p>ملاحظة المذكرات، أدلة العمل الرسائل، العرض .</p>	<p>التبادلات الاجتماعية</p>	<p>مشاركة المعرفة</p>	<p>3</p>
<p>امتلاك ونقل المعرفة الخبراء نظم دعم القرار ، نظم التحليل باستخدام الحاسوب . النظم الخيرة ، نظم تخطيط موارد الشركة ن نظم المعلومات الإدارية .</p>	<p>العلاقات الهرمية التقليدية مراكز الدعم والمساعدة السياسات ، التنظيمية ، ممارسات العمل المعايير</p>	<p>التوجيه الروتين</p>	<p>تطبيق المعرفة</p>	<p>4</p>

**المصدر:** عبد الستار علي و آخرون : "مدخل إلى إدارة المعرفة"، ص302.

**المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة .**

يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال تحديد ووضع إستراتيجية خاصة بذلك. وتبعاً لذلك إقترح " WIIG " ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات على النحو التالي<sup>1</sup>:

**\* إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :** ويمكن إستخدام هذه

الإستراتيجية تدريجياً وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحيثما يكون للأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الإهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراجعة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات المعرفة.

**\* إستراتيجية التروي الحذر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحيطه وحذر

إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر وتتيح للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.

**\* إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة :** وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من

محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

**\* أشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل**

المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي :

1- الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية : ضمن هذا التصنيف أشار

(Hasen 1999) إلى أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما :

<sup>1</sup> حمادي عيلة: "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة : ENAD-SIDET بسور الغزلان"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة 2012-2013، ص39.

**أ- الإستراتيجية الترميزية: CondificationStrategy**

والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

**ب – الإستراتيجية الشخصية: PersonalizationStrategy**

هذه الإستراتيجية مرتبطة بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصل المعرفة وليس في خزنها وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الإقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة إستخدمتا الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة و الأخرى داعمة والإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب والجدول الموالي يميز بين الاستراتيجيتين:

الجدول رقم 03: يمثل أوجه الإختلاف بين

الإستراتيجية الترميزية و الإستراتيجية الشخصية :

الشخصية	مجال الإختلاف	الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم المعلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.
- إقتصاديات الخبرة. -إستقاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. -إستخدام فرق عمل صغير بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. -التركيز على إدامة هامش ربحي عال.	النموذج الإقتصادي	إقتصاديات إعادة الإستخدام. -الإستثمار في الموجودات المعرفية. -إعادة الإستخدام عدة مرات. -إستخدام فرق كبير بمعدل عال من المشاركة.
(الأشخاص إلى أشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد		(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام إلكتروني

<p>لتسهيل المشاركة في المعرفة.</p>	<p>إستراتيجية إدارة المعرفة</p>	<p>للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح إستخدام المعرفة.</p>
<p>الإستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.</p>	<p>تقنية المعلومات</p>	<p>الإستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزمة القابلة للإستخدام ثانية.</p>
<p>-إستخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض . -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحدة للأخر. -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.</p>	<p>المصادر البشرية</p>	<p>إستخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة إستخدام المعرفة ووضع الحلول. -تدريب الأفراد المجموعات والتعلم عن بعد. -مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.</p>

**المصدر:** صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص98.

## 2- إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب:

ميز (Mc Etriy.2000.34) بين نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:

أ - إستراتيجيات جانب العرض (Supply-SideStrategies) التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك - تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها-

ب- إستراتيجيات جانب الطلب (Demande-SideStrategies) التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ونرى وعلى الرغم مما قد توحى به كلتا الإستراتيجيتين -أن الأولى تصلح للمنظمات الإستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، والثانية تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع إلا أن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب لذا فخير الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمنظمة بما في ذلك للمنظمات التي تعمل كبيوت للخبرة، فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معا<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث : تحديات إدارة المعرفة .**

إن عملية إدارة المعرفة وتطبيقها تواجه مجموعة من التحديات وقد حدد الباحث "Sinuses" الأسباب والعوامل التي تخلق هذه المشاكل والصعوبات والتحديات كالآتي:

**1 للثقافة التنظيمية :**

حيث لا بد أن تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشارك فيها فيجب أن يلم العاملون في المنظمة بأصول التنظيم والعلاقات داخل التنظيم وسير الإتصال بين الأفراد وبين المستويات الإدارية حتى يتسنى إنسياب المعلومات وتدفقها وتبادلها بطرق صحيحة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، 2005..ص100.

**2 الأسباب التكنولوجية :**

تتطلب إدارة المعرفة والمعلومات تبنى الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة فيجب أن تسير البرامج الإلكترونية بما يخدم تبادل المعلومات وتدفعها عبر الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة أفقياً وعمودياً.

**3 للتغيير و التحديث :**

حيث أن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية فالمعلومات في تطور مستمر حسب الاكتشافات والإختراعات ، فيجب على إدارة المعرفة أن تواجه هذا التحدي في التغيير المتواصل في المعلومات في ملاحقة هذا التغيير والعمل على تحديث وتعديل مآلديها من معلومات حتى تكون متناسبة مع المنظمة وبيئة المنظمة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية.

**4 للتمييز بين أنواع المعلومات:**

فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة، لذلك لابد أن تساوي كمية المعلومات جودتها وأن تعكس المعنى الصحيح لها، فالمعلومات فيها ما هو مفيد ومناسب للمنظمة ويخدم أعمالها وبقائها أمام المنافسة ومنها ما هو روتيني لا يشكل أساساً يمكن أن يعتمد عليه أو يساعد في تقدم المنظمة ، لذا لابد من التمييز بين المفيد وغير المفيد من المعلومات الضرورية الرئيسية.

**5 تبني الإستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم إنسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة:**

فلا يمكن للمنظمة من أن تتقدم إلا إذا حافظت على انسياب المعلومات بين الأفراد والمستويات الإدارية داخل المنظمة وهذا يعتبر تحدياً رئيسياً أمام إدارة المعرفة في تبني أسلوب يعمل على تدفق المعلومات والبيانات باستمرار داخل المنظمة و الإستفادة القصوى منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عصام نور الدين: "إدارة المعرفة و التكنولوجيا"، دار سامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة: 2009، ص 84.

**6 الهيكل التنظيمي :** يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة منها : أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، وحجب المعرفة عن باقي الوحدات بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة.

**7 للقيادة :** القائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل ويقع على القائد عبء تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل كما تتنوع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح للمشاركين في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع : عوامل تدعيم وترسيخ إدارة المعرفة والعوامل السلبية المؤثرة على**

### نجاحها:

#### 1- عوامل تدعيم وترسيخ إدارة المعرفة بنجاح:

ترتبط معظم هذه العوامل بنواحي خاصة بالعنصر البشري لأنه يعد المصدر الرئيسيرأس المال الفكري الأساسي لإدارة المعرفة حيث أوضح كلا من "فراس 2006"، "جاد الرب 2006"، "توفيق 2007" "2000Duffy" "2009Wingalton"، أن من أهم هذه العوامل:

أ - التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

<sup>2</sup>حمادي عيلة: "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد أولحاج-البويرة- 2013/2012 ص46.

ب- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية وتوفير بيئة ومناخ ملائم للابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

ت- تركيز المنظمة على الاهتمام بتدقيق المعرفة أكثر من تخزينها ومن خلال تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

ث- إيجاد إطار ونظام معتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت حيث أن مثل هذا النظام يؤدي إلى تحفيز العاملين بصورة اكبر للتطور والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمنظمات المعرفة ، ويشير كل من: (عبد العزيز 2004) (Laiy.Other 2007) أن من أهم العوامل التي تدوم إدارة المعرفة وتساهم في نجاح تطبيقها هي:

- 1/ مراعاة إدراك المعرفة تقوم على الاستفادة من الخرائط والخطط أكثر من النماذج الثابتة بجانب أنها تعتمد على الاستفادة والتعلم من الأسواق أكثر من النظم كما أن نجاح إدارة المعرفة في دورها يجب أن يكون في ضوء أن تعمل على تسويق نشاط المنظمة وتصنيف وتصميم المعرفة وتقديمها إلى المستهلكين.
  - 2/ ضرورة توافر مدراء وقيادات للمعرفة وتضمينها ضمن الهيكل الإداري للمنظمة بحيث يكون دورها ومسؤولياتها مركزة على عمليات جمع وتصنيف المعرفة بجانب إنشاء بنية تحتية قاعدية على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.
  - 3/ اعتماد نجاح إدارة المعرفة على مدى ما يتحقق من تطوير لعمليات معالجة المعرفة حيث انه من الضرورة القيام بتطوير عمليات المعرفة من خلال تحديد وإيجاد المعرفة بالاعتماد على الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة بهدف التطوير.
- 1 عوامل الفشل في إدارة المعرفة<sup>1</sup> :**

حدد "Fahey et Prusak1998" عددا من الأخطاء التي يمكن أن يؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهو:

- 1 - عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات المعرفة.

<sup>1</sup> \_ صلاح الدين الكبيسي: "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات- القاهرة جمهورية مصر العربية 2005 رقم 399.ص126

- 2- للاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية ، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة.
- 3- للتصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين ان اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- 4- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- 5- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها .
- 6- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- 7- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة .
- 8- للتركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- 9- للفشل في إدراك أهمية التجريبية.
- 10- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاؤل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه) .
- 11- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط .

## خاتمة الفصل الثاني.

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أنّ المعرفة هي الميزة التنافسية الأنسب لعصر المعرفة وهي الميزة التي يصعب تقليدها كما أن مدة حياتها أصول مقارنة بالمزايا الأخرى. كما لا يمكن الاستفادة من ميزة المعرفة إذ لم توفر المؤسسة نظاماً جيداً لإدارة هذه المعرفة ونشرها بما يتيح تعميم الاستفادة منها وتحيينها بشكل دوري. ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة. فإدارة المعرفة تهدف التكييف المنظمة مع محيطها وكذا تحسين أدائها التنظيمي من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المنظمة.

## الفصل الثالث

قياس رأس المال الفكري في منظومة

التعليم العالي في الجزائر.

## مقدمة الفصل الثالث .

من الملاحظ انه ينظر إلى رأس المال الفكري على انه يمثل خطوة جديدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة انطلاقا من أفكار مفادها أن إدارة المعرفة كمفهوم هي جزء من رأس المال الفكري و توسعت عنه. وأن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المراحل التي تلعب دورا في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة. كما أن مكونات هذا الأخير لها هي الأخرى دورا هاما في إدارة المعرفة من خلال العلاقة التي تربطهما.

و من خلال قياس مكونات رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي يتضح مدى كفاءة هذه المنظمات في إدارة رأسمالها الفكري ومنه تحصيل المعرفة بطريقة فعالة ،وعليه جاء تقسيم هذا الفصل كما يلي :

- ❖ تناول المبحث الأول: أثر رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في المنظمات.
- ❖ أما المبحث الثاني فقد تناول : منظومة التعليم العالي في الجزائر .
- ❖ وبالنسبة للمبحث الأخير-الثالث- فهو عبارة عن دراسة تحليلية لمؤشرات رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي.

**المبحث الأول: أثر رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في المنظمات.**

إنّ إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسويقية ذات أهمية بالغة فهي تحتاج إلى تكنولوجيا تساعد على توليد وتخزين، ونشر المعارف في المؤسسة منمية بذلك رأس المال الفكري وبالتالي على المؤسسة توظيف معارفها إذا ما أرادت تثمين رأس مالها الفكري.

**المطلب الأول : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.**

- إنّ العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.
- على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري وتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس فيها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.
- كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات فضلا عما تقدم فإنّ إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري ، وبذلك تحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم إدارة المعرفة والعلاقة بينهما في الاتجاهات الأساسية التالية:

<sup>1</sup> عيسى دراجي: "الاستثمار في رأس المال الفكري"، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2014، ص5.

**الاتجاه الأول:** وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقاً من قناعة مؤداهما 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.

**الاتجاه الثاني:** ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة.

**الاتجاه الثالث:** ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تشمل أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تهيئة رأس المال الفكري.

إنّ جوهر إدارة المعرفة هو رأس المال الفكري الذي يعتبر معياراً أساسياً لتحديد النتائج حيث أن جودة المؤسسة ونجاحها أصبح يقاس بالقدرة الفكرية أو قدرة الموارد البشرية من هنا أصبح رأس المال الفكري هو مصدر جماعي للنشاطات الداخلية للمؤسسة التي تضمن المعرفة، المعلومة، الملكية الفكرية والخبرة.

ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:

<sup>1</sup> الهاللي الشربيني الهاللي: "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنمية كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" مجلة بحوث التربية والنوعية جامعة منصوره عدد (22) يوليو 2014 ص 29/28.

رأس المال الأساسي أو ما يسمى بالقدرات الجوهرية: ويتضمن الخبرات المترابطة والتجربة والمهارات.

رأس المال الداخلي أو الهيكلي: ويتضمن قدرات نظم المعلومات إلى جنب الاسم التجاري، العلامة التجارية، حقوق الملكية الفكرية والمعرفة الكامنة في قواعد المعرفة. رأس المال السوق أو رأس المال الخارجي: ويتضمن قوى الترخيص والامتياز، الربحية وولاء المستهلك.

وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة مما تكشف عن قدرات العمال و ثراء أفكارهم وطاقتهم الكامنة، وتعتمد في ذلك على المعلوماتية التي تسمح لها باستثمار المعرفة والذكاء الصناعي والإنساني وتحقيق الثروة المعرفية المترابطة للمؤسسة كما أنها تسمح بإدخال المعرفة في إطار منظومتين فرعيتين متكاملتين هما: منظومة إدارة المعرفة ومنظومة تكنولوجيا المعرفة Knowledge

### Technologie

وهنا يظهر التكامل بين التكنولوجيا الحديثة Ntic وإدارة المعرفة حيث أن نشاطها يتطلب قاعدة تقنية تمثل بنيتها التحتية وتسمح لحسن استغلال Ntic وهي تستند في ذلك إلى معلوماتية تدعم عملها، مثل نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم مساندة القرارات التي تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد العقل الجمعي لصانعي القرارات، ونظم المعلومات الإدارية. وهو ما يسمح بتحقيق فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>

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

إنّ مكونات رأس المال الفكري لها أثر على إدارة المعرفة ويمكن توضيح هذا الأثر والدور الذي تلعبه من خلال النقاط التالية:

**1- دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة:** يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية (الألة) لعمليات إدارة المعرفة، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة

<sup>1</sup> \_ Melle BOUMAILA Souad ET DR Fares BOUBAKOUR Université de batna "أثر تكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية". مجلة الاقتصاد والمناجنت، تسير المعارف وتنمية الكفاءات جامعة أويكر بلقايد العلوم الاقتصادية والتسيير عدد 3 مارس 2004.ص215/216.

هناك اهتمام كبير على أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلى كل المستويات.

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى قدرتها وفعاليتها في إدارة معرفة بشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة. والذي يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقديم المنظمة. كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة تساعد على تنمية رأس المال الفكري.

### 2- دور رأس المال العملاء في إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة معرفة العملاء في جمع المعلومات عن حاجة الزبائن ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها والتي تؤمن بقاء الزبائن موالين للمنظمة. وبما أنّ الزبائن هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها. وأنّ مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تلبيتها، وأن جوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأسمالها الفكري. ويمكن توضيح دور رأس مال العملاء من خلال أقسام البحث والتطوير إذ منذ فترة طويلة تعد هذه الأقسام هي الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير المنتجات جديدة، لهذا فإن الشركات تجرب أساليب جديدة للإصغاء إلى الزبائن وإعطائهم الفرصة في معرفة أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتهم، وهذا ما جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع الشركات هم الباحثون الجدد لمصلحة الشركة.

### 3- دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة:

إنّ 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 جمع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمات ويكمن فيما 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 يصفها رأس المال الهيكلية المتمثلة في إدارة المنظمة وإجراءات الشركة باعتباره قيمها التي تتداولها داخليا.

لا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها<sup>1</sup> ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وأن يتم تقديم المساعدة وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي واقتصاد السوق<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري.

إن تعظيم المواد الفكرية والمعلوماتية للمؤسسة يكون من خلال قيامها بجملة عمليات تتعلق بإيجاد وجمع المعرفة والمشاركة لها وإعادة استخدامها بهدف إيجاد قيمة جديدة وتحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وتحسين إتخاذ القرار<sup>3</sup>. فمن خلال النظام الجيد لإدارة المعرفة يمكن للمنظمة أن تحافظ على رأس مالها الفكري بل وأن تنميه، ويظهر جليا هذا الدور في عمليات أو مراحل المعرفة والتي يمكن عرضها كالاتي :

#### ■ دور توليد المعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

إنّ عملية توليد المعرفة له أهمية كبيرة في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات حيث:

<sup>1</sup> - رمزي زودة: "دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين باتنة" مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/2012. ص30.

<sup>2</sup> - جمال يوسف بدير: "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010/1431، ص52.

<sup>3</sup> - بوران سمية: "دور لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة بنك التنمية (BDL) بشار" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد ك ع ا و ت و ع ت. السنة 2011/2010. ص121.

- تجعل عملية توليد المعارف العاملين أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها.
- تقود عملية توليد المعرفة المنظمة إلى الإبداع والتغيير في قواعد اللعبة في عالم إدارة الأعمال الحالية مما يجعل المستقبل المنظور المنتبأ به من خلال معرفة حاجات الزبائن والقدرة على تلبيتها.
- يصبح العاملون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر.
- يميل العاملون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر ببراعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

### 1 دور تخزين المعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

إن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة تسهل العمل داخل المنظمة، كما أنّ وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها يؤدي إلى تقليل التكاليف الإجمالية للعمل.

- يقود تخزين المعارف إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.
- تشكيل مستودعات للبيانات والتي تحتوي على البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية التي تستخلص من العمليات والمصادر المختلفة. وبالتالي فإن عملية تخزين المعرفة تعد مسألة مهمة في تنمية رأس المال الفكري في المنظمة المعرفية بهدف الإبقاء عليها قوية وحديثة.

### 2 دور التشارك بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

- إنّ المعرفة تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل كونها لا تستهلك ولا تفي بالاستخدام، بل على العكس فهي تنمو وتزدهر وتتزايد كلما تداولها العاملين ووضعوها موضع التطبيق.

- تؤدي المشاركة بالمعرفة إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك نتيجة زيادة معارفهم ومهاراتهم التي تجعل العاملين متأهلين للاستجابة إلى أية تغييرات جذرية قد تحدث وإنما تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغييرات.
  - المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والخبراتي من الضياع وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تواجهها.
- 3 دور تطبيق المعرفي في تنمية رأس المال الفكري:**
- تساعد عملية تطبيق المعرفة في جعل المنظمة أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.
  - تجعل المنظمة كفوة ومنتجة أكثر.
  - تؤدي عملية تطبيق المعرفة إلى إيجاد حلول إبداعية جديدة لمعالجة المشاكل وكذلك تطوير العمليات القائمة.
  - تسهم عملية تطبيق المعرفة في تقديم منتجات جديدة أو محسنة تحقق للمنظمة قيمة مضافة وأيضاً خدمات تعتمد في جوهرها على المعرفة.
  - تحسين المكانة والميزة التنافسية المستدامة والذي يرافقه زيادة الحصة السوقية وزيادة ولاء الزبائن وتحسين الموقع القيادي للمنظمة في السوق، مما يمكنها من تحسين مكانتها إزاء المنافسين بشكل يضمن استمرار هذا التحسن.

**المبحث الثاني: منظومة التعليم العالي في الجزائر.**

تعتبر منظومة التعليم العالي في الجزائر من المواضيع الهامة وتستحوذ على مكانة هامة ضمن أجندة أعمال الدولة، وقد تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى أبرز أساسيات هذا الموضوع.

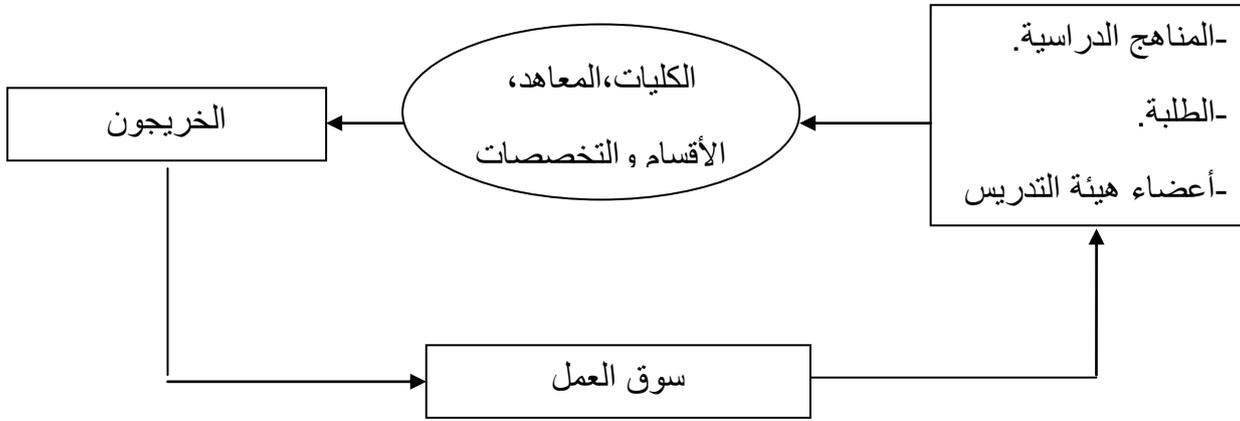
**المطلب الأول: مدخل حول التعليم العالي.**

إن التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي والذي يهدف إلى إكساب الفرد معارف و مهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل، تعرف منظمة "اليونسكو" التعليم العالي بأنه: " كل أنواع الدراسات و التكوين أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>1</sup>.

إلا أن الخدمة التعليمية تعتمد على عدة عناصر تسمى بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية وهذا لتلبية إحتياجات الأطراف المستفيدين ، فتمثل المدخلات في الطلبة ( إذ يعتبرون كمدخلات ومخرجات في نفس الوقت) ، هيئة التدريس وكذا الوسائل المادية كالفضاءات البيداغوجية والوسائل التعليمية من مطبوعات ، كتب و أجهزة العرض وغيرها . أما بالنسبة للمخرجات فتمثل في عدد الخريجين من الطلبة من الناحية الكمية وكفاءتهم من الناحية النوعية.

<sup>1</sup>-نعيمة برك: "تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر الواقع و المأمول" ، أكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، جامعة سوق أهراس، العدد 12، جوان 2014، ص39

الشكل رقم : 04 يمثل علاقة الجامعة بالمحيط.



المصدر : نجوى بوزيد، " الجامعة : مؤسسة للإستثمار في رأس المال البشري "،

مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12 جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007، ص 216.

\*تطور نظام التعليم العالي في الجزائر.

إن تطور التعليم العالي في الجزائر مر بمراحل تاريخية مهم ةفيما يلي سنتطرق الى أهم الإجراءات التي عرفها النظام في كل مرحلة حسب التسلسل التاريخي وهذه المراحل<sup>1</sup> هي:

1- الإرهاصات الأولى للتعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1962-1971):

يعود ظهور التعليم العالي في الجزائر إلى تاريخ تأسيسي أول جامعة في الجزائر وهي جامعة الجزائر سنة 1907، حيث كانت تسير من المستعمر إلى غاية الستينات أين استحدثت جامعات أخرى جديدة ولقد تعززت مكانة هذه الجامعة مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، ومع إطلاق عملية الإصلاح الكبرى للتعليم العالي في الجزائر سنة 1971 عرف هذا القطاع نموا وتطورا ملحوظا عما كان عليه سابقا ، ومن هنا تم بناء أساس أو البنية القاعدية للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر .

<sup>1</sup> - عادل مستوي وسميرة كسيرة: التعليم العالي و إشكالية تطوير وإنتاج المعرفة العلمية في الجزائر: رؤية تحليلية خلال الفترة 1990/2013. دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات و المعلومات، العدد 40، 2015. من خلال الموقع الإلكتروني: cybrarians journal

## 2 مختلف إصلاحات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر خلال الفترة (1972-2003):

لقد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر إصلاحات كثيرة خلال هذه الفترة تهدف هذه الإصلاحات إلى تنمية هذا القطاع وإعادة توجيهه وهيكلته بالدرجة الأولى، حيث يتم تشخيص أهم بنود تلك الإصلاحات كما يلي:

- إعادة صياغة برامج التكوين بشكل كلي وتكمن في الثلاثية الآتية :  
تنويع، تخصص، احترافية.
- إعداد تنظيم بيداغوجي للدراسة :حيث يتمثل هذا التنظيم في التنظيم حسب السداسيات وفقا للمقاييس المكتسبة وليس على أساس المعدل السنوي.
- تكثيف نماء التعليم العالي بتمكين أكبر عدد ممكن من الشباب لبلوغ المستويات العليا.
- إعادة تنظيم شامل للهيكل الجامعية :وتمثلت في الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية ، حيث تخصص كل واحد منها في مجال علمي موحد ويكمن الهدف الرئيسي من إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للجامعة في إدراج التكنولوجيا.
- تدعيم منظومة التعليم العالي وعقلنتها وذلك وفقا للقانون التوجيهي 99-05 المؤرخ في أفريل 1999 والذي يمثل لحظة فارقة وهامة لتطوير منظمة التعليم العالي، حيث يمثل أيضا خلاصة كل ما استحدث منذ الاستقلال.

### المطلب الثاني: أهمية التعليم العالي وغاياته.

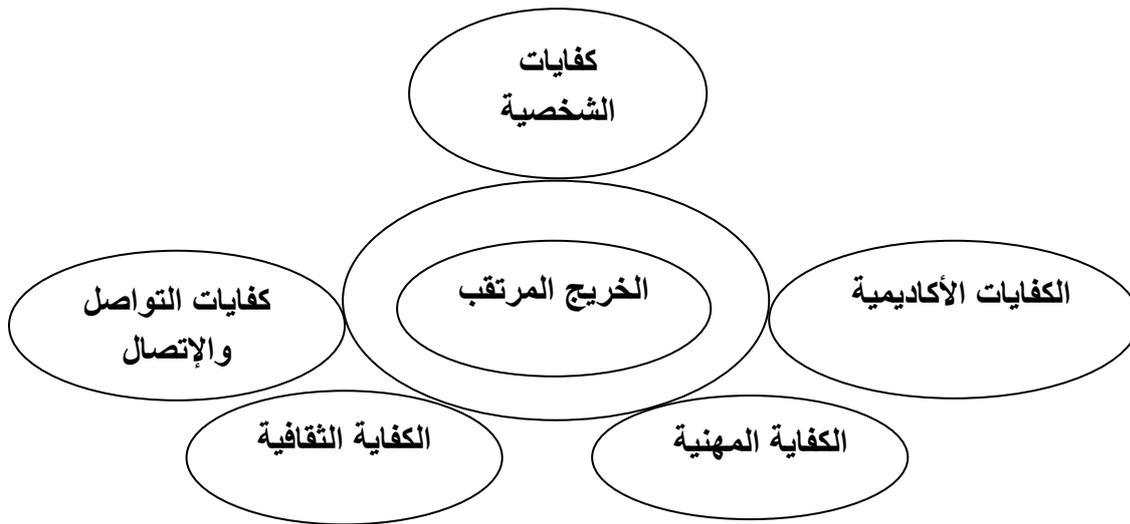
#### 1/- أهمية التعليم العالي :

أصبحت اليوم العديد من الدول تولي إهتماما كبيرا للتعليم العالي لما له من أهمية وتأثير على العديد من المجالات (الإقتصادية، ثقافية، اجتماعية،.....) حيث أصبح يشكل محورا أساسيا في إحداث التنمية الإقتصادية، وتحقيق النمو الإقتصادي وميزة تنافسية حقيقية يصعب إكتسابها، فالعالم اليوم يشهد تنافسا محمومًا في شتى المجالات لذا تسعى كل دولة لإكتساب ميزة تنافسية يصعب تقليدها، أو إكتسابها بطريقة سهلة وهذا ما يوفره التعليم الذي يعتبر

استثمار في رأس المال البشري، فالتعليم لم يعد ينظر إليه كإستهلاكية تقدمها الدولة لتحقيق الإشباع لأفرادها بل أصبح ينظر إليه كإستثمار يحقق عائدا إقتصاديا<sup>1</sup>.

- الإهتمام المتزايد بالتعليم العالي مرده بالأساس في الرغبة بالحصول على يد فنية مؤهلة محترفة وتتمتع برصيد معرفي يساهم في تطوير القطاع الدين يعملون به وهي تمثل مخرجات مؤسسات التعليم العالي فه ذه اليد الفنية المؤهلة التي تبحث عنها الدول وتسعى للحصول عليها من خلال التعليم العالي حيث يكون للخريج من هذه المؤسسات مجموعة من السمات ( منها الكفاية الأكاديمية، الكفاية المهنية والكفاية الثقافية،.....) وهذا ما يمثله الشكل الموالي<sup>2</sup>.

الشكل رقم 05 يوضح الكفايات الواجب توفرها في خريج الجامعة.



المصدر: محمد السعيد بن غنيمية: "أثر سياسة الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر

(1967-2012)" رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمور تيزي وزو، 2014-2015، ص23.

<sup>1</sup> - محمد السعيد بن غنيمية: "أثر سياسة الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر (1967-2012)" رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمور تيزي وزو، 2014-2015، ص19.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 22.

فهذه الصفات التي يجب أن تتوفر بالفعل في خريج مؤسسة التعليم العالي لكي يكون بالفعل يد فنية مؤهلة تساهم في خلق الميزة التنافسية ويتم ذلك بتوافر الكفايات الخمس التي يوضحها الشكل.

**الكفايات المهنية:** التناسب بين الوظيفة والاختصاص والاستفادة من الإعداد الأكاديمي الجامعي في ممارسة المهنة والعمل بإتقان.

**الكفاية الأكاديمية:** المعرفة الواسعة في مجال التخصص.

**الكفايات الثقافية:** بالإطلاع على مشاكل البيئة ومتابعة البرامج الثقافية المنشورة في وسائل الإعلام و الإهتمام بالأحداث العالمية.

**كفايات الإتصال والتواصل:** القدرة على التواصل مع الآخرين إلكترونيا وتوافر مهارات النقاش والحوار.

**الكفاية الشخصية:** التعاون والعمل بشكل فعال ضمن فريق عمل والقدرة على معالجة المشاكل بسرعة وبأفكار وخطط عمل جديدة<sup>1</sup>.

## 2/- الغايات والمهام الأساسية لمنظومة التعليم العالي في الجزائر<sup>2</sup>:

تحاول منظومة التعليم العالي أن تحقق الغايات الآتية:

- \*تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف.
- \*التنمية الإقتصادية و الثقافية للأمة الجزائرية عن طريق تكوين إطارات في كل الميادين.
- \*الترقية الإجتماعية بضمان تساوي الحظوظ للالتحاق بالأشكال الأكثر تطورا من العلوم والتكنولوجيا لكل من تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة.

### ● المهام والوظائف الأساسية لمنظومة التعليم العالي:

**1/-وظيفة التكوين:** تسعى منظومة التعليم العالي من خلال تأديتها لوظيفة التكوين إلى تأدية المهام الأساسية الآتية:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ص 24.

<sup>2</sup> - محمد دهان: "الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 138.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل والتكوين مدى الحياة.
- 2/- **وظيفة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** تعمل منظومة التعليم العالي من خلال تأديتها لوظيفة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي إلى تأدية المهام الأساسية الآتية :
  - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
  - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
  - المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
  - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### المطلب الثالث : أهمية الإستثمار في التعليم العالي والجهود المبذولة في هذا المجال.

1/- **أهمية الإستثمار في التعليم العالي :** يعتبر الإنفاق على التعليم أحد الإستثمارات الأفضل لأنه استثمار في تنمية الإنسان الذي من خلاله تتحقق ثمار التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و إن التعليم يأخذ طابع الإستثمار بعيد المدى مثله في ذلك مثل الأنشطة الاستثمارية الأخرى للتنمية.

إن التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار والتطوير والتعليم الأساسي من أهم المؤشرات العالمية وهي تتكون من إثناعشر مؤشرا أساسيا.

يحتل الإستثمار في التعليم مكانة هامة بين أولويات الإستثمار ويجب أن يوجه إليه ما يكفي من مخصصات في ميزانية الدولة.

أكد تقارير اليونسكو أن هناك علاقة هامة إيجابية بين الإستثمار في التعليم والنمو الإقتصادي في جميع دول العالم، كما يؤكد البنك الدولي أن التعليم أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النمو المستدام، والدراسات الحديثة تشير إلى أن سنة إضافية واحدة في التعليم تحقق نمو في الناتج

المحلي بنسبة 7٪ وهذا يوضح أهمية الإستثمار في التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة<sup>1</sup>.

2/- الجهود المبذولة في مجال استثمار وتطوير منظومة التعليم العالي: في سبيل تحقيق تنمية لمواردها البشرية ومحاولة منها خلق رأس مال فكري بذلت الجزائر ولا زالت تبذل مجهودات كبيرة في التعليم العالي وهي تتمثل فيما يلي:

- زيادات الإنفاق على التعليم أي أن التعليم مشروع مكلف ماديا يتطلب الإستمرار في توفير مصادر التمويل وذلك نتيجة لتزايد الطلب على التعليم كحق من حقوق الأفراد في المجتمعات الحديثة.

- إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلائم مع الحاجيات التعليمية الجديدة.

- تكوين الأساتذة والمؤطرين.

- الإستعانة بالخبرات الأجنبية.

- إصلاح التعليم العالي بإنتهاج LMD.

كما ركز البرنامج الخماسي الثالث ( 2010-2014 ) الذي بادر به رئيس الجمهورية تخصيص 40٪ من ميزانيته لتحسين التنمية البشرية بحيث يرتقب انجاز 5000 مؤسسة خاصة بالتربية الوطنية و 600 ألف مقعد بيداغوجي جامعي و 400 ألف مكان إيواء للطلبة و 300 مؤسسة للتكوين والتعليم المهنيين.

ولأن التعليم في المنظومة الجامعية يشهد تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وهذا التطور يمثل إستجابة لجملة من التحديات التي تواجهه، فأصبح مطالبا أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الإستثمار في قدراته البشرية وما تملكه من ثروات فكرية وخيرات معرفية بأقصى طاقة ممكنة من خلال تطوير مهاراتها لتمتلك القدرات اللازمة للتعامل مع المستجدات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - يوسف الزلزلة: "مفهوم الإستثمار في التعليم"، المؤتمر التربوي الثاني حول الإستثمار في التعليم العالي، جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي، 31 أيار 2011، الكويت.

<sup>2</sup> - الزهراء محمد الطاهر محمد الصالح رقايقية: "فضايا إقتصادية معاصرة"، دار الزهران للنشر والتوزيع 2012 عمان-الأردن، ط1، 2013. ص 180.

**المطلب الرابع: مساعي الجزائر في التعليم العالي.**

إن الجزائر من خلال منظومتها للتعليم العالي تسعى إلى تطوير والإستثمار للجوانب الثلاث لهذه المنظوم والمتمثلة في الجانب الإداري ، الجانب التعليمي، الجانب التكويني ويمكن شرحها كالآتي :

**أ/- الجانب الإداري والتسييري:**

فيما يخص بعصرنة وتحديث التسيير قامت الجامعات الجزائرية بتطوير وتحسين خدماتها من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة التكنولوجيات الرقمية في التسيير والإدارة منها الإعلام الألي وبرامج التسيير الملفات سواء للطلبة أو المستخدمين إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية على شبكات الإنترنت للتعريف بإمكاناتها المادية والبشرية.

**ب/- الجانب التكويني التعليم والبحث:**

سعت كل جامعة إلى إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الأنترنت على مدار 24 ساعة وذلك لتمكين الأساتذة والطلبة من تصفح لمواقع التي تهمهم كما تمنحهم فرصة الإتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي، من جهة أخرى تقوم الجامعة بتوفير الإمكانيات المادية الضرورية واللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين تميز بالطابع التطبيقي أكثر من كونه تكوين نظريا فقط، ويبرز هذا الأسلوب في بعض التخصصات دون الأخرى على رأسها الإعلام الألي والعلوم الدقيقة والتكنولوجية.

**ج/- الجانب المادي و المالي:**

ويتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء وهذا عن طريق إقتناء أجهزة كمبيوتر جد متطورة مع لوازمها إضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيلها كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات للطباعة جد متطورة إضافة إلى المبالغ المالية المخصصة

لإقتناء اللوازم الضرورية للتكوين و تكوين القائمين على شؤون هذه الإمكانيات تشغيلًا وصيانة، دون أن ننسى الهياكل القاعدية التي أصبحت تتميز بطابع عمراني خاص.

### • التحديات التي يواجهها التعليم العالي في الجزائر.

يواجه التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحديات يمكن إجمالها فيما يلي :

- نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع والإبتكار الفردي وإن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية.
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم الأمر الذي أثقل كاهل الدولة إضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعية بحيث لا يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق.
- هجرة الكفاءات وعدم بقائها في الداخل للمساهمة في التطوير والتكوين وتنمية البلاد.
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات وليست بحوث بهدف التطبيق العملي لها مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم بن محمد: "التحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر" 2 أبريل 2008 من خلال الموقع الإلكتروني : [www.hoggar.org](http://www.hoggar.org)

**المبحث الثالث : الدراسة التحليلية.**

إن من خلال قياس مؤشرات مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة أو منظمة التعليم العالي يمكن التحقق من فعالية ونجاعة إدارة هذه المنظمات لرأس مالها الفكري وكذا مدى نجاحها في تنمية هذا المورد الفعال وعليه فإن هناك العديد من الجهود المبذولة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الإعتماد عليها لقياس و تقييم رأس المال الفكري على مستوى المنظمات، والجدير بالذكر أن المتغيرات التي تخضع للقياس من خلال المؤشرات ما من شأنها أن توضح (أي المؤشرات) الإسهام الذي يقدمه كل متغير من إدارة رأس المال الفكري بالجامعة وفي الآتي سيتم عرض بعض المؤشرات لقياس مكونات رأس المال الفكري في منظمات التعليم العالي:

**1/- مؤشر رأس المال البشري:**

إن من مساعي الجامعات هو تكوين وإعداد الشباب من البنين والبنات لتغطية متطلبات سوق العمل وبطريقة كفؤة تجعل من الطبقة الشبانية كرأس مال بشري فعال وقوة دافعة لإقتصاد المجتمعات.

بالنسبة لمؤشر رأس المال البشري فهو يحتوي على 04 متغيرات أساسية وهي كالأتي :

**\*1\*- مؤشر الصحة:**

يشمل مؤشر الصحة على ثلاث متغيرات كما جاء في تقرير التنافسية العربية لسنة 2012، فمثلا بالنسبة لمتغير الإنفاق على الصحة للفرد فيظهر من خلاله الإنفاق المتواضع للهلل العربية في هذا المجال على عكس دول المقارنة ، إذ جاءت حصة الفرد الجزائري بنسبة 0.03% من الإنفاق على الصحة وهي تعتبر ضعيفة بالمقارنة مع دول جنوب إفريقيا التي بلغت نسبة إنفاقها ب: 0.12%.

وبالنسبة لمتغير الإنفاق على الصحة بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي الواضح من النتائج أن متوسط الإنفاق للدول العربية الذي بلغ 0.28% يبقى ضعيفا بالنسبة للدول المقارنة التي جاءت نسبتها ب 0.62% .

أما بالنسبة للجزائر فبلغت نسبة الإنفاق على الصحة من الناتج المحلي بـ 0.24% وهي نسبة تتقارب مع بعض نسب مجموعة من الدول العربية كاليمين بـ: 0.25%، قطر بـ: 0.23% سوريا بـ: 0.21% .

وتبقى دول الخليج صاحبة أكبر معدلات توقع الحياة عند الولادة كقطر بنسبة 0.86%، الإمارات 0.92%، السعودية 0.75% .

### \*2\*- مؤشر الأمية:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات كونها يقيس رصيد رأس المال البشري كليا إذ أن زيادة معدل الأمية لدى الكبار يعكس تخفيض كمي ونوعيا في رأس المال البشري وتشير الإحصائيات إلى تقلص الفجوة في أمية الشباب أما أمية الكبار تبقى معتوية خاصة في كل من لبنان بـ 0.79%، البحرين بـ: 0.81% الإمارات 0.80% .

أما بالنسبة للجزائر فبنسبة 0.38% تشير إلى نجاعة سياسة الجزائر المنتهجة في محاربة الأمية.

ويمكن توضيح هذا من خلال الإنخفاض في نسب الأمية خلال السنوات التالية: 1998-2005-2008-2011 على التوالي إلى : 31.5%، 26.5%، 22.1%، 19.4% على الترتيب .

### \*3\*- مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم:

نلاحظ أن نسبة الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي للدول العربية متقاربة مع مستويات الإنفاق في الدول المقارنة مع إستثناءات في كل من السودان والإمارات.

كما نجد أن نسبة الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي للجزائر بلغت 0.64% وهي نسبة تعكس تواضعا في نسب الإنفاق على التعليم وهو ما ينعكس بشكل سلبي على نوعية التعليم .

**\*4\*- مؤشر الرقم القياسي للتعليم:**

وهو عبارة عن توليفة من معدلات الإلتحاق بالمراحل الابتدائية والثانوية والجامعية وكذا يقيس أثر تعلم الإناث بالنسبة للذكور والملاحظ أن نسبة الإناث هي الأكبر في مستويات التعليم.

ويبقى القول أن مؤشر الجزائر يبقى منخفضا بالمقارنة مع كل من الأرجنتين، البرازيل، المكسيك.

وفي الأخير تدل نتائج تقرير التنافسية العربية لسنة 2012 للمعهد العربي للتخطيط أن مؤشر رأس المال البشري بالنسبة للدول العربية يبقى منخفضا بنسبة 0.48% مقارنة مع دول المقارنة التي جاءت نسبتها ب: 0.66%.

أما بالنسبة لمنطقة المغرب العربي فيسجل هذا المؤشر إنخفاضا مقارنة بمثيلاتها من دول الخليج العربي .

ويأتي ترتيب الجزائر على أساسا هذه المؤشرات في المرتبة 25 لتليها مصر في المرتبة 26 والمغرب في المرتبة 27.

الجدول رقم 04: يمثل مؤشر رأس المال البشري

الترتيب	مؤشر رأس المال البشري	معدل القيد الجامعي للطلاب	معدل القيد الجامعي الكلي	معدل القيد الثانوي للطلاب	معدل القيد الثانوي الكلي	نسبة الإناث الى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية	الإلتحاق العام على الصلح كمتبة من الناتج المحلي الإجمالي	معرفة القراءة والكتابة لدى الشباب (15-24)	معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 فما فوق)	معدل توقع الحياة عند الولادة	الإلتحاق على الصحة - % الناتج المحلي الإجمالي	الإلتحاق على الصحة للفرد	الدولة
25	0.48	0.25	0.21	0.68	0.67	0.65	0.64	0.76	0.38	0.73	0.24	0.03	الجزائر
4	0.75	0.81	0.70	0.72	0.70	0.74	0.65	0.98	0.98	0.84	1.00	0.14	الأرجنتين
15	0.59	0.45	0.30	0.82	0.83	0.71	0.36	1.00	0.81	0.86	0.19	0.20	البحرين
8	0.64	0.31	0.27	0.91	0.90	0.72	0.62	0.94	0.79	0.73	0.77	0.12	البرازيل
7	0.64	0.49	0.50	0.74	0.77	0.64	0.40	0.98	1.00	0.96	0.49	0.13	كندا
24	0.48	0.19	0.19	0.55	0.56	0.73	0.17	0.98	0.88	0.76	0.28	0.02	الصين
10	0.63	0.57	0.52	0.78	0.81	0.68	0.57			0.89	0.60	0.25	التشيك
26	0.47		0.33	0.64	0.71	0.55	0.51	0.55	0.30	0.65	0.50	0.02	مصر
1	0.84	1.00	0.98	0.83	0.89	0.63	0.50	0.98	0.96	0.99	0.92	0.59	اليونان
2	0.81	0.68	0.62	1.00	1.00	0.72	0.63			1.00	0.64	1.00	أيرلندا
9	0.63	0.39	0.37	0.68	0.70	0.71	0.65	0.97	0.83	0.74	0.84	0.05	الأردن
5	0.70	0.75	1.00	0.78	0.83	0.61	0.53			0.98	0.48	0.30	كوريا الجنوبية
18	0.56	0.27	0.16	0.76	0.77	0.69	0.54	0.97	0.89	0.93	0.00	0.19	الكويت
12	0.62	0.54	0.50	0.68	0.66	0.73	0.27	0.97	0.79	0.72	0.83	0.12	لبنان
13	0.60	0.62	0.60	0.89	0.84	0.80	0.20	1.00	0.76	0.80	0.05	0.06	لبنان
19	0.56	0.32	0.28	0.53	0.51	0.74	0.83	0.96	0.84	0.80	0.26	0.06	ماليزيا
30	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.72	0.38	0.00	0.01	0.18	0.05	0.00	موريتانيا
16	0.58	0.25	0.24	0.70	0.70	0.69	0.65	0.95	0.85	0.82	0.45	0.13	النمسا
27	0.31	0.09	0.09	0.27	0.33	0.43	0.77	0.29	0.00	0.69	0.37	0.02	المغرب
22	0.51	0.25	0.23	0.68	0.73	0.64	0.47	0.93	0.72	0.85	0.04	0.08	عمان
3	0.79	0.64	0.58	0.85	0.85	0.69	0.71	1.00	0.90	0.97	0.98	0.48	البرتغال
6	0.65	0.32	0.09	0.99	0.82	1.00	0.39	0.98	0.87	0.86	0.23	0.57	قطر
17	0.57	0.36	0.29	0.69	0.78	0.52	0.93	0.92	0.69	0.75	0.15	0.12	السعودية
11	0.62			0.79	0.80	0.66	0.71	0.91	0.77	0.00	0.83	0.12	جنوب أفريقيا
29	0.18	0.04	0.03	0.10	0.11	0.45	0.00	0.55	0.31	0.22	0.19	0.00	السودان
21	0.53			0.50	0.53	0.58	0.67	0.83	0.64	0.80	0.21	0.01	سوريا
14	0.60	0.37	0.31	0.72	0.72	0.73	1.00	0.89	0.51	0.80	0.49	0.04	تونس
23	0.50	0.29	0.35	0.53	0.63	0.47	0.36	0.89	0.76	0.71	0.37	0.10	تركيا
20	0.53	0.44	0.30	0.72	0.74	0.68	0.08	0.85	0.80	0.92	0.06	0.26	الإمارات
28	0.21	0.04	0.07	0.08	0.25	0.00	0.69	0.48	0.11	0.38	0.25	0.01	اليمن
	0.48	0.30	0.24	0.58	0.60	0.62	0.50	0.76	0.55	0.70	0.28	0.10	متوسط الدول العربية
	0.66	0.52	0.52	0.75	0.76	0.67	0.56	0.96	0.87	0.80	0.62	0.26	متوسط دول المقاترة

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2012، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الإصدار الرابع، ص55.

## 2/- مؤشر رأس المال الهيكلي أو التنظيمي:

حيث تتكون الجامعة من مجموعة من الكليات وتتضمن النظام الأساسي لدعم بنيتها التحتية على تكنولوجيا المعلومات ومنه يتم التركيز في هذا المؤشر على خدمة المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضا المخرجات الخاصة بأبحاث الطلاب وهيئة التدريس كمؤشر للملكية الفكرية وكذا مؤشر الإبداع، وفيما يلي سيتم تحليل هذه المؤشرات بحسب الإحصائيات المتحصل عليها.

## \*1\*- مؤشر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات:

في ظل التزايد المطرد في أعداد المنضمين إلى مجتمع المعلومات العالمي وتحول شبكة الإتصالات عالية السرعة إلى بنية تحتية لاغنى عنها، أضحت لقياس وتتبع التطورات المستجدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) أهمية أكثر من أي وقت مضى.

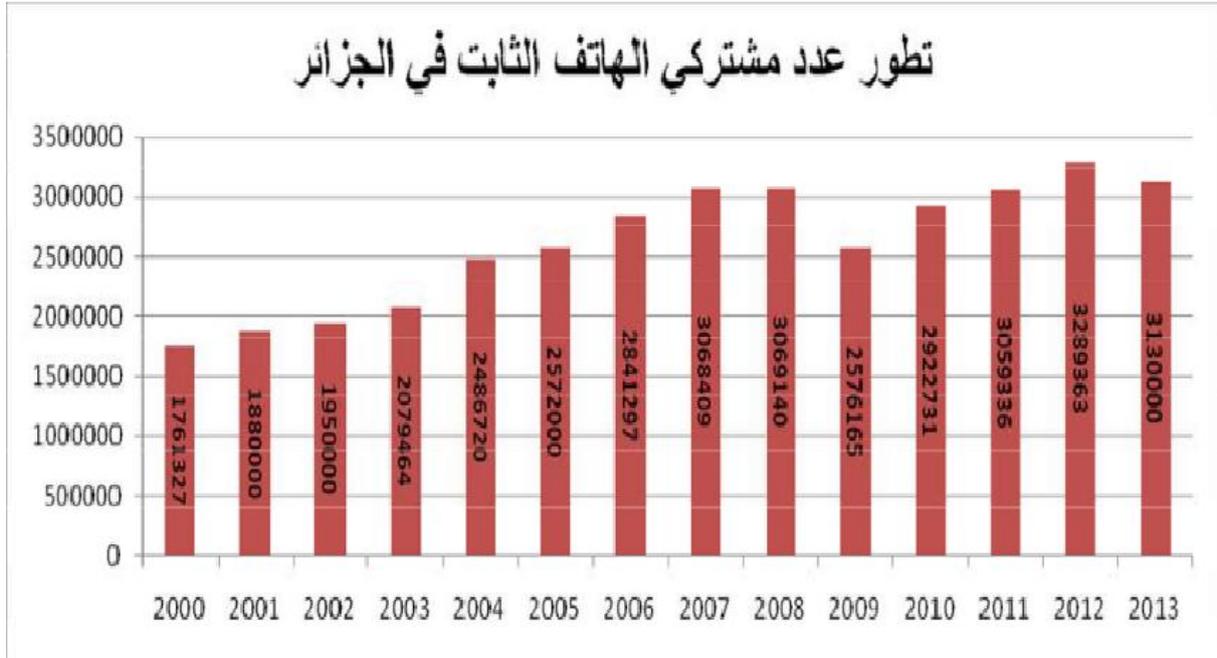
ولدراسة كفاءة هذا المؤشر في منظومة التعليم العالي سوف يتم التطرق إلى المتغيرين الآتيين:

**المتغير الأول: تطور عدد مستخدمي الهاتف الثابت و المحمول .**

أفاد التقرير الدولي أنه بلغ عدد المشتركين في الهاتف النقال 7.1 مليار شخص ، كما قال التقرير أن العديد من الإقتصادات شهدت نموا كبيرا في الإشتراكات الخلوية خلال الفترة 2010-2015.

أما بالنسبة للجزائر: فنظرا لإرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري، فإن ذلك ساهم بشكل مباشر في إرتفاع إشتراكات الهاتف الثابت حيث أن مساهمة الدولة في بناء قاعدة تكنولوجية متينة جعلت عدد المشتركين يرتفع من 1761327 مشترك إلى ما يقارب ثلاث ملايين خلال 10 سنوات .

الشكل رقم : 06 يمثل تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر:

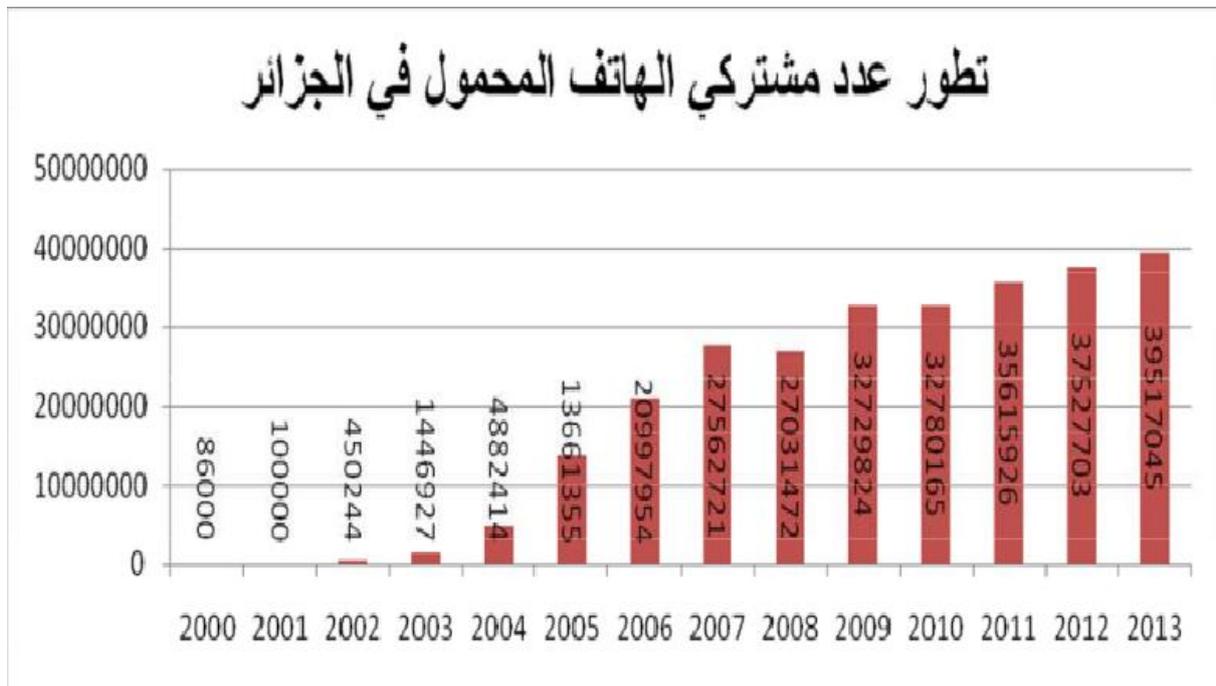


المصدر : ناصر الدين قريبي و سفيان الشارف بن عطية، "منظومة التعليم في الجزائر ومساهمته في

بناء إقتصاد المعرفة"، مجلة الباحث، عدد 2015/15، ص 87.

كما عرف قطاع الإتصالات الخلوية طفرة نوعية من حيث الإشتراكات رغم حداثة هذا القطاع حيث و خلال فترة لا تتجاوز عشر سنوات تضاعف عدد المشتركين من 86000 مشترك سنة 2000 إلى ما يقارب 33 مليون مشترك سنة 2010.

الشكل رقم: 07 يمثل تطور عدد مشتركى الهاتف المحمول في الجزائر:



المصدر: ناصر الدين قريبي و سفيان الشارف بن عطية: "منظومة التعليم في الجزائر ومساهمته في بناء إقتصاد المعرفة"، مجلة الباحث، عدد 2015/15، ص 88.

هذا الإرتفاع هو نتيجة لإنفتاح الجزائر على القطاع الخاص والوطني والدولي وكذلك لإرتفاع المستوى الإقتصادي والإجتماعي والتعليمي للدولة.

**المتغير الثاني: تطور عدد مستعملي الإنترنت .**

بحسب تقديرات الإتحاد الدولي للاتصالات فإن عدد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم بلغ 3.2 مليار نسمة لعام 2015 .

**الجدول رقم 5 : يمثل الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2010/2015.**

الاقتصاد	المرتبة 2010	المؤشر 2010	المرتبة 2015	المؤشر 2015
سورينام	3,39	100	4,99	85
سانت لوسيا	4,39	70	4,98	86
سيشيل	3,98	81	4,96	87
جنوب إفريقيا	3,65	88	4,90	88
بنما	4,07	79	4,87	89
إكوادور	3,65	90	4,81	90
جمهورية إيران الإسلامية	3,48	99	4,79	91
الأردن	3,82	84	4,75	92
تونس	3,62	93	4,73	93
آلبانيا	3,65	89	4,73	94
المكسيك	3,70	86	4,68	95
كابو فيردي	3,14	107	4,62	96
قيرغيزستان	3,02	112	4,62	97
الفلبين	3,16	105	4,57	98
المغرب	3,55	96	4,47	99
مصر	3,48	98	4,40	100
فيجي	3,28	102	4,33	101
فيتنام	3,61	94	4,28	102
الجمهورية الدومينيكية	3,38	101	4,26	103
بيرو	3,64	91	4,26	104
جامايكا	3,60	95	4,23	105
السلفادور	3,10	110	4,20	106
بوليفيا	3,00	113	4,08	107
إندونيسيا	3,11	109	3,94	108
غانا	1,98	130	3,90	109
تونغا	3,08	111	3,82	110
بوتسوانا	2,86	117	3,82	111
باراغواي	3,11	108	3,79	112
الجزائر	2,99	114	3,71	113
غيانا	3,24	103	3,65	114
سري لانكا	2,97	115	3,64	115
بليز	3,17	104	3,56	116
سورية	3,14	106	3,48	117
ناميبيا	2,63	120	3,41	118
بوتان	2,02	128	3,35	119
هندوراس	2,94	116	3,33	120
غواتيمالا	2,86	118	3,26	121
ساموا	2,43	121	3,11	122
جمهورية كوريا	8,64	1	8,93	1
الدانمرك	8,18	4	8,88	2
آيسلندا	8,19	3	8,86	3
المملكة المتحدة	7,62	10	8,75	4
السويد	8,43	2	8,67	5
لكسمبرغ	7,82	8	8,59	6
سويسرا	7,60	12	8,56	7
هولندا	7,82	7	8,53	8
هونغ كونغ، الصين	7,41	13	8,52	9
النرويج	8,16	5	8,49	10
اليابان	7,73	9	8,47	11
فنلندا	7,96	6	8,36	12
أستراليا	7,32	15	8,29	13
ألمانيا	7,28	17	8,22	14
الولايات المتحدة	7,30	16	8,19	15
نيوزيلندا	7,17	19	8,14	16
فرنسا	7,22	18	8,12	17
موناكو	7,01	22	8,10	18
سنغافورة	7,62	11	8,08	19
إستونيا	6,70	25	8,05	20
يلحيكا	6,76	24	7,88	21
أيرلندا	7,04	20	7,82	22
كندا	7,03	21	7,76	23
مكاو، الصين	7,38	14	7,73	24
فنسلا	6,90	23	7,67	25
إسبانيا	6,53	30	7,66	26
البحرين	5,42	48	7,63	27
أندورا	6,60	29	7,60	28
بربادوس	6,04	38	7,57	29
مالطة	6,67	28	7,52	30
قطر	6,10	37	7,44	31
الإمارات العربية المتحدة	5,38	49	7,32	32
سلوفينيا	6,69	27	7,23	33
الجمهورية التشيكية	6,30	33	7,21	34
إسرائيل	6,69	26	7,19	35
بيلاروس	5,30	50	7,18	36
لاتفيا	6,22	34	7,16	37
إيطاليا	6,38	31	7,12	38

**المصدر:** الإتحاد الدولي للاتصالات، تقرير قياس مجتمع المعلومات 2015 ملخص تنفيذي ص.12

إن دليل تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو مؤشر يرصد التطورات الجارية عبر البلدان في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويقارن بينها وبعد الإطلاع على الجدول 05 نلاحظ مايلي:

تتصدر جمهورية كوريا القائمة محتلة بذلك المركز الأول عالميا ب: 8.93 نقطة من 10. وكذا بلدان الشمال الأوروبي إذ أتت متبوعة بالدنمارك،إيسلندا، المملكة المتحدة، في حين احتلت السويد المرتبة الخامسة فيما جاءت فرنسا في المركز الـ 17 ، واسبانيا في المرتبة 26.

أما على مستوى الدول العربية فقد احتلت دول الشرق الأوسط المراتب الأولى: البحرين المرتبة الأولى تليها قطر والإمارات العربية المتحدة ثم السعودية في حين جاءت الدول المغاربية في الترتيب الموالي وفيها تصدرت تونس المركز الأول مغاربيا والرتبة 93 عالميا تليها المغرب ثم الجزائر .

بالنسبة للجزائر فقد احتلت المرتبة 113 من أصل 167 دولة وليست المرة الأولى التي تحتل فيها الجزائر مراتب متدنية بل سبق وأن احتلت المرتبة 106 تبعا لتقرير سنة 2013.

وما يمكنه القول هو أن الجزائر على غرار غالبية الدول العربية تسجل المؤشرات الأدنى على الصعيد العالمي في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال بالرغم من المجهودات الحثيثة التي بذلتها ولا تزال تبذلها في السنوات الأخيرة لتطوير بنيتها التحتية للاتصالات وقاعدة تكنولوجية متينة والتي مكنت من إيصال التكنولوجيا إلى مختلف مناطق الوطن وخصوصا المدارس والجامعات وهو ما ساهم في تحسين المستوى الثقافي للأفراد وبالتالي إندماجهم في إقتصاد المعرفة.

ومن خلال الجدول الموالي يتضح تضاعف عدد مستعملي الإنترنت خلال عشر سنوات وهذا نتيجة للجهود السابقة الذكر.

**الجدول رقم: 06 يمثل تطور نسبة مستعملي الإنترنت في الجزائر**

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013
نسبة الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت	0.49	0.65	1.59	2.20	4,64	5,85	7.38	9.45	10.18	11.23	12.50	14.00	15.23

**المصدر:** ناصر الدين قريبي و سفيان الشارف بن عطية: "منظومة التعليم في الجزائر ومساهمته في بناء إقتصاد المعرفة"، مجلة الباحث، عدد 2015/15، ص 85.

ويبقى القول أن الجزائر قطعت شوطا كبيرا فيما يخص تكنولوجيا المعلومات حيث خصصت مبالغ مالية هامة لدعم اقتصاد المعرفة إذ أصبحت الجزائر اليوم تنفق لتطوير تكنولوجيا جديدة وخصوصا في مجال تقنية المعلومات والطاقات المتجددة و أبحث تولى اهتماما كبيرا بتطوير الجامعة نظرا لدورها في تعزيز المعرفة ببرامج وأنشطة البحث والتطوير (R et D) حيث خصصت الحكومة الجزائرية استثمار يقدر بـ 250 مليار دج لتطوير إقتصاد المعرفة ضمن برنامج الإنعاش الخماسي (2010-2014)<sup>1</sup>.

**\*2\* مؤشر الملكية الفكرية:**

يشير هذا المؤشر إلى مستوى تدفق المعلومات في الجامعة إذ أن للملكية الفكرية دور مهم في توزيع المعرفة لكنها تحتاج إلى حماية .

وللتطرق لهذا المؤشر يجب الحديث على التغير الأساسي المكون لهذا المؤشر وهو براءات الاختراع، إذ أظهرت أرقام المنظمة العالمية للحقوق الفكرية (WIPO) أن براءات الاختراع الممنوحة لمجموعة من الدول العربية فعليا خلال عام 2014 قد بلغت 8291 براءات اختراع مقارنة بنحو 233 ألف براءة إختراع ممنوحة في الصين والتي تصنف في

<sup>1</sup> - ناصر الدين : ناصر الدين قريبي و سفيان الشارف بن عطية: " منظومة التعليم في الجزائر ومساهمته في بناء إقتصاد المعرفة "، مجلة الباحث، عدد 2015/15، ص 84.

المرتبة الأولى في العالم فيما يتعلق بعدد كبير من مؤشرات الملكية الفكرية و 1276 براءة لتركيا.

وتصدر مصر الدول العربية من حيث عدد طلبات الحصول على براءات الإختراع بإجمالي 2136 طلب.

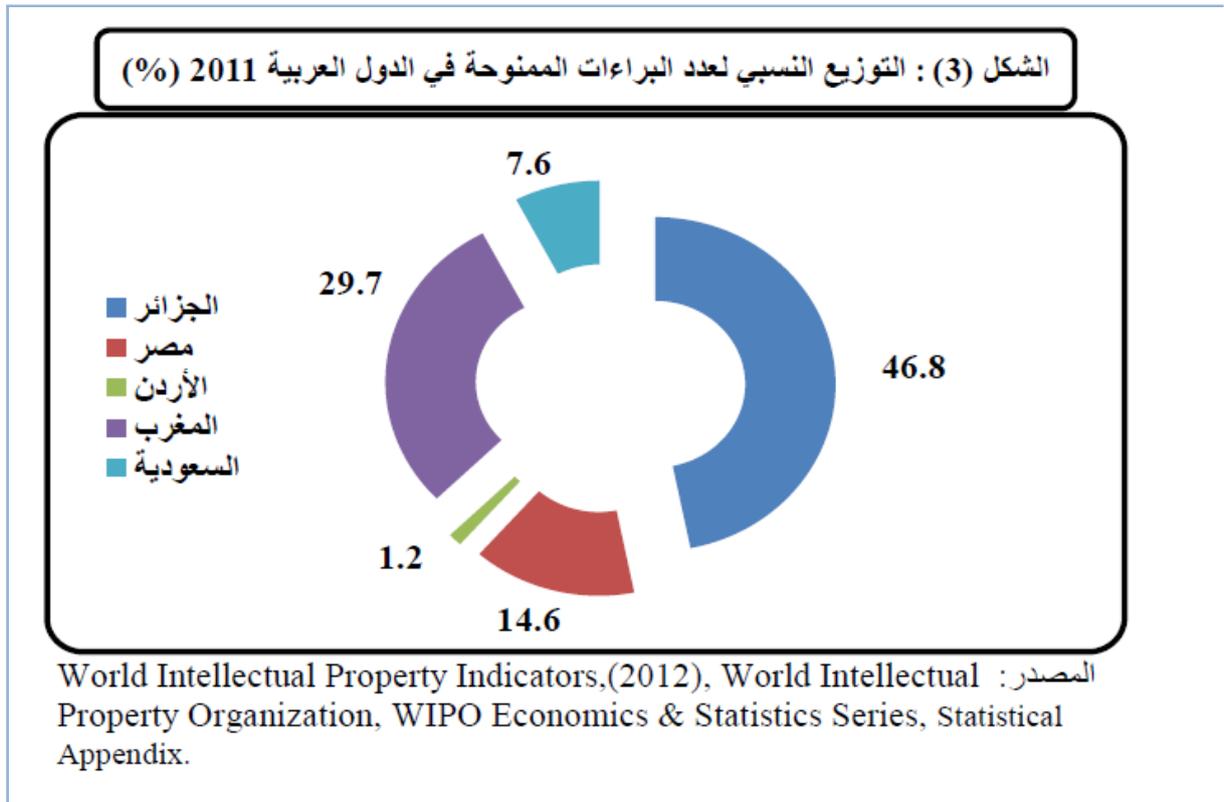
جدول رقم 07 يمثل: العدد الإجمالي لطلب البراءات.

	Office	Office (Code)	Origin	2010	2011	2012	2013	2014
1	Algérie	DZ	Total	806	897	900	840	813
2	Arabie saoudite	SA	Total	931	990		931	787
3	Chine	CN	Total	3911 77	5264 12	6527 77	8251 36	9281 77
4	Égypte	EG	Total	2230	2209	2211	2057	2136
5	Liban	LB	Total	386	282			

المصدر: تقرير المنظمة العالمية لحقوق الفكرية. (WIPO).

فيما تتصدر الجزائر الدول العربية من حيث عدد البراءات الممنوحة بإجمالي 5372 طلب، تليها مصر ب 415 طلب، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: يمثل عدد طلبات الحصول على براءات الإختراع أو البراءات الممنوحة في الدول العربية 2011.



### \*3\*- مؤشر الإبداع و الابتكار:

احتلت الإمارات المركز الأول عربيا حول مؤشر الإبداع والابتكار والمركز 46 عالميا متقدمة 35 مركزا عما كانت عليه في عام 2000 وهذا حسب ما جاء به تقرير المعرفة العربي للعام 2014.

أما عن تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016 فجاءت نتيجته تبرز إحتلال قطر للمرتبة الأولى بالنسبة للدول العربية والمرتبة 14 دوليا تليها الإمارات في المرتبة 26.

أما الدول المغاربية فقد احتلت المراتب الأخيرة إذ جاءت المغرب في المرتبة 95 بقيمة 3.1 ثم تونس في الترتيب 110، أما الجزائر ففي المرتبة 113 بقيمة: 2.8، وهذا ما يعكس ضعف الطاقات الإنتاجية الفكرية في الجزائر رغم الجهود المبذولة من طرف الحكومة من أجل تشجيع البحث العلمي. ويظهر ذلك من خلال الجدول الهوائي:

**الجدول رقم: 08 يمثل ترتيب الدول في مجال الإبداع و الابتكار**

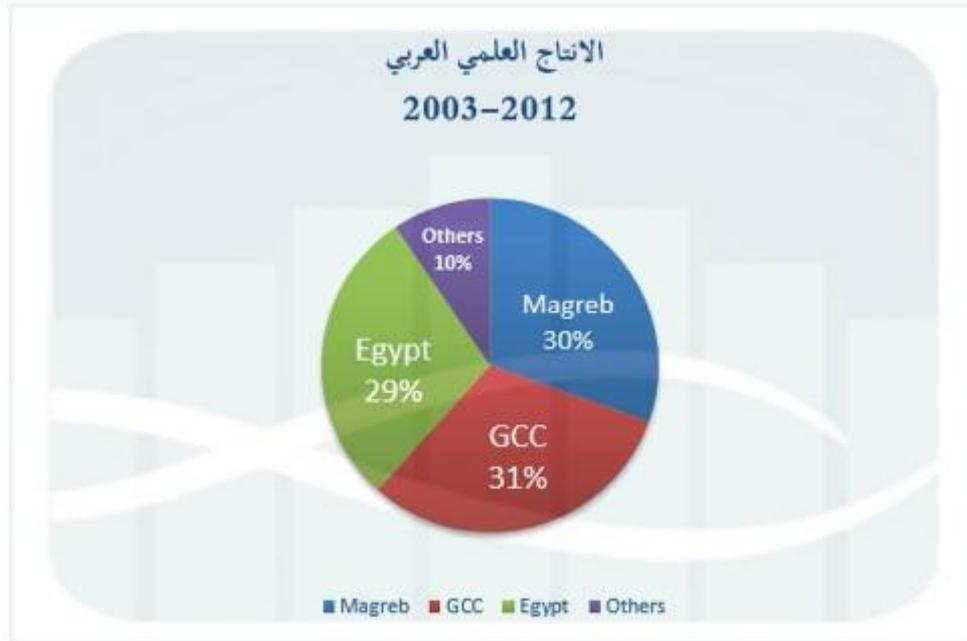
البلد	الترتيب	القيمة
قطر	14	5.0
الإمارات	26	4.4
السعودية	34	3.8
الأردن	40	3.7
البحرين	56	3.4
تركيا	60	3.4
لبنان	95	3.1
المغرب	98	3.1
تونس	110	2.9
الجزائر	119	2.8
مصر	120	2.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات تقرير التنافسية العالمي.

**\*4\*- مؤشر البحث العلمي :**

◀ **1- المقالات العلمية:** نشرت دول المغرب العربي، تونس، الجزائر والمغرب ما يقارب ثلث الإنتاج العلمي العربي خلال السنوات العشر الماضية: (2003-2012) والذي بلغ: 166.510 ورقة بحثية ، أي بنسبة 30.48% من الإنتاج العربي .

الشكل رقم: 09 يمثل الإنتاج العلمي العربي 2003/2012.



المصدر: موزة بنت محمد الريان، "البحث العلمي في الجزائر"، من خلال الموقع الإلكتروني

.www.arsco.org

أما بالنسبة للجزائر فلقد بلغت عدد المقالات العلمية المنجزة من طرف الباحثين الجزائريين خلال الفترة ما بين 2003-2012 حوالي 15540 ورقة بحثية أي بنسبة 30.62% من إنتاج المغرب العربي و 9.33% من الإنتاج العربي في هذه الفترة<sup>1</sup>.

وهي نسبة قليلة مقارنة بالدول الناشطة في هذا المجال وذلك بسبب قلة المجالات المحكمة والمتخصصة، إلا أن هناك بوادر لرغبة الجزائر في البروز في هذا الميدان من خلال وصفها لعدة مشاريع بحث تهدف إلى رفع القدرات على كتابة العديد من المقالات في مختلف المجالات العلمية، ومن أهم هذه المشاريع: البرامج الوطنية للبحث PNR مشاريع الإبداع  
Projet d'Innovation مشاريع فوق البحث CNEPRU<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - موزة بنت محمد الريان، "البحث العلمي في الجزائر"، منظمة المجتمع العلمي العربي، متاح على الموقع: www.arsco.org

<sup>2</sup> - ناصر الدين قريبي، سفيان الشارف بن عطية: "منظومة التعليم في الجزائر ومساهمته في بناء اقتصاد المعرفة"، مجلة الباحث، عدد 2015/15.

## 2/- عدد الباحثين لكل مليون شخص:

بلغ عدد الباحثين في الجزائر حسب مدير البحث العلمي والتطور التكنولوجي 480 باحث لكل مليون نسمة سنة 2010 وهو رقم ضئيل مقارنة بالتطور الهائل الذي تشهده معظم دول العالم خصوصا المتطورة منها.

أما عن ميزانية التعليم العالي من برنامج الإنعاش الإقتصادي فقد بلغت 18.9 مليار دينار والبحث العلمي ب 12,38 مليار دينار لسنة 2012<sup>1</sup>.

## 3/- مؤشر رأس المال العميل :

يتم التركيز في هذا المؤشر على المعرفة المتعلقة بعملاء الجامعة وعلى الطلاب كعملاء وعلى الحكومة كصاحبة مصلحة تعدها الجامعة للأبحاث حيث من المفروض أن تضع الجامعة مصادرها تحت تصرف أصحاب المصلحة الخارجيين المشاركين في مبادرات التنمية المختلفة والقادرين على الاستفادة من الخبوات الموجودة بها .

عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر تطورا كبيرا سواء من حيث عدد الطلبة المسجلين في مختلف التخصصات أو من حيث عدد الجامعات والمعاهد حيث تضم الشبكة الجامعية الجزائرية 97 مؤسسة للتعليم العالي 10 مراكز جامعية 20 مدرسة وطنية عليا، 07مدارس عليا للأساتذة، 12مدرسة تحضيرية، 4مدارس تحضيرية مدمجة و04ملحقات.

بلغ عدد المسجلين في مرحلة التدرج بالجامعات الجزائرية خلال السنة الجامعية 2010-2011 ، 951.866 طالب، موزعين على الجامعات الجزائرية<sup>2</sup>.

أما عن عدد الطلبة المتخرجين من مرحلة ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 246743 خلال نفس السنة الجامعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد السعيد بن عتيمة: "أثر سياسة الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر (1967-2012)", رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014-2015.

<sup>2</sup> - النور: "كفاءة أعضاء هيئة التدريس".....ص120.

<sup>3</sup> - الداوي بالشيخ، بن زرقة ليلي: "تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004-2012"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3 ، العدد4، سنة 2015.

## □ الجامعة وسوق العمل :

عرف سوق الشغل في الجزائر العديد من الإختلالات ويرجع ذلك إلى التطور الكبير في عدد المتخرجين من الجامعات وبالتالي زيادة عرض الموارد البشرية، كما أن هناك عدم توافق فرص العمل المتوفرة ومؤهلات الطلب على العمل فلا يوجد هناك تناسق بين المنظومة التعليمية واحتياجات سوق العمل، وهناك عدم ملائمة بين بعض الوظائف والإختصاصات العاملين بها.

ومن بين الإختلالات التي يعيشها سوق العمل في الجزائر نجد :

- 1 عدم توافق بين مخرجات التعليم والتدريب وإحتياجات سوق الشغل.
- 2 ضعف التنسيق بين القطاعات.
- 3 وجود فجوة بين الإنتاج والتعليم، فهناك مؤهلات لا توفرها الجامعة، كما أن هناك تخصصات لا تجد فرص للعمل.
- 4 يركز التعليم على المعارف والمعلومات، ولا يركز على المهارات والسلوكيات.
- 5 في كثير من الأحيان العمالة الجديدة لا تستطيع التأقلم مع الأعمال نتيجة لتدهور التعليم والإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زهية بوديار: "التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثالث، تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام و الخاص، الأردن، 28 أبريل 2014.

## خاتمة الفصل الثالث

في هذا الفصل تم التطرق إلى قياس رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي من خلال قياس مؤشرات مكوناته في دراسة تحليلية للإحصائيات و النتائج. وقبل هذا تم التطرق إلى منظومة التعليم العالي في الجزائر وعرض تطورات هذه المنظومة والتي أوضحت مدى اهتمام الدولة الجزائرية بهذا المجال ، وكذا أهمية الاستثمار في هذا القطاع والجهود المبذولة فيه والتي تسعى الدولة من خلاله إلى خلق رأس مال فكري نوعي رغم التحديات والصعوبات التي واجهها لتطبيق إدارة المعرفة . بالإضافة إلى توضيح اثر رأس المال الفكري وإدارة المعرفة و تبين من خلال هذا الأثر مدى ارتباط كل متغير بالآخر ، و الدور الذي يلعبانه من اجل تنمية المنظمات وتحقيق التميز.

## الخاتمة العامة

يمثل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءات العاملين و العلاقات الجيدة مع العملاء التي و بتضافر استخدامهما مع الموارد المادية الأخرى يمكن لإدارة المنظمة خلق الإبداعات ومن ثم التفوق ,وعليه فان رأس المال الفكري من وجهة نظر العديد من الباحثين يعد دالة لخلق القيمة و احد الركائز الهامة في نظم تقويم الأداء المعاصر. حيث يعمل الاستثمار في الموارد لامادية إلى تأهيلها عمليا و علميا لتعكس روح عصر المعرفة .

أما بالنسبة لأهمية رأس المال الفكري لمنظومة التعليم العالي فهو يعتبر من أرقى الموجودات قيمة وله قوة تأثيرية على القيام بتعديلات للتأقلم مع المتغيرات البيئية ,كما أن إدارة هذا الأصل و بحكمة و الاستثمار فيه يعتبر ثروة للمنظومة و موردا أساسيا لتحقيق التميز من خلال الإبداع و الابتكار .

وترجع فكرة التعليم العالي كاستثمار إلى أن التعليم يكسب الأفراد معارف و مهارات جديدة و متنوعة والتي تساعد بدورها على زيادة قدرته على توليد المعرفة . والمعلوم أن التعليم العالي وباعتباره آخر مرحلة في المنظومة التعليمية ,يمد سوق الشغل برأس المال الفكري المكون تكويننا عاليا والمتخصص في مختلف الميادين .

ويبقى القول أن إدارة المعرفة إنما هي إحدى الآليات لإدارة رأس المال الفكري، و الأکید أن مؤسسات التعليم العالي الناجحة تكون لديها القدرة على أن تدير رأس مالها الفكري بفعالية ولتقدير قيمة هذا المورد لا بد من قياسه . وتنبع الأهمية من قياسه في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في إيجاد القيمة و ثروة منظومة التعليم العالي في الجزائر.

## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسّمها النظري و التطبيقى بعد تحليل مؤشرات قياس رأس المال الفكرى فى منظومة التعليم العالى الجزائرى خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها كما يلى.

جوهر إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية و بشرية اذ يجب اختيار أفراد أكفاء و تدعيمهم و توفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات و خبرات تخدم نجاح و تميز المنظمة.

يتسم رأي المال الفكرى بصعوبة القياس وهذا لطبيعته الأثرية إذ انه و كما ذكرنا سابقا يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسى بعنصر المعرفة .

يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة بوضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة فى المنظمة و وفقا لرؤيتها .

احتلت الجزائر مراتب متأخرة فى مؤشر رأس المال البشرى رغم الجهود التى بذلتها و لازالت تبذلها فى هذا المجال إذ سجل انخفاض فى الإنفاق على التعليم مما ينعكس سلبا على كفاءة المورد البشرى.

أما أن الاهتمام بالموارد البشري و معارفه في المنظمة يحقق القدرة على تقديم المخرجات المتميزة من خلال الاهتمام بالجوانب المعنوية و الفكرية و تنمية القدرات الفكرية و الطاقات الإبداعية للفرد .

فيما يخص بمؤشر رأس المال الهيكلي فان الجزائر تسجل تطورا ملحوظا في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال موفرة بذلك غلافات مالية هامة في سبيل رفع أداء الإدارة الكترونيا و تسهيل التواصل مع عملاء الجامعة من طلبة و مدرسين .

أما بالنسبة للملكية الفكرية و البحث العلمي و رغم الصعوبات التي واجهتها في البداية الا انه والى غاية عام أصبحت الجزائر من بين الثلاثين دولة الرائدة في البحث العلمي . ان وظيفة البحث العلمي و التطوير بما فيها الإبداع و الابتكار ضرورة ملحة لأية دولة نامية كانت أو متقدمة .

كما أن ما حققته الجزائر من انتشار التعليم و فتح كل التخصصات و الفروع و تخرج أعداد كبيرة و متزايدة باستمرار إلا انه لا يمد سوق العمل بكمية و نوعية الخريجين المرغوبة و المطلوبة . ونتيجة ذلك لا بد من وجود آلية لربط مؤسسات التعليم بسوق العمل وذلك للتأكد من وجود الترابط و التوافق بين مخرجات العملية التعليمية وكذا منهج التعليم و احتياجات سوق العمل .

قائمة المراجع و المصادر.

✓ التثبيت:

- 1- أكرم سالم حسن الجنابي : "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 2- الزهراء محمد الطاهر محمد الصالح رقايقية : "قضايا إقتصادية معاصرة"، دار الزهران للنشر والتوزيع 2012 عمان-الأردن، ط1، 2013.
- 3- جمال يوسف بدير: "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1431، 2010/1.
- 4- حسن عجلان حسين : "الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، ط1، سنة 2008.
- 5- خضر كاظم حمود: " منظمة المعرفة" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط 1 / 2010 / 1431 هـ.
- 6 - راوية حسن : " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2002-2003، ب ط.
- 7 - راوية حسن : " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية السنة: 2005، جمهورية مصر العربية.
- 8 - رافدة عمر الحريري : " اتجاهات إدارية معاصرة"، دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان الأردن، الطبعة الأولى: 2012/1433.
- 9 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح : "إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة" في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 10 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح : "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 11 - سيد محمد جاد الرب: "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، 2009 جمهورية مصر العربية.
- 12 - سعد غالب ياسين : "إدارة المعرفة ورأس المال الفكري رؤية إسلامية"، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 13 - عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قندلي، غسان العمري : " مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2016/1426.
- 14 - عصام نور الدين : "إدارة المعرفة و التكنولوجيا"، دار سامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة: 2009.
- 15 - عصام نور الدين: "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار سامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط2010، 1.
- 16- عمر أحمد همشري: "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1، سنة 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

- 17- محمد عواد الزيادات : " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة" دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ، طبعة الأولى 2008م/ 1429هـ .
- 18- نعيم إبراهيم الظاهر : "إدارة المعرفة "، جدار للكتاب الحديث، علم الكتب الحديث، الأردن.
- 19- نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة" الوراق للنشر والتوزيع، ط2، سنة: 2008 عمان الأردن.
- 20- نعمة عباس خضير الخفاجي، طاهر محسن منصور: "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، اليازوري، 2008.

✓ المجالات :

- 1- الهلالي الشربيني الهلالي: "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته في مؤسسة التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة عدد 22 يوليو 2011.
- Melle BOUMAILA Souad ET-2  
DR Fares BOUBAKOUR Universite de batna  
"أثر تكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية" مجلة الاقتصاد والمناجمنت:، تسير المعارف وتنمية الكفاءات جامعة أبو بكر بلقايد العلوم الاقتصادية والتسيير عدد 3 مارس 2004.
- 3- حاكم محسن الربيعي، عبد السلام علي النوري: "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء الجامعي -دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار"-مجلة رأس المال الفكري العربي : نحو استراتيجيه جديدة للاستثمار والتطوير، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان أبريل 2013 الجزء الثاني .
- 4- رزوقي نعيمة، حسن جبر: "رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في ادارة المعرفة"، ادارة المعلومات في البيئ الرقمية: المعارف والكفاءات، واقع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 2003.
- 5- سعد غالب ياسين: " نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسة و البحوث الإستراتيجية، العدد 124، ط 2007، 1.
- 06- شاكر جار الله الخشالي: "ادارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة إدارة المعرفة في أداء المنظمات-بحوث منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014.
- 07- صلاح الدين الكبيسي: "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، 2005.
- 08- عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح: "رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، 2003، جمهورية مصر العربية.
- 09- عبد اللطيف مصيطفى: "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسة المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي غرداية العدد 7 سنة 2009.
- 10- عفاف السيد بدري عبد الحميد، " رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري و دوره في التحقيق التنافسية -دراسة ميدانية - مجلة رأس المال الفكري العربي : نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار و النوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة سلطنة عمان ابريل 2013 ، الجزء الأول .
- 11- عطية عبد الواحد سالم: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشات الأعمال، مجلة "رأس المال الفكري العربي: نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير"، بالتعاون مع معهد للإدارة العامة بسلطنة عمان ابريل 2013، الجزء الأول.

- 12- ناصر مراد: "الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية"، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 10، مارس 2008/صفر 1429، الجزائر.
- 13- نعيمة بارك: "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع و المأمول\_" الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سوق أهراس، العدد 12 جوان 2014.
- 14- ناصر محمد سعود جرادات: "أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية"، الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. أوراق و أبحاث وتقارير ندوة: اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية، 27/26 أيلول/سبتمبر 2012/1011 ذوالقعدة 1433، عمان الأردن
- 15- محمود على الروسان: محمود محمد العجلوني: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في لمصاريف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 15، العدد الثاني 2010.
- 16- هيثم علي حجازي: "نموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية"، الإدارة الاستراتيجية ودعم القرارات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة ، بحوث واوراق عمل: -مؤتمر ادامة التمييز والتنافسية في المؤسسات القطاع العام والخاص " عمان ابريل 2008. - ندوة تحسين القرارات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداة الاستراتيجية. القاهرة.

✓ الملتقيات:

- 1- كمال زيتوني، جايز كريم: "أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية"، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14. ديسمبر 2011
- 2 - محمد زوبير شوقي جدي: "الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى السابق .
- 3- محمد فلاق، جنات بوقجاني، "تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في المنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة 13/14 ديسمبر 2011
- 4- سراج وهيبة، سيتي عبد الحميد: "أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية.....، 13-14. ديسمبر 2011
- 5- عيسى دراجي: "الاستثمار في رأس المال الفكري: ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011.
- 5-طرشاني سهام: "رأس المال ودوره في تطوير التنظيمي، ملتقى دولي خامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، 13-14 ديسمبر 2011.

✓ المذكرات :

- 1- دحماني عزيز: "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة سونطراك"- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014/2015 .
- 2- غربي صباح: "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر ببسكرة"، 2013-2014.
- 4- بوران سمية: "دور لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة بنك التنمية ( BDL ) بشار " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد ك ع إ و ت و ع ت. السنة 2010/2011.
- 5-فراج الطيب: " أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية" حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للنقل موبيليس" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2007/2008.
- 6-حمادي عبلة: "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة 2012-2013.

## قائمة المراجع والمصادر

5-رمزي زودة : " دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين باتنة " مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/2012.

### المواقع الالكترونية :

1-دهان محمد:رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية'، من خلال الموقع :  
Mohammed .dehane.over.blog.com2012. جانفي

2- هيثم حجازي: "إدارة المعرفة لدى المنظمات في القطاعين العام والخاص " ،ملتقى الموارد البشرية الأول التمييز في استثمار الموارد البشرية،المرجع الإستشارات وتطوير الإداري15/16-04-2007،البحر الميث. من خلال الموقع الالكتروني:  
[www.hrdiscussion.com/hr105031.html](http://www.hrdiscussion.com/hr105031.html).

3- الموقع الإلكتروني: "المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية".

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	عناصر ومكونات رأس المال الفكري.	01
45	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.	02
46	نموذج موئل لإدارة المعرفة.	03
75	علاقة الجامعة بالمحيط.	04
77	الكفاءات الواجب توفرها في خريجي الجامعات.	05
88	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر.	06
89	تطور عدد مشتركى الهاتف المحمول في الجزائر.	07
94	عدد طلبات الحصول على براءات الإختراع أو البراءات الممنوحة في الدول العربية 2011	08
96	الإنتاج العلمي العربي 2012/2003	09

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مكونات رأس المال الفكري و أوجه الإستثمار فيه.	01
54-53	خلاصة عملية إدارة المعرفة.	02
58-57	أوجه الإختلاف بين إستراتيجية الترميزية و الإستراتيجية الشخصية.	03
86	مؤشر رأس المال البشري.	04
90	الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات 2016-2015.	05
92	تطور نسبة مستعملي الأنترنت في الجزائر	06
93	العدد الإجمالي لبراءات الإختراع	07
95	مقرر ترتيب المنافسة.	08